

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

# **HEC Alger**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales**

**Option : Affaires internationales**

**Thème :**

**La politique de tarification des prix à travers le *Yield*  
Management**

**Cas : Air Algérie**

**Elaboré par :**

**Mlle. RABIA Celia  
Mlle. YAICI Lynda**

**Encadré par :**

**Mr. REMINI Amine**

**4<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2017**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

# **HEC Alger**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales**

**Option : Affaires internationales**

**Thème :**

**La politique de tarification des prix à travers le *Yield*  
Management**

**Cas : Air Algérie**

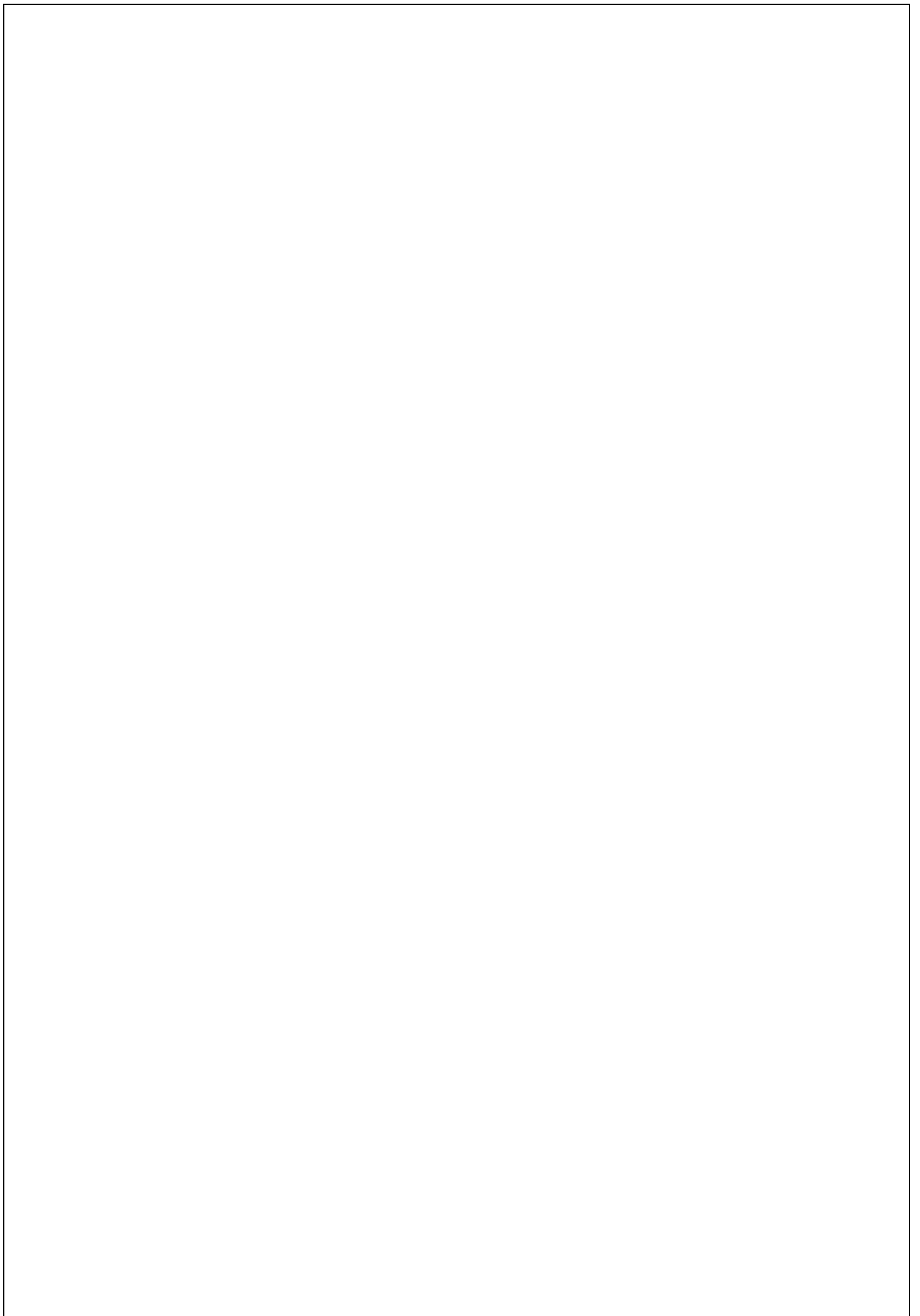
**Elaboré par :**

**Mlle. RABIA Celia  
Mlle. YAICI Lynda**

**Encadré par :**

**Mr. REMINI Amine**

**4ème Promotion  
Juin 2017**



## **Résumé :**

Le *yield* management se situe au cœur de l'étude du Marketing des services. Cette discipline est basée sur des méthodes scientifiques de calcul des prix qui ont révolutionnées le transport aérien au début des années 80. On l'appelle également revenue management ou encore la tarification en temps réel. Cette méthode se base sur une différenciation par les prix et a pour objectif d'optimiser le revenu global, en faisant varier les prix en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restante et le tout dans le respect d'une politique commerciale cohérente.

La première partie de ce travail sera consacrée aux différentes définitions du *yield* management, ses origines, ses principes, le processus qu'utilise ce dernier et pour finir la démarche du revenue manager.

Nous nous intéresserons ensuite à des généralités sur les prix des services en passant par les différentes techniques de tarification via le *yield* management et terminer par aborder quelques stratégies qui permettront la maximisation du revenu.

Enfin, la partie pratique de ce mémoire vise à comprendre la politique de tarification opérée au sein de la compagnie aérienne Air Algérie qui a intégré le concept de *yield* management depuis 2006. En interviewant quatre cadres de la direction revenue management intervenant dans la tarification, nous pourrons ainsi nous faire une idée des actions et activités menées durant ce processus ainsi que les matériels et outils utilisés.

**Mots-clés :** *Yield* management, Marketing des services, transport aérien, revenue management, optimisation, revenu global, revenue manager, politique de tarification.

## *Dédicace :*

*Je dédie mon travail de recherche à :*

*Ma tendre, affectueuse et sacré maman ;*

*A mon cher, brave et humble papa ;*

*A mon intelligent, brave et adorable frère Elyas ;*

*A mes deux adorables grandes sœurs Sabrina et Katia ;*

*A tous mes amis que j'ai connus dans la joie et dans les moments  
difficiles ;*

*A ma meilleure amie et ma gracieuse binôme Célia que j'ai tant aimé  
travailler avec ;*

*Je vous dédie cette contribution modeste que j'espère l'avoir tissée à  
une fin utile non utilitaire.*

*Lynda*

## *Dédicace :*

*Je dédie ce travail à :*

*Ma chère maman et cher papa, pour leur amour et leurs sacrifices ainsi que  
leur soutien inébranlable dans tous mes projets ;*

*A mes deux adorables sœurs Melissa, Sarah et Elena qui sont ma joie de vivre ;*

*A mes chères cousines et meilleures amies ;*

*A tous mes amis et connaissances ;*

*A ma meilleure amie et partenaire de travail Lynda qui a toujours été  
présente pour moi ;*

*À tous ceux qui croient en la réussite par le travail et l'abnégation.*

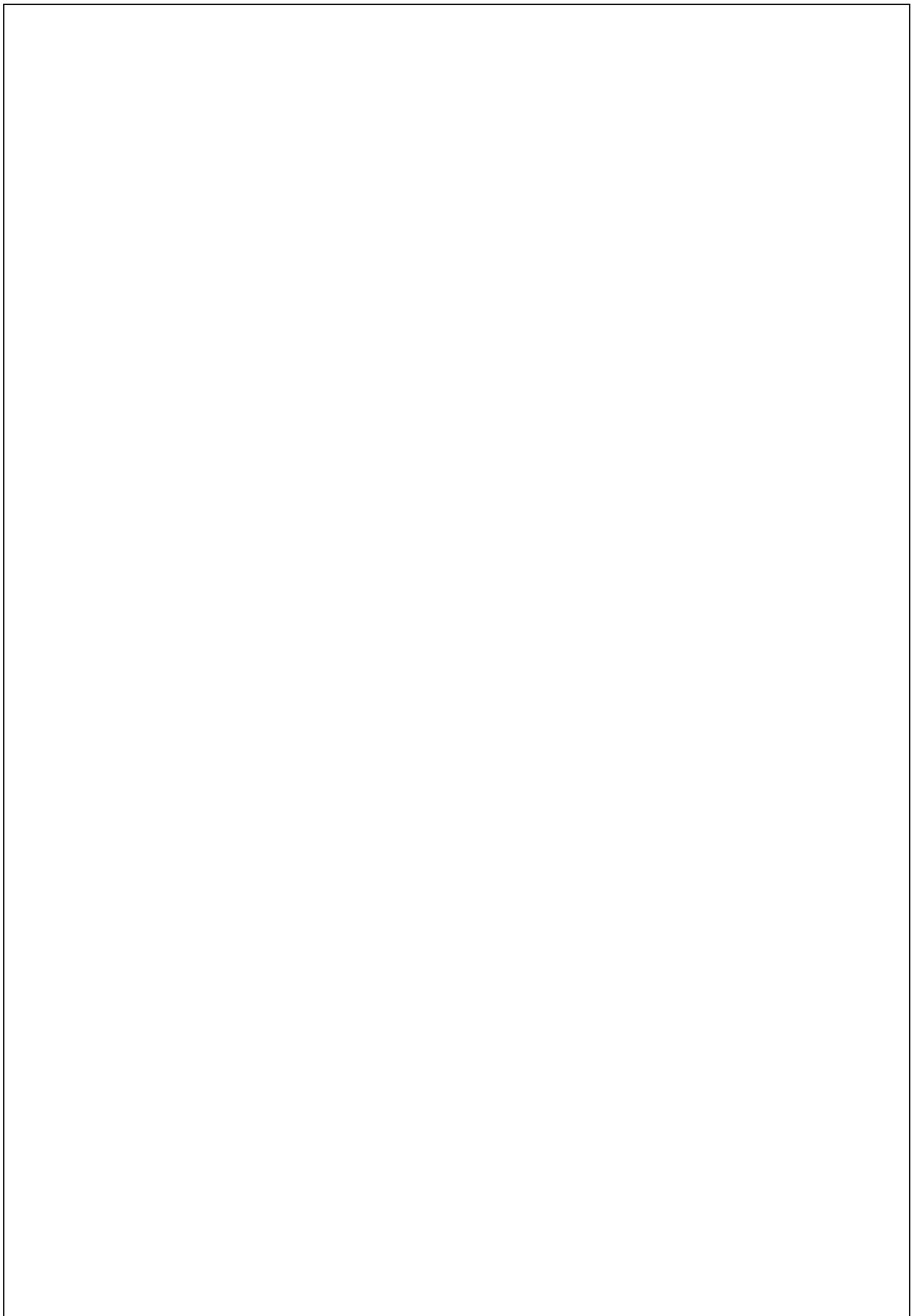
*Celia*

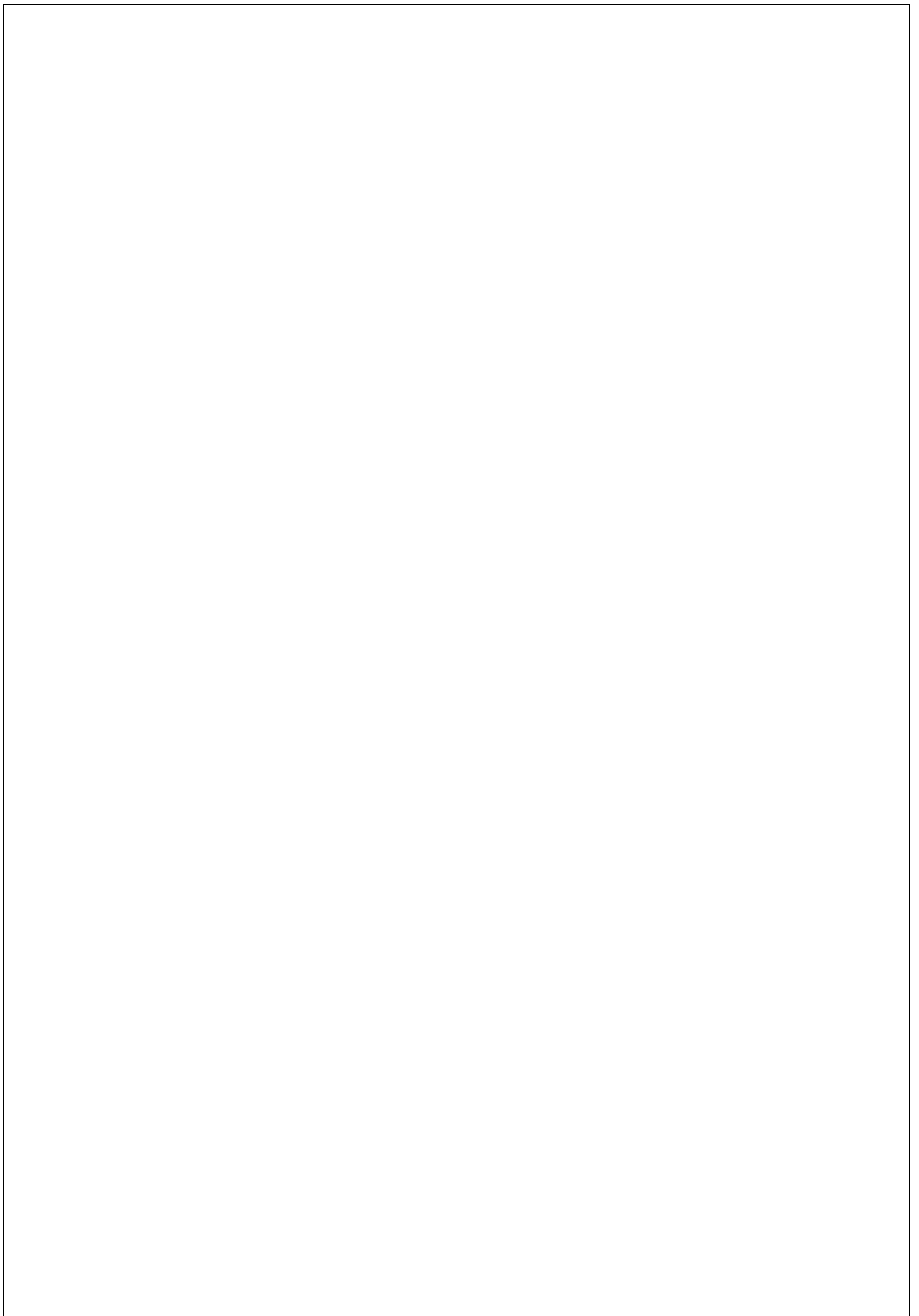
## **Remerciements :**

*D'abord, nous tenons à remercier Mr A.Remini d'avoir bien voulu nous encadrer tout au long de ce modeste travail de recherche ainsi que pour ses précieux conseils qui nous ont permis de mener au mieux notre projet.*

*Nous souhaiterions ensuite remercier Mr. Khalfa Charif qui nous a manifesté son soutien et sa disponibilité et qui a su partager son savoir et son expérience avec nous et tout le personnel d'Air Algérie et plus précisément Mr. Radjah pour son aide si précieuse.*

*Et enfin nous remercions nos professeurs ayant contribué à notre formation tout au long de notre parcours, ainsi que toutes les personnes qui nous ont aidées de près ou de loin pour la réalisation de ce projet.*





### Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Page</b>
1.1	Demande et lois de probabilité	25
3.1	compagnies aériennes présentes sur le marché algérien	76
3.2	Identité d'Air Algérie	81
3.3	la flotte d'Air Algérie.	84
3.4	Les réseaux nationaux d'Air Algérie	86
3.5	les réseaux internationaux d'Air Algérie	87
3.6	L'évolution des parts de marché en offre et trafic passagers par réseaux	99
3.7	L'évolution du trafic passagers domestique exercice	101
4.1	Exemple de grille tarifaire pour la ligne Alger- Prague	119
4.2	Exemple de paramétrage d'un vol	121
4.3	Exemple de l'optimisation d'un vol	122
4.4	L'ancienne grille tarifaire ALG-PAR, PAR-ALG	123
4.5	Nouvelle gamme tarifaire ALG-PAR, PAR-ALG	125
4.6	Les questions posées selon chaque thème	131
4.7	Résumé du guide d'entretien	132
4.8	Confirmation ou infirmation des hypothèses	149

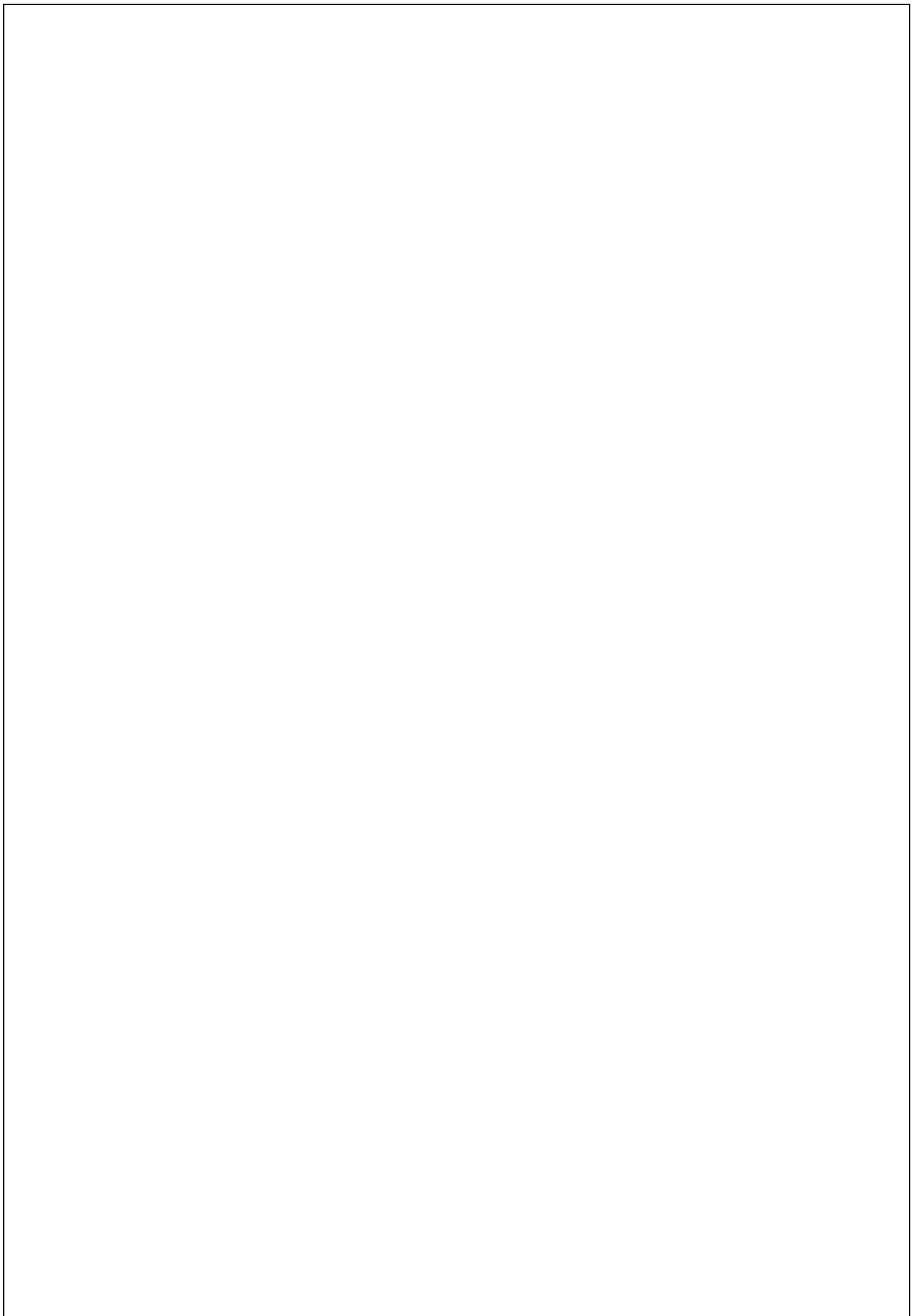
## Liste des schémas et figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre schéma ou figure</b>	<b>Page</b>
1.1	Deux visions différentes par rapport à l'apport du <i>yield</i> management	8
1.2	Le <i>yield</i> management directement relié à la direction générale	29
1.3	Le <i>yield</i> management rattaché à une sous-direction	29
2.1	Présentation des deux lois gouvernant la demande par rapport au prix	46
3.1	L'organisation du système aéroportuaire en Algérie	72
3.2	Parts de marchés des compagnies aériennes pour la destination France pour l'année 2016	78
3.3	L'organigramme d'Air Algérie pour l'année 2015	89
3.4	Organigramme direction Revenue Management 2015	94
3.5	Evolution des parts de Marché du marché international par réseaux durant les années 2014, 2015,2016	100
3.6	Evolution du trafic passager domestique durant les années 2014, 2015,2016	102
3.7	Analyse des 5+1 forces de Porter	111
4.1	Les étapes de construction du guide d'entretien	129
4.2	Organisation de la DRMP	134

### Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AACO</b>	Arab Air Carriers Organization
<b>AH</b>	Air Algérie (Dénomination donnée par l'IATA)
<b>ATAF</b>	Association Internationale de Transporteurs Aérien Francophones
<b>ATPCO</b>	Département Distribution et Affichage des Tarifs
<b>B to B</b>	Business to business
<b>B to C</b>	Business to consumer
<b>BR</b>	bonne recette
<b>CE</b>	Compagnie Etrangère
<b>CGT</b>	La Compagnie Générale de Transport
<b>CR</b>	Coefficient de remplissage
<b>CRS</b>	Système Centrale de Réservation
<b>DACM</b>	Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie
<b>DRMP</b>	Direction Revenue Management et Pricing
<b>DSRTT</b>	Gestion de Disponibilité, Segment de clientèle, Risque, temps, tarification
<b>ENTMV</b>	Entreprise nationale maritime de voyageurs
<b>EGSA</b>	Etablissement de Gestion des Services Aéroportuaires d'Alger
<b>EPE</b>	Entreprise publique économique
<b>FCS</b>	Facteurs Clés de Succès
<b>GCT</b>	Gestion des Classes Tarifaires
<b>GDS</b>	Global Distribution System
<b>IATA</b>	International Air Transport Association
<b>MR</b>	moyenne Recette

<b>OACI</b>	Organisation d'Aviation Civile Internationale
<b>RI</b>	Revenue integrity
<b>RIA</b>	Réseau Intérieur Algérie
<b>RM</b>	Revenu Management
<b>RMP</b>	Revenue Management and Pricing
<b>RMS</b>	Système revenue management
<b>RSKO</b>	Recette au Siège Kilomètre Offert
<b>SAS</b>	Scandinavian Airlines System
<b>SCI</b>	Segment closed indicator
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>STA</b>	La Société de Travail Aérien
<b>UA</b>	Union Africain



# Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1: les concepts de base du <i>yield</i> management ou revenu management.....</b>	<b>5</b>
Ø Section 1 : Généralités sur le <i>yield</i> management.....	5
Ø Section 2 : Les composantes et techniques du <i>yield</i> management.....	15
Ø Section 3 : La démarche d'un revenu manager .....	28
<b>Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le <i>yield</i> management .....</b>	<b>40</b>
Ø Section 1 : Généralités sur les prix dans le secteur des services.....	40
Ø Section 2 : Les techniques de tarification via le <i>yield</i> management.....	51
Ø Section 3 : Les stratégies de maximisation du revenu .....	62
<b>Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie .....</b>	<b>71</b>
Ø Section 1 : Système aéroportuaire et compagnies aériennes en Algérie.....	71
Ø Section 2 : Présentation générale d'Air Algérie.....	79
Ø Section 3 : Aperçu de l'analyse stratégique d'Air Algérie .....	99
<b>Chapitre 4 : L'application du <i>yield</i> management au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>114</b>
Ø Section 1 : La politique de tarification opérée par Air Algérie.....	114
Ø Section 2 : Etude qualitative auprès de professionnels agissant sur la tarification au sein d'Air Algérie .....	126
Ø Section 3 : Suggestions et recommandations .....	143
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>148</b>

# **Introduction**

## **générale**

Le transport aérien qui était autrefois une activité réservée à une certaine catégorie de personnes qu'on appelait l'élite, a bien évolué et est devenu un véritable fait social après la venue de la mondialisation. En effet, il est devenu un besoin qu'il serait difficile d'exclure à l'heure actuelle, en plus de l'avènement d'autres transports rendant ainsi possible la liberté de se déplacer partout dans le monde, que ce soit pour des motifs professionnels ou tout simplement pour motif de détente. Mais en plus de sa vitalité, nous ne pouvons négliger son aspect économique pour le pays et pour les compagnies aériennes. Comme c'est le cas pour d'autres services de transport, la relation entre le transport aérien et le commerce international se situe à deux niveaux. En premier lieu, le transport aérien constitue un service commercial à part entière. En second lieu, il constitue un service intermédiaire essentiel pour de nombreux autres types d'échanges, qu'il s'agisse de marchandises ou de services (par exemple le tourisme). L'importance d'une infrastructure de transport aérien fiable, efficace et efficiente a été démontrée par de nombreuses études, notamment dans les pays en développement, pour assurer la matérialisation des avantages du commerce.

Les compagnies aériennes sont les acteurs principaux de ce secteur d'activité et il en existe un nombre très important au jour d'aujourd'hui. On compte parmi elles les plus cotées et les moins compétitives. Les compagnies aériennes américaines et celles du Golfe sont les plus compétitives au monde. C'est à partir de cette vision de compétitivité qu'une discipline appelée « le *Yield Management* » ou encore « *Revenue Management* » est apparue aux Etats-Unis au 20<sup>em</sup> siècle et ce pour apporter les outils nécessaires à l'optimisation du chiffres d'affaires de ces entreprises de services.

Le *Yield Management* est une démarche d'adaptation systématique des prix en fonction du niveau de la demande. L'objectif est de maximiser le profit de l'entreprise. Cette méthode est particulièrement utilisée dans des secteurs comme celui des transports de voyageurs ou dans le secteur hôtelier où les frais sont fixes et où il convient de limiter le nombre de places vides, le coût d'un trajet étant quasiment fixe par rapport au nombre de voyageurs. L'axe d'ajustement entre l'offre et la demande est donc le prix. Celui-ci permet de limiter les sous et surcapacités de l'offre. Cet ajustement des prix amène l'entreprise à proposer les services à des prix différents en fonction des personnes à qui elle s'adresse (le tout étant d'adapter les offres au plus près des attentes de chaque segment du marché). Appliquer une telle politique est cependant risqué dans la mesure où elle risque de :

- Frustrer les personnes qui ont payé plus cher pour bénéficier de la même prestation ;
  - Habituer la clientèle à des "tarifs marginaux" ;
- ...etc.

Dans notre recherche nous allons nous intéresser au cas de la compagnie aérienne Air Algérie, qui est une compagnie nationale et une entreprise publique économique et société par action EPE/SPA créée en 1947. La question que nous nous sommes posée c'est : comment cette dernière met-elle en place les prix de ses billets d'avions ?

- D'où a découlé le thème de notre projet : **La politique de tarification des prix à travers le Yield Management.**
- Notre thème répondra à une problématique majeure qui est : **Quelle est la politique de tarification adoptée par Air Algérie dans la fixation des prix de ses billets d'avions ?**
- Notre problématique est axée autour de (04) quatre questions :
  - Sur quelle base Air Algérie fixe-t-elle ses prix ;
  - Quels sont les facteurs clé de succès des compagnies aériennes ;
  - La compagnie aérienne Air Algérie est-elle compétitive et propose-t elle des prix et services attractifs pour sa clientèle ?
  - Comment Air Algérie pourrait-elle améliorer sa performance ?
- Notre étude se base sur les hypothèses suivantes :
  - Les analystes Pricing déterminent les grilles tarifaires de la compagnie.
  - Les analystes Pricing doivent suivre au quotidien les réactions du marché -pour pouvoir intervenir en temps réel sur les prix.
  - Une segmentation client est nécessaire pour toute politique de tarification.
  - Les prix sont fixés par rapport aux couts engendrés par chaque vol.

A fin de répondre aux hypothèses et de réaliser notre travail, nous avons fait appel à un plan de travail composant quatre chapitre qui seront présenté comme suit :

Tout d'abord, le premier chapitre aura pour but de souligner les fondements théoriques du *yield* management, et cela à travers trois sections en commençant par des généralités sur le *yield* et revenue management, puis les fondements et principes du revenue management et enfin la fonction et la démarche du revenue manager.

Ensuite, dans le deuxième chapitre nous allons traiter des généralités sur les prix des services en passant par les différentes techniques de tarification via le *yield* management et terminer par aborder quelques stratégies qui permettront la maximisation du revenu.

Nous présenterons dans le troisième chapitre en premier lieu le marché aérien algérien ainsi que les différentes parts de marché des compagnies aériennes présentes sur le marché local, par la suite nous présenterons Air Algérie ainsi que sa direction Revenue Management. En dernier lieu nous allons procéder à une analyse stratégique de la compagnie.

Enfin, dans un quatrième et dernier chapitre nous allons présenter la politique de tarification au sein d'Air Algérie et confirmer cette dernière à travers l'élaboration d'un guide d'entretien destiné aux différents intervenants dans ce processus. Nous conclurons notre travail de recherche avec une synthèse générale en mettant en évidence les insuffisances et les différentes suggestions et recommandations pour la compagnie.

CHAPITRE 01 :

**Les concepts de base**  
**du *yield* management**  
**ou revenu**  
**management**

## **Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management**

Le *yield* management représente actuellement une discipline indispensable dans le secteur des services et plus précisément des compagnies aériennes qui d'ailleurs a vu le jour au sein de ces dernières. C'est un système de gestion tarifaire des capacités disponible car il consiste à maximiser le chiffre d'affaires généré en jouant sur les variables prix et le coefficient d'occupation (chambres, sièges d'avion ou de train, place de spectacles, etc.) à l'aide d'une politique de tarification différenciée et dynamique. Ce chapitre a donc pour but de souligner les fondements théoriques du *yield* management, et cela à travers trois sections en commençant par des généralités sur le *yield* et revenue management, puis les fondements et principes du revenue management et enfin la fonction et la démarche du revenue manager.

### **Section 1 : Généralité sur le *yield* management**

A travers cette section, nous aborderons des généralités qu'il faut absolument connaître à propos du *yield* management, que ce soit les différentes définitions mises au point jusqu'à ce jour, son origine, les principes du *yield* management, le processus qu'utilise ce dernier et pour finir son champs d'application.

#### **1.1). La définition du *yield* management :**

De nombreux travaux ont été réalisés sur le *yield* management depuis les années quatre-vingt, mais aucune définition unanime et universelle ne s'en dégage vraiment. Il est parfois considéré comme une simple technique de prévisions, alors que certains auteurs le caractérisent comme une démarche stratégique d'optimisation. Certains auteurs parlent de *yield* management et d'autres de Revenue Management. CROSS pense que le *yield* management est une technique à la disposition d'une philosophie globale qui est le Revenue Management. D'autres spécialistes pensent que la différence entre le *Yield* Management et le Revenue Management n'est qu'une futilité accessoire. On peut expliquer cette divergence des opinions par la définition des concepts d'origine et par la multiplicité de discipline qui a étudié ce phénomène ou chacune d'entre elles utilise ses propres définitions des concepts.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

Mais d'une façon globale l'interprétation et les définitions désignent la même chose. Le *Yield Management* a pour objectif de maximiser les recettes de l'entreprise de service. Il identifie des segments de marché, en évalue les potentialités et fixe des prix. Il crée des règles de réduction de tarifs et de déplacement pour établir un processus avancé de réservation. Il en contrôle l'efficacité et la mise en œuvre. Il assure la gestion de la capacité disponible par une tarification et une offre de services adaptées à la spécificité de chaque segment identifié. Apparu dans le transport aérien après la déréglementation de ce secteur, le *Yield Management* s'est étendu à l'hôtellerie puis à un grand nombre de services (transport de marchandises, location de voitures, industrie, télécommunications, activités de loisir, médias) car les résultats financiers qu'il apporte sont réels<sup>1</sup>. Le *yield management* est un terme d'origine anglo-saxonne, dont l'adaptation en français a suscité quelques contrastes, en effet d'après Capiez le mot *yield* peut être traduit en français comme revenu, rendement ou recette. Le *yield management* se traduit donc en français par : gestion du rendement, management du rendement ou management des recettes.

- *Yield* = rendement
- Management = gestion

En 1989, Daudel et Vialle ont été les premiers à proposer une définition du *yield management*. D'après eux, le *yield management* est « *un ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation des revenus d'une entreprise de services* ». Au courant de la même année, Kimes propose une définition pour le *yield management* qui est « *un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment* ». Par la suite, d'autres auteurs à l'image de Smith, Leimkhuler et Darrow en 1992 l'ont défini comme étant « *une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible* ». Pour Donaghy et McMahon (1995), le *yield management* est « *une technique de maximisation du revenu qui vise à augmenter le rendement net par une prévision d'allocation de la capacité disponible concernant des segments de marché prédéterminés à un prix optimal* ».

En 1998, Le Gall associe le *yield management* à « *Le Yield Management est une méthode de gestion incontournable qui permet en effet d'améliorer la rentabilité des entreprises tout en restant au service des clients. C'est la gestion du rendement d'une quantité fixe à vendre* ».

---

<sup>1</sup> A. Capiez, *Yield Management - Optimisation du revenu dans les services*, Hermes Science, 2003,

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

*afin de maximiser le profit générer par celle-ci à un instant donné »<sup>2</sup>. Cependant, ces définitions ne font qu'évoquer le rôle du *yield management*, sans en préciser la véritable signification. Ainsi, Jones a pensé au *yield management* en tant que système permettant de maximiser le revenu d'une entreprise de services.*

*Selon Jones, le *yield management* est « un système destiné aux propriétaires de l'entreprise afin de maximiser la profitabilité par un management évolué, en identifiant les potentialités de segments de marché, en évaluant leur valeur, en fixant des prix, en créant des règles de réduction de tarifs et de déplacement pour établir un processus avancé de réservations, et en contrôlant l'efficacité de ces règles ainsi que leur mise en œuvre. ».*

*Au cours des années 2000, d'autres auteurs ont tenté de définir le *yield management*, à l'image de David Autissier qui dit que « *Le Yield Management (management du rendement) se définit comme une politique qui cherche un meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible »<sup>3</sup> ainsi que Capiez qui indique en 2003 qu'il s'agit d'une « méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée », mais cette définition reste descriptive et précise avant tout le but du *yield management*.**

*Dubois et Kotler nous viennent en 2004 avec cette définition « *Le Yield Management ou gestion du rendement, consiste à faire varier le prix d'un service dans l'objectif de gérer efficacement les capacités et de maximiser le revenu global de l'entreprise. On adapte en temps réel le nombre de places commercialisées à chaque tarif en fonction des achats déjà effectués et des prévisions sur les achats futurs, en gardant des places à des tarifs élevés pour répondre à la demande de clients non prévoyants et peu sensibles au prix. Un même service, fourni au même moment, peut ainsi être réservé à un prix variant de 1 à 5, voire de 1 à 10. Cette approche, initialement développée dans le transport aérien, se développe aujourd'hui dans le tourisme et l'hôtellerie et sera probablement amenée à se généraliser avec le développement d'Internet »<sup>4</sup>**

---

<sup>2</sup> S. LE GALL : *Yield Management ou améliorer le rendement de votre hôtel*, Editions BPI, Paris, 1998, p.152

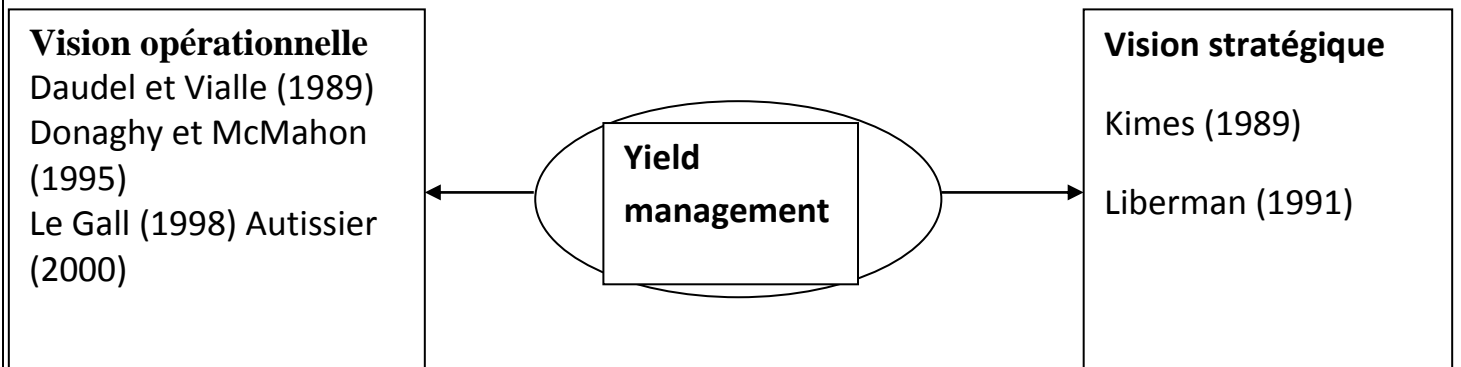
<sup>3</sup> AUTISSIER, (David) : *Le Yield Management ou la problématique du contrôle de gestion dans les services*, IXe congrès A.F.C., Angers, 2000, p.59.

<sup>4</sup> B. DUBOIS, P. KOTLER : *Marketing Management*, 11ème éditions, Pearson éducation, Paris, 2004, p.488.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

Dans son article, Imen Zrelli a rassemblé les différentes traductions du *yield management* que les auteurs ont exposé dans leurs ouvrages, depuis Daudel et Vialle en 1989 jusqu'à Capiez en 2003. Et elle en a dégagé trois visions différentes : le management, l'optimisation et la continuité. De même, la multitude de définitions que les chercheurs ont présentées du *yield management* depuis 1989 se distinguent par la vision qu'ils en ont, ce qui permet de les classer en deux catégories (figure N°1.1).

**Figure N°1.1** : Deux visions différentes par rapport à l'apport du *yield management*.



**Source** : I. Zrelli, *Les déterminants de l'orientation yield management*, Revue Française de Gestion, 2010.

La catégorie qui rassemble les auteurs dont la vision est uniquement opérationnelle pense que le *yield management* est une technique opérationnelle qui joue uniquement sur le prix et les capacités en apportant les modifications nécessaires sur ces derniers mais n'influence en rien la politique de l'entreprise. Par contre le deuxième groupe d'auteurs pense qu'au contraire, le *yield management* influence l'entreprise en entier et joue un grand rôle dans les décisions stratégiques de cette dernière.

### 1.2). L'émergence du *yield management* :

Les bases du *yield management* ont été jetées tant d'un point de vue académique que managérial dans le courant des années 1970. Les premiers travaux, dont ceux de Littlewood (1972), ont induit l'idée de la maximisation des revenus pour une capacité donnée, plutôt que la maximisation du taux d'occupation d'un avion (nombre de passagers).

L'émergence du *yield management* d'un point de vue managérial est associée à l'évolution du secteur aérien aux Etats-Unis, à la fin des années 1970. La loi « Airline

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

Deregulation Act, 1978 » a été votée par les autorités politiques américaines afin de favoriser la libre concurrence dans le secteur aérien. Grâce à cela, certaines compagnies aériennes ont été créées, et de nombreuses autres ont pu développer leur activité, car cette loi leur a permis d'obtenir des droits de trafic sur les lignes souhaitées, et de fixer librement leurs tarifs. Dans ce contexte, cela ne fut pas sans conséquences puisque la concurrence exacerbée du secteur aérien a engendré une guerre des prix ; la baisse du prix, arme la plus rapidement actionnable, permettant aux compagnies de récupérer ou de conserver leur part de marché. En effet, les gains de productivité étaient clairement limités étant donné la rigidité des coûts, ne laissant d'autre choix aux compagnies que de réduire les prix pour augmenter les volumes de vente.

Toutefois, cette guerre tarifaire ne peut être salutaire qu'à court terme, puisqu'elle engendre à moyen terme une baisse des bénéfices due aux sacrifices consentis sur la marge. Dans ce contexte, les dirigeants des compagnies aériennes ont cherché des solutions pouvant leur apporter plus d'efficacité que la simple réduction massive des prix, qui s'est finalement avérée inutile puisque que certains consommateurs étaient prêts à payer leur billet plus cher tant que le service répondait à leurs attentes. C'est alors que des experts d'American Airlines ont mis en place de nouvelles pratiques managériales, qui permettent d'optimiser non pas le « remplissage » mais le « revenu généré par les ventes réalisées ». Il ne s'agit plus de remplir l'avion à n'importe quel prix, mais d'adapter les tarifs aux différents segments de clientèle, aux différents types de produits et aux différentes périodes de vente.

En Europe, le *yield* management s'est diffusé grâce aux compagnies aériennes, comme Air France qui a inspiré les hôtels Méridiens, mais également grâce aux grandes entreprises américaines, telles qu'Eurodisney, initialement géré par une compagnie américaine, ou encore le groupe hôtelier Marriott. Aujourd'hui, le *yield* management concerne toutes les activités de service ayant une capacité fixe et proposant à la vente des produits périssables qui ne peuvent pas (ou très peu) être stockés.

Ainsi, le *yield* management s'est implanté dans les grandes entreprises de transport (aérien, ferroviaires et maritimes) puis s'est diffusé dans les secteurs de l'hôtellerie, des tour-opérateurs, des télécommunications, des médias, de la santé, de l'énergie, du spectacle, de la mode...

Le développement des GDS (global distribution system), a cette même période, a facilité l'application des techniques du *yield* management et contribué à leurs diffusions. Ainsi American Airlines est présentée comme la compagnie ayant appliqué les premières approches

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

de *yield* management, bénéficiant du support de son système informatisé de distribution Sabre<sup>5</sup>.

### 1.3). Les principes du *yield* management :

Le *yield* management est un outil d'aide à la décision qui s'attache à maximiser le revenu d'une entreprise de services en opérant de fortes variations tarifaires adaptées à un contexte de marché relativement complexe (demande diversifiée et instable, concurrence exacerbée). Les différents aspects fonctionnels du *yield* management ont été énoncés par le Dr Scot Hornick de Anderson Consulting. A ce sujet Capiez confirme que « La problématique du *yield* management est le contrôle d'une demande aléatoire qu'il faut adapter à une offre fixe et périssable par un système de tarification différenciée. ». Les cinq aspects fonctionnels qui sont à la base des techniques utilisées par les systèmes de *yield* management sont<sup>6</sup> :

1.3.1 La segmentation du marché : tout d'abord, il est essentiel de bien analyser la demande et d'effectuer une segmentation rigoureuse et approfondie du marché, en prenant en considération la valeur que le client attribue à la prestation de service, mais également les sensibilités des consommateurs au prix et à la qualité. Ainsi, l'entreprise pourra protéger les clientèles à forte contribution, et différencier ses tarifs de façon plus pertinente.

1.3.2 La différenciation des prix en fonction des segments : cela correspond au deuxième aspect du *yield* management, qui permet notamment de prévenir et de restreindre les fluctuations de la demande en proposant des tarifs différents selon le profil et la contribution potentielle de chaque segment de clientèle.

1.3.3 La prévision de la demande : il est nécessaire de mettre en place des techniques sophistiquées de prévisions de la demande, le plus souvent à partir des ventes passées, afin d'ouvrir ou de fermer certains tarifs au moment le plus judicieux dans un souci d'optimisation du chiffre d'affaires.

---

<sup>5</sup> P. Legohérel, E.Poutier, *Revenue Management - Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix*, Dunod, 2011, page. 2

<sup>6</sup> A. Capiez, *op-cit*, page 12.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

1.3.4 La gestion des capacités : il va falloir gérer les capacités disponibles en fonction de la demande de chaque groupe de clientèles. Une bonne gestion des capacités peut se traduire par exemple par une restriction ou déplacement des unités disponibles et ce en fonction de la demande.

1.3.5 La négociation des réservations : la négociation des réservations peut être utile pour diriger un client vers un produit plus cher (le plus rentable pour l'entreprise) ou un produit similaire, en contribuant de ce fait à une bonne gestion des capacités à une optimisation du chiffre d'affaire.

Les différentes spécificités des entreprises de services conditionnent la mise en application d'une politique de *yield management*. Tout d'abord, la prestation de service est par définition intangible puisqu'elle ne peut pas être stockée. Par conséquent, lorsqu'une unité de vente n'est pas commercialisée au cours de la réalisation de la prestation, elle est perdue et sa valeur devient nulle.

De plus, la capacité (ou unités de vente disponibles) est fixe, ce qui peut engendrer des pertes de revenu, soit parce qu'une unité est invendue, soit parce qu'une partie de la demande n'est pas satisfaite du fait de l'insuffisance de la capacité. Dans la majorité des entreprises de service, les coûts fixes sont très élevés, donc l'entreprise doit trouver un moyen de les couvrir totalement en assurant un taux de remplissage minimum. Mais attention à ne pas diluer le revenu en proposant des prix attractifs lorsque la demande est faible, car certains clients susceptibles de payer plus cher pourraient profiter de cette promotion sans que le volume des ventes n'augmente significativement, et le revenu généré serait finalement moins élevé que la performance attendue. Un autre élément caractérise les activités de service, celui de pouvoir vendre la prestation de service avant que celle-ci ne se réalise. En effet, les consommateurs ont la possibilité de réserver l'unité de vente, comme un billet d'avion ou une chambre d'hôtel par exemple. Enfin, pour pouvoir appliquer le *yield management*, les entreprises doivent être confrontées à une demande fluctuante, et commercialiser des produits différenciés en fonction du profil des clientèles, justifiant ainsi la multiplicité des tarifs proposés.

La mise en application d'une politique de *yield management* implique l'élaboration de techniques d'optimisation qui jouent à la fois sur le prix unitaire grâce à une bonne gestion des capacités et des classes tarifaires permettant de privilégier les segments de clientèles ayant la

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

plus haute contribution, et sur le volume des ventes en modulant les tarifs de façon à capter la demande la plus large possible<sup>7</sup>.

### 1.4) Le système du *yield* management :

D'après Capiez, le système de *yield* management repose sur un processus en quatre étapes :

#### 1.4.1 La prévision :

Constitue l'élément de base du système de *yield* management, puisqu'elle a pour objectif d'ajuster les capacités en fonction de la demande et de stimuler certaines ventes si nécessaire. De plus, elle permet de déterminer le niveau de surréservation le plus juste pour compenser les éventuels « no-show » ou annulations. La prévision s'effectue essentiellement à partir d'historiques (réservations, taux d'occupation, résultats, annulations, no show, déplacements, événements liés à l'activité...), et utilise diverses techniques de calculs comme les moyennes mobiles ou le lissage exponentiel. La méthode des moyennes mobiles consiste à déterminer la demande future à partir d'une moyenne des demandes des jours précédents. Quant au lissage exponentiel, qui peut être simple, double ou triple selon le taux de saisonnalité de l'activité, il prévoit la demande de demain en fonction de la demande la plus récente en utilisant des constantes dites de lissage comprises entre 0 et 1.

#### 1.4.2 L'exécution :

Se base sur les différents modules d'optimisation de l'offre par classe tarifaire, qui permettent de définir des contingents pour chacune des classes et de protéger celles qui sont les plus contributives.

#### 1.4.3 L'évaluation :

Correspond à un contrôle des performances qui vérifie à la fois les résultats financiers relatifs à la gestion des capacités, et l'efficacité des méthodes de prévisions utilisées en comparant les demandes estimées et réelles. Les différents indicateurs de performance sur lesquels nous reviendront plus en détail dans la troisième partie de ce chapitre sont généralement le revenu par unité disponible (RevPar), le taux d'occupation, le prix moyen unitaire, et le taux de refus lié à un trop fort taux de surréservation.

---

<sup>7</sup> Monia-Lisa Daoud « Vers une approche plus globale du revenue management », mémoire master Tourisme, Paris 1 - Panthéon Sorbonne, Paris, 2012, page. 11.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

### 1.4.4 L'apprentissage :

Sans lequel l'entreprise ne pourrait améliorer le système de *yield* management mis en place. Pour faire progresser au mieux ce système, il importe de faire collaborer au maximum les experts en *yield* management et les analystes marketing, afin d'orienter cet outil vers le consommateur, en ne se concentrant plus uniquement sur le produit vendu mais également sur la relation client.

### 1.5) Le champs d'application du *yield* management :

Les recherches de Samuel BODYLY Lawrence WEATHERFORD ont permis de distinguer les caractéristiques communes aux secteurs d'activités dans lesquels les techniques du *yield* Management peuvent être utilisées.

#### 1.5.1 Produit périssable :

Elles commercialisent des services ou des produits périssables dont la valeur tombe à zéro après date de production. Tout siège d'avion ou toute chambre non occupés ont une valeur résiduelle nulle : on parle alors de stock 'à rotation nulle'. Le *Yield* Management contribue à limiter les risques de perte pour les prestations invendues<sup>8</sup>.

#### 1.5.2 Demande variable et capacité de production rigide (fixe) :

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

#### 1.5.3 Vente par réservation :

Ces industries vendent des produits avant leur date effective de production grâce à un système de prise de commande (réservation.)

#### 1.5.4 Différenciation des prix :

L'élasticité demande/prix étant variable suivant le segment de clientèle, ces secteurs appliquent généralement une tarification différenciée. Cette technique permet d'optimiser le revenu généré en captant, grâce à des prix plus faibles, une partie de la demande ayant une

---

<sup>8</sup> DESIRAJU, (Ramarao) et SHUGAN (Steve) : « *Strategic Service Pricing and Yield Management* » in Journal of Marketing, numéro 63, Janvier 1999, pp.44-56.

## **Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management**

forte sensibilité au prix. La mise en place de barrières d'accès judicieusement établies et quotas de vente par classe/niveau tarifaire permet de limiter la dilution du prix acquitté par les clients dont la sensibilité au prix est plus faible.

### 1.5.5 Coûts variables unitaires très faibles :

Ceux-ci représentent selon le secteur 0% à 20% du coût total. Par exemple, dans le transport, les coûts variables liés à l'occupation d'un passager donc d'un siège supplémentaire (nourriture, nettoyage et prestations associées) ne représentent qu'une part minime des coûts fixes supportés par la compagnie aérienne (coût d'amortissement de l'avion, coût du personnel, frais du carburant, entretien...)

### 1.5.6 Le prix est un levier puissant :

Du fait de ce dernier facteur, la gestion du prix est un levier très puissant pour augmenter le résultat d'exploitation. Une augmentation du revenu unitaire de 1% se traduit généralement par une augmentation du résultat de 10 à 20% dans ces secteurs. Un prix mal adapté peut avoir de son côté des conséquences de même ampleur mais en sens contraire.

Toutes ces notions sont importantes à comprendre dans la démarche du *yield* management. En effet, il faut tenir compte de nombreux facteurs et c'est de là que provient la complexité de ce mode de gestion des services.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

### Section 2 : Les composantes et techniques du *yield* management :

Dans la section suivante nous mettrons en évidence les composantes du *yield* management que ce soit l'analyse du marché et la politique de tarification, la gestion de la capacité fixe et intangibilité du service, les indicateurs de performance et les leviers d'optimisation ainsi que les différentes techniques utilisées dans cette discipline.

#### **2.1) Les composantes du *yield* management :**

Le *yield* management repose sur les éléments fondamentaux du marketing qui sont l'analyse du marché et du consommateur, la segmentation ainsi que la politique de tarification. En effet il s'agit du marketing des services qui sont des produits qui ont une durée de vie très limitée, ils sont qualifiés de produits vite périssables. Pour effectuer cette analyse, le *yield* management utilise des éléments qui sont : les indicateurs de performance, les leviers d'optimisation :<sup>9</sup>

##### 2.1.1 L'analyse du marché et la politique de tarification :

Il est important de comprendre les attentes et comportements de la clientèle, afin de pouvoir fixer des prix optimaux et d'établir des variations tarifaires pertinentes. Aussi, pour pouvoir faire varier ses prix correctement, l'entreprise a tout intérêt à faire de la veille concurrentielle. En effet une hausse ou baisse des tendances tarifaires du marché peut être un élément décisif d'une variation à la hausse ou à la baisse des prix pratiqués par l'entreprise. Cependant, il ne doit pas y avoir un écart trop important entre des tarifs se succédant, pour permettre au consommateur de choisir un tarif supérieur sans que le surcoût soit trop élevé pour lui. Ainsi, lorsqu'un tarif est fermé à la vente, les clients prêts à payer un peu plus cher une prestation ne doivent en aucun cas la payer moins cher. Aujourd'hui, les entreprises ne communiquent plus sur un prix maximum, mais sur le prix le plus avantageux pour le client (best available rate). Celui-ci doit correspondre au prix le plus élevé qu'est prêt à payer un consommateur en fonction de son profil. Cela est possible car les entreprises ajustent leurs tarifs en temps réel ce qu'on appelle pricing dynamique, les tarifs sont fixés grâce à des analyses marketing portant sur les attentes et les réactions du client à l'égard des prix de vente.

En réalité, la segmentation du marché se fonde sur l'ensemble des éléments reflétant les attentes du consommateur à l'égard des produits, ainsi que sur des variables traduisant leurs comportements de consommation. Exemple de la création d'une nouvelle classe dans le

---

<sup>9</sup> P. Legohérel, E. Poutier, *op-cit*, pp 22-44.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

secteur de l'aérien appelée « Economie Premium » ou « Economy Plus » qui est due à un phénomène conjoncturel de crise économique, c'est-à-dire une restriction des frais de déplacements pour les hommes d'affaires. Cette nouvelle classe répond donc à une nouvelle exigence client « clients d'affaires » ainsi qu'à des clients de classe économique souhaitant goûter au confort d'un vol en affaire sans pour autant dépenser des sommes exorbitantes. Il est donc nécessaire d'adapter la segmentation client à l'évolution des attentes de ce dernier.

La politique de tarification est basée essentiellement sur l'analyse de la demande, de la concurrence et des coûts. Pour ce qui est de l'analyse des coûts, il a toujours été un élément déterminant pour la fixation du prix de vente optimal. Mais l'analyse de la demande représente aujourd'hui un élément prédominant, car comme mentionné ci-dessous l'analyse de l'attente du client est primordiale.

Il convient aussi de toujours surveiller la concurrence pour pouvoir réviser à la hausse ou à la baisse les tarifs si nécessaire. Cette traque tarifaire appelée dans le jargon de l'entreprise la veille concurrentielle se fait par des techniques de plus en plus performantes, ou tout simplement grâce et des sites de comparateurs de prix comme le cas des compagnies aériennes. Ainsi, les informations analysées sont intégrées dans les outils d'aide à la décision.

A l'égard de l'homogénéité de la demande et des segments de clientèle ainsi que de leurs sensibilités aux prix, le *yield* management a fait recours à une tarification différenciée qui repose sur des règles qui sont :

- Les clients associés à un segment doivent exprimer un même niveau de sensibilité par rapport au prix.
- L'étanchéité entre segment ; chaque segment doit représenter une clientèle spécifique à laquelle est attribuée un type de tarif et une prestation donnée. Il faut aussi envisager des pénalités pour dissuader des clients d'un segment donné d'accéder à des tarifs d'un autre segment, ainsi les segments sont maintenus tels que définis lors de la mise en place de la grille tarifaire.
- La flexibilité des tarifs, ou ce qu'on appelle le pricing dynamique ; il doit répondre à toutes les opportunités ou modifications des caractéristiques du marché, c'est-à-dire une plus grande réactivité face à des événements imprévus, des modifications du marché, de la demande, anticipation d'un événement ou encore réactivité aux attaques concurrentielles. La flexibilité représente le fondement du pricing dynamique, et devient

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

alors une règle pour définir les prix ou encore opérer des variations sur les grilles tarifaires.

- La dégressivité tarifaire ; c'est-à-dire que chaque tarif proposé ne doit pas être trop éloigné du tarif immédiatement inférieur ou supérieur.

En fin, il faut faire pour mettre en œuvre le principe : le client prêt à payer un tarif ou à payer un peu plus, ne doit jamais payer moins.

### 2.1.2 La gestion des capacités :

Chaque segment de clientèle détient un ensemble de caractéristiques spécifiques et un profil bien déterminé, il est donc nécessaire d'attribuer à chaque segment le produit ou service adéquat et au bon prix. Il faut surtout pouvoir allouer les capacités, ce qui veut dire attribuer un certain nombre de places à chacune des classes tarifaires. La difficulté réside dans le fait d'allouer le bon nombre de places à chaque segment, dans le but de satisfaire l'ensemble de la clientèle tout en optimisant le revenu. Par exemple, un nombre limité de chambres d'hôtel est attribué à la classe loisirs, puisqu'elle a l'habitude de réserver relativement tôt son séjour afin de bénéficier de tarifs préférentiels. Cependant, les conditions de vente associées à ce niveau de service sont assez restrictives. En revanche, la classe affaires, qui est certainement la plus rentable, accorde moins d'importance au prix mais exige une grande flexibilité quant aux conditions de vente. Ainsi, pour ne pas prendre le risque de refuser une clientèle à forte contribution, l'entreprise doit à la fois analyser pertinemment ses historiques de vente et anticiper au mieux la montée en charge des réservations pour savoir combien de chambres elle doit allouer à chaque segment.

Il arrive souvent que les entreprises acceptent plus de réservations que la capacité disponible, afin de prévenir les risques de *no show* ou d'annulations, considérés comme un gâchis. Mais il est très difficile pour l'entreprise de les anticiper puisque par définition, l'imprévu est imprévisible, bien qu'il s'agisse d'une pratique observée assez régulièrement chez les consommateurs. Par conséquent, plus l'entreprise place des clients en surréservation, plus la probabilité de devoir déloger un client à son arrivée sera élevée, et cela peut coûter cher à l'entreprise. En effet, l'entreprise devra dans ce cas offrir un service qui réponde aux mêmes conditions de tarif et de confort, située à proximité, ce qui n'est pas aisé et l'insatisfaction du client confronté à cette situation ne peut être que néfaste pour l'entreprise.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

Ainsi, l'entreprise doit évaluer la marge générée par des pratiques d'*overbooking* en tenant compte des éventuels coûts liés au refus de clients, ce qui lui permettra par la suite de juger de l'intérêt de ces pratiques, qui doivent contribuer à maximiser le chiffre d'affaires. L'objectif d'une gestion des capacités consiste à contrôler les demandes pour chaque place et par classe tarifaire. En effet, il ne s'agit pas d'optimiser le revenu de chacune des nuits si on parle d'hôtel ou de vol dans le secteur aérien, mais le revenu hebdomadaire. Pour cela, l'entreprise doit prendre en considération les réservations sur plusieurs jours. Car même si la contribution à la nuitée dans le cas des hôtels est supérieure pour un client qui reste une nuit que pour un autre qui reste deux ou trois nuits, sa contribution à la semaine sera moins importante. Ainsi, en acceptant autant de clients ayant réservé une seule nuit que de capacité disponible, cela risque de bloquer certaines réservations portant sur une durée de séjour plus longue, et donc de réduire le revenu total sur la semaine. La durée de séjour est donc un élément fondamental à prendre en compte dans la gestion des capacités et on parlera d'un vol aller-retour pour le cas de secteur aérien. Dans la même logique, le *yield management* ne s'attache pas à optimiser le revenu de chaque client pris individuellement, mais le revenu total correspondant à la somme des contributions individuelles. Par conséquent, la gestion des groupes représente de la même manière que la gestion des durées de séjours un aspect essentiel du management des capacités. Lorsque la capacité disponible n'est pas atteinte, il est intéressant pour l'entreprise d'accepter un groupe, puisque cela lui permet d'augmenter son taux d'occupation. En revanche, lorsque la période est contrainte, l'entreprise doit faire des choix stratégiques lui permettant de maximiser son chiffre d'affaires. Ainsi, l'entreprise acceptera le groupe uniquement si sa contribution totale est supérieure à celle des individuels qui ne pourront pas être accueillis du fait d'un manque de capacité, non pas sur une seule nuit, mais pendant toute la durée de séjour du groupe. La gestion des groupes consiste alors à accepter ou refuser une demande de groupe en fonction des prévisions de la demande individuelle, et au vu de sa contribution financière totale.

Le *booking limit* (limite de la capacité optimale pour chaque classe tarifaire) est une politique traditionnelle du *revenue management* consistant à protéger l'inventaire pour le vendre aux tarifs les plus élevés. En d'autres termes, il s'agit d'un phénomène de fermeture-ouverture des capacités qui vise à les protéger pour les vendre au prix le plus cher possible. Ce même phénomène est étudié dans l'industrie aérienne à travers le concept de « recapture de la demande » (Gallego et Van Ryzin, 1994). Pour les entreprises de services, la fermeture des classes tarifaires résulte des problèmes d'optimisation des capacités. La fermeture d'allotements (ou classe tarifaire) peut être appréhendée à partir de la notion d'indicateur du

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

segment fermé (SCI ou *Segment closed indicator*). En effet, le *SCI* est un indicateur qui, dans les systèmes de contrôle de réservation, indique qu'une classe tarifaire est fermée aux réservations d'un segment particulier. La même classe de réservation peut être ouverte aux réservations sur d'autres segments d'un même vol (McGill et Van Ryzin, 1999).

La fermeture d'allotements (d'une classe tarifaire) n'est pas sans entraîner des problèmes non seulement dans le cadre du commerce *B to C*, mais surtout *B to B*. Ce dernier cas est celui que rencontrent souvent les tours opérateurs qui doivent faire face quotidiennement à de nombreuses conséquences de la fermeture d'allotements de la part des hôtels avec lesquels ils sont sous contrat. La politique d'allotements est une politique de gestion des capacités par les entreprises de services qui consiste à allouer les capacités relatives au plein et tarif réduit en fonction des jours (Gallego et Van Ryzin, 1994). Pour Hendler et Hendler (2004), la plupart des compagnies fonctionnent avec le système de « bloc ». C'est-à-dire qu'elles retiennent un certain nombre de chambres pour certains clients. Le problème de fermeture d'allotements se pose souvent avec acuité dans les services commerciaux et financiers des distributeurs de chambres d'hôtels. Cette problématique rentre dans le cadre général de la gestion des capacités vendues à tarif réduit. En l'occurrence, les tours opérateurs s'intéressent aux conséquences de ces allotements qu'ils achètent à prix net. Pour des prestataires de services tels que les hôtels, cette problématique participe à la minimisation du risque de dilution des revenus par rapport aux clients qui consentent et sont prêts à payer le plein tarif (Talluri et Van Ryzin, 2004). Par conséquent, le sujet mérite une investigation plus poussée<sup>10</sup>.

### 2.1.3 Les indicateurs de performance :

Les entreprises de services évaluaient par le passé leur performance grâce au taux d'occupation, correspondant à leur taux de remplissage. Ainsi, pour maximiser ce ratio, les entreprises n'hésitaient pas à appliquer des tarifs promotionnels peu de temps avant la réalisation de la prestation. Cependant, les entreprises proposant des services haut de gamme ne pouvaient pas se le permettre, au risque d'entraver leur image ; elles subissaient alors parfois des taux d'occupation assez bas, bien que leur prix moyen soit plutôt élevé. Dans les deux cas, nous pouvons constater que l'optimisation n'est pas atteinte, puisque soit le prix est moyen, soit le taux d'occupation connaissait des résultats non satisfaisants. Par conséquent, les entreprises ont cherché des solutions pour trouver le bon dosage entre « vendre un

---

<sup>10</sup> Joseph Kaswengi, « Revenue management : fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B », *Management & Avenir*, Revue française de gestion, 2011/3 (n° 43), pp. 57-62.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

maximum d'unités de vente » et « conserver un niveau tarifaire acceptable ». De nouveaux indicateurs d'analyse de la performance beaucoup plus pertinents sont alors développés, traduisant la performance de la politique tarifaire de l'entreprise « prix moyen » compte tenu de son niveau de remplissage « taux d'occupation ».

Parmi ces indicateurs de performance on peut mentionner :

### 2.1.3.1 ) Le revenu par unité disponible(RevPar)

Appelé aussi RevPar dans l'hôtellerie (Revenue Per Available Room) est considéré comme un bon indicateur de la performance commerciale des entreprises de tourisme et de transport. Il est calculé en divisant le chiffre d'affaire réalisé au cours d'une période donnée (jour, semaine, mois, année...) par le nombre d'unités disponibles sur la même période ou bien en multipliant le taux d'occupation par le prix moyen (sur une période de référence à déterminer). tout comme le chiffre d'affaires est obtenu en multipliant le volume par le prix<sup>11</sup>.

### 2.1.3.2 ) Le seuil de rentabilité

Un autre indicateur apparaît indispensable en revenue management, il s'agit du seuil de rentabilité, souvent utilisé en comptabilité analytique, qui correspond au montant minimal de chiffre d'affaires que l'entreprise doit obtenir pour couvrir la totalité de ses charges. En effet, dans les entreprises de services, les charges sont majoritairement fixes, ce qui impose à l'entreprise d'assurer un minimum de remplissage. Pour cela, la marge sur coûts variables (chiffre d'affaires – charges variables) doit être supérieure ou égale au montant des charges fixes. Si c'est le cas, l'activité est rentable. L'objectif est de permettre à l'entreprise de pratiquer des prix réduits si le chiffre d'affaires est supérieur au seuil de rentabilité et lorsqu'il n'y a plus de demande à plein tarif.

Enfin, chaque secteur a ses spécificités et ses propres indicateurs de performance ; prenons par exemple le transport 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'affranchissant le nombre de sièges disponibles à la vente et de la distance parcourue qui peut varier d'une destination à une autre.

---

<sup>11</sup> P.LEGOHEREL, E. POUTIER, op-cit, P.32

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

### 2.1.4 Les leviers d'optimisation :

La fonction principale du *yield* management consiste à définir des classes tarifaires différenciées et à protéger celles qui contribuent le plus à la maximisation du revenu, l'objectif étant de vendre chaque jour la totalité de la capacité au prix optimal. Ainsi, il est essentiel de connaître en temps réel la capacité disponible de chacune des classes tarifaires afin d'ouvrir et de fermer à la vente les tarifs au moment le plus opportun. Telle est la mission d'un système de réservation et de distribution, qui doit mettre à jour l'inventaire dès qu'une réservation, une annulation ou un changement est effectué par un client. Pour pouvoir alors palier à ce genre de problèmes et optimiser au maximum le revenue, le *yield* management s'appuie sur les éléments suivants ;

#### 2.1.4.1 ) La distribution :

Il est légitime pour les acteurs touristiques de considérer la distribution comme un levier d'efficacité économique associé directement à l'accroissement du chiffre d'affaires. En d'autres termes, les systèmes de distribution sont déterminants quant à l'efficience d'un dispositif de *yield* management. Le choix des entreprises concernant les possibilités de distribution qui s'offrent à elles s'appuient sur deux critères : l'optimisation des ventes et la réduction des coûts liés à la distribution. Concernant l'optimisation des ventes, il importe de choisir un réseau de distribution adapté aux segments de clientèles, et dont l'efficacité commerciale ne fait aucun doute.

Quant aux coûts imputés à la distribution, ils diffèrent selon le mode de distribution adopté. La vente directe par centres d'appel ou via les sites Internet des entreprises engendre des coûts en termes de moyens humains, techniques, et financiers, bien qu'ils permettent d'éviter de payer des commissions aux agences de voyage. Mais les charges fixes associées à la gestion d'un réseau de distribution sont parfois plus conséquentes que la charge relative au versement de commissions. Ainsi, l'entreprise peut opter pour la vente indirecte, en passant par des intermédiaires tels que les *Global Distribution System* (GDS) correspondant à « des plateformes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyage de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques et de réserver à distance ». Le fonctionnement d'un GDS s'articule en trois niveaux. Le premier niveau est composé des serveurs qui gèrent les capacités fixes dont disposent les fournisseurs de service.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

Le second niveau gère l'ensemble de l'information concernant les réservations (dates, tarifs, disponibilités...) à partir d'une base de données, qui fournit des prévisions d'occupation permettant de déterminer les disponibilités de chaque classe tarifaire, et d'évaluer par la suite l'efficacité des actions mises en place. Enfin, le troisième niveau est une interface automatisée qui permet au GDS d'interagir avec les agences de voyage et les sites de vente sur Internet. Aujourd'hui, l'utilisation d'Internet comme outil de communication, de distribution et de vente est devenu un enjeu fondamental pour les entreprises de services puisqu'elle permet de toucher un très grand nombre de clients potentiels, aussi bien des consommateurs (B to C) que des professionnels (B to B), et d'élargir sa cible de clientèle en s'adressant aux internautes assidus qui réservent habituellement sur le web.

En outre, Internet permet de diffuser des informations très complètes, notamment sur les tarifs et les disponibilités de services, facilement accessibles par les consommateurs et actualisées pratiquement en temps réel. Enfin, Internet permet de collecter des informations plus détaillées sur les clients qui réservent, puisque la saisie n'est plus effectuée par téléphone, mais en ligne, ce qui laisse plus de temps au consommateur pour répondre aux questions. De plus, le fait que ce n'est plus l'entreprise mais le client qui saisisse les informations permet de réduire le nombre d'erreurs. En terme de coût, Internet procure aux entreprises de services de nombreux avantages, à commencer par la diminution des *no-show* permise par le système de pré-Serveurs des fournisseurs de services paiement, qui n'aurait pas été possible sans l'apparition des paiements sécurisés grâce auxquels les achats effectués sur Internet ont connu une croissance exponentielle.

En effet du côté des fournisseurs et intermédiaires, Internet présente trois avantages principaux ; il permet d'accéder plus facilement aux clients, de baisser les coûts de distribution, et de créer des offres personnalisées (notamment en termes de prix). Pour les clients, ce canal facilite la comparaison des offres et diminue le coût de la recherche d'information. Ainsi, ces deux effets conjugués expliquent l'importance de la variable prix sur ce canal. Par ailleurs, cela permet aux firmes touristiques d'améliorer leurs prévisions et d'éviter de faire du *surbooking*, ce qui constitue un risque pour l'entreprise. Enfin, Internet permet de réduire les charges de personnel (dans les points de vente ou les centres d'appels), puisque les clients s'informent et réservent seuls en ligne, bien que cet outil n'apporte pas l'expertise d'un agent de voyage, qui donne des conseils « sur mesure » et qui informe les consommateurs de façon globale, en répondant à toutes leurs préoccupations.

De nos jours, étant donné la diversification des comportements d'achat des consommateurs, les entreprises de services doivent adopter une stratégie permettant de

## **Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management**

toucher un maximum de clientèles. Pour cela, elles doivent communiquer et vendre leurs produits ou services simultanément via plusieurs canaux de distribution (centre de réservation interne à l'entreprise, agence de voyage, Internet...). Cette stratégie de distribution dite « multi-canal » se développe de plus en plus, car les consommateurs n'hésitent pas à utiliser plusieurs canaux de distribution pour rechercher l'information qui les intéresse, afin d'acheter le produit ou le service correspondant au mieux à leurs attentes.

### **2.1.4.2) Le contingentement :**

Toujours dans l'optimisation, d'autres leviers sont utilisés pour optimiser le revenu qui sont les contingents. Ils correspondent à des nombres d'unités de vente. En effet, chaque entreprise affecte un contingent à un niveau de prix préalablement défini. L'entreprise peut jouer sur ces contingents de façon à ouvrir ou à fermer certains tarifs tous cela toujours dans une vision d'optimisation. Ces contingents permettent un arbitrage entre unités non vendues ou unités vendues avec un tarif trop bas. Cette technique se base généralement sur l'historique des ventes ainsi que sur des prévisions, l'étude du calendrier des événements et des caractéristiques spécifiques du marché à un moment donné. Ils contribuent à lutter contre la dilution du revenu, le principe consiste à toujours protéger les tarifs les plus élevés et donc à relever progressivement la limite tarifaire basse en dessous de laquelle l'entreprise ne vend plus ses prestations de service.

## **2.2) Les techniques du *yield* management :**

Après avoir abordé des généralités sur le *yield* management nous allons à présent présenter les techniques du *yield* management qui se résument au nombre de trois à savoir:<sup>12</sup>

### **2.2.1 La surréservation (overbooking) :**

Une politique raisonnée de surréservation est un élément essentiel de tout système du *yield* management. La surréservation permet aux entreprises de service de se protéger contre les annulations tardives et la non présentation des clients. En théorie la non réservation doit se

---

<sup>12</sup> Iman Haddad, *Le yield Management Outil d'Optimisation des Recettes*, La Revue des Sciences Commerciales, Ecoles des hautes études commerciales, Alger, 2012.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

distinguer de l'annulation, car l'unité annulé est aussitôt offerte à la réservation. Mais plus l'annulation est tardive plus la revente est aléatoire.

Dans le tourisme des niveaux d'annulations tardifs et de no-show élevés conduisent à une dégradation certaine du revenu de l'unité disponible. Cela s'explique par l'inexistence ou la faiblesse des couts de réservation pour le client qui est ainsi tenter de réserver un vol auprès de plusieurs compagnies aériennes ou une chambre dans plusieurs hôtels, pour être sur d'obtenir le service souhaité. De même les tour-opérateurs ont tendance à bloquer un nombre de siège correspondant à une estimation forte de la demande quitte à en annuler une partie si le niveau se révèle moins important que prévu. Aussi les entreprises de services sont elle amenées à anticiper les annulations à partir de l'historique des défections constatées et a fixer un niveau de réservation supérieur a l'inventaire disponible. Lorsque la prévision est faible, l'optimum de remplissage de l'inventaire est atteint, maximisant ainsi le revenu dégagé.

A l'inverse, une mauvaise prévision des réservations peut entrainer des conséquences dommageables pour l'entreprise. Le délogement d'un client ayant régulièrement réservé provoque un mécontentement qui peut se traduire par les réclamations, des attaques en justices, un abandon de l'entreprise et/ou un bouche -à-oreille négatif. Les entreprises de services ont tout intérêt à développer les méthodes internes de traitement des clients délogés. Si les employés ne sont suffisamment formé a la gestion d cette situation potentiellement déplaisante, la satisfaction des clients et des employés eux -mêmes peut en souffrir sérieusement. L'insatisfaction du client peut être atténuée par une prise en charge élémentaire des frais associés au délogement.

Par exemple dans le cas du transport aérien, il existe des méthodes qui permettent de prévoir la demande de passagers grâce à données observées estimant les passagers se présentant à l'embarquement, les passagers non-shows (non présentation) et les passagers go-show (présentation sans réservation) ces derniers sont généralement esimés par les lois standard de probabilités :

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

Tableau N°1.1 : Demande et lois de probabilité

Données	Estimation	Exemple de Compagnie aérienne
Demande de passagers	Loi normale, Loi de Poisson, Loi Binomiale approximée par loi normale	Lufthansa, Western Airlines American Airlines El Al Airlines
Passagers annulés	Loi Binomiale Loi binomiale approximée par loi normale	American Airlines SAS
Passagers à l'embarquement	Loi normale	El Al Airlines
Passagers no-show	Loi Binomiale approximée par loi normale	SAS
Passagers go-show	Loi Binomiale	American Airlines

**Source** : Alain Capiez, *Yield Management - Optimisation du revenu dans les services*, Hermes science, 2003.

### 2.2.2 La gestion des classes tarifaires :

#### **Définition :**

La gestion des classes tarifaires est une techniques dynamiques du *yield* management, réalisée en plusieurs étapes, consistant à vendre à des prix différents, à travers la construction des classes tarifaire, tout en se basant sur la segmentation de la clientèle, la prévision de la demande et du comportement des clients, ainsi que le contrôle des ventes en cours, dont le but principal est l'optimisation de la recette globale.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

### Etapas de la réalisation de la GCT :

Afin de pouvoir réaliser une gestion de classes tarifaires efficace, l'entreprise doit suivre un certain nombre d'étapes, que nous pouvons résumer en :

- L'analyse de l'historique et la prévision de la demande :

La mise en œuvre du *yield management* rend nécessaire la mise en place d'un système d'information, ainsi que la construction d'une base de données, afin d'édifier un historique du comportement de la clientèle dans le temps. Ses informations seront ensuite présentées sous forme de tableaux récapitulatifs, en encore transformer en graphiques significatifs, dans le but de faciliter leur lecture. Subséquemment une analyse de ces derniers doit être faite, et sera optimisée à l'aide de l'utilisation de logiciels de traitement spécialisés. Le but de cette analyse est de pouvoir faire une anticipation, et de projeter ces informations dans le futur, afin de réaliser des prévisions de la demande, et connaître le comportement futur des clients.

- Contrôle de l'offre et optimisation de la recette :

La commercialisation des unités à vendre dure plusieurs mois ; ainsi la définition a priori des classes tarifaires n'est évidemment pas optimale. Il convient donc de prendre des décisions concernant les quantités à vendre dans chaque classe tarifaire ; d'où la nécessité d'ouverture et fermeture dynamique des classes tarifaires. Le suivi du vol dans le temps, nous permet de faire le paramétrage final de ce dernier. Généralement l'augmentation de la demande entraîne l'ouverture des classes tarifaires à haute contribution et la fermeture des classes à basse contribution. Ces dernières peuvent être fermées ou ouvertes de nouveau dans le cas contraire.

L'objet de la tarification en temps réel est de maximiser le revenu par unité ou par classe du *yield*. Pour se faire, il faudra savoir vendre le bon produit, au bon client, au bon moment et au bon prix, dans le respect de la stratégie commerciale de la compagnie.

- Vérification de la pertinence des recommandations :

La sanction de la tarification en temps réel est quotidienne, car, soit le remplissage (en quantité ou en qualité) est conforme aux prévisions, soit il ne l'est pas et la marge brute n'est pas optimisée. Une remise en cause permanente et la critique des tactiques et recommandations retenues sont donc indispensables à son bon fonctionnement. Il convient de considérer que la tarification en temps réel n'est pas une science exacte puisqu'elle cherche à intégrer le facteur humain qu'il est difficile de rationaliser, il faut donc sans cesse revoir ses

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

stratégies de tarification et penser à former son personnel. Le suivi de la qualité des décisions prises peut se faire par le calcul journalier d'un certain nombre d'indicateurs (la part de marché ; l'évolution des segments clientèle ; la progression du CRet RevPAR ; la comparaison du chiffre d'affaire réalisé par rapport au chiffre d'affaire réalisable ; le suivi des refus de clientèle ; le nombre de réservations transférées vers les concurrents).

### 2.2.2 Le modèle du hub and spoke :

#### **Définition :**

Hub and spoke signifie moyeu et rayons. Le hub ou moyeu est le point vers lequel convergent les différentes lignes, assimilées à des rayons. Le réseau en hub and spoke privilégie un trafic en étoile autour d'un nœud. Par rapport au réseau totalement maillé, ce système a l'avantage de permettre des économies d'échelle dans un contexte de massification des flux.

La technique du hub and spoke a d'abord été employée par le transport aérien. C'est la compagnie de fret express FedEx qui l'a d'abord expérimentée pour les colis aux Etats-Unis en utilisant le hub de Memphis. Le système s'est largement diffusé dans les années 1980. Il a été adopté par le transport maritime dans les années 1990.

#### **Historique :**

Ce concept qui a révolutionné le secteur du transport aérien, furent développés par les compagnies aériennes américaines à la fin des années 1970, suite à la déréglementation de ce dernier. A l'origine, la mise en place des hubs par les compagnies majeures américaines s'inscrivait dans une stratégie de survie. Elles réorganisaient leurs réseaux autour d'un aéroport pivot, d'où rayonnaient leurs lignes, pour s'armer face à la concurrence exacerbée à laquelle elles se livraient et qui tendaient à mettre à mal les marges. Pour se faire, ces compagnies ont réorganisé leur réseau en 'étoile' afin d'optimiser les correspondances entre les différents vols et leurs plages horaires courtes.

En Europe où la dérégulation est arrivée plus tard, les réseaux des compagnies aériennes nationales étaient déjà tous plus ou moins structurés autour des aéroports des capitales, en hubs naturels, avant que le marché ne s'ouvre à la concurrence. Les compagnies majeures européennes n'ont eu qu'à appliquer au système existant, les recettes qui avaient fait leurs preuves outre Atlantique pour augmenter l'efficacité de leur organisation.

### **Section 3 : La démarche d'un revenue manager :**

Nous aborderons dans cette dernière section du chapitre (1) la fonction revenue manager, sa place dans l'entreprise, ses interactions avec les autres fonctions de l'entreprise ainsi que les résultats attendus de cette dernière, par la suite nous parlerons de la mise en place d'un système de *yield* management et enfin nous verrons les contraintes et recommandations générales pour la mise en place de ce système justement.

#### **3.1) La fonction revenue manager :**

La fonction revenue manager est apparue dans les entreprises de services qui ont intégré au sein de leurs services les méthodes et techniques du *yield* management. Cette dernière occupe une place prééminente car elle s'est avec le temps implantée et développée sous l'influence de divers acteurs dans des contextes économiques et managériaux variés.

Cette « jeune fonction » qui a fait ses débuts en 1990 avait une place bien floue et on la confiait généralement à des services déjà en place tels que : le marketing, les opérations...). Aujourd'hui, la fonction revenue manager est identifiée et connaît un positionnement variable dans les organigrammes des entreprises :<sup>13</sup>

##### **3.1.1 La place de la fonction revenue manager :**

Dans certaines entreprises, le service revenue management est relié à la direction générale, il occupe dans l'organigramme une place stratégique et est considéré comme étant primordiale. Cette fonction se place au même rang que les autres grandes fonctions, à savoir le marketing, ressources humaines, financière...

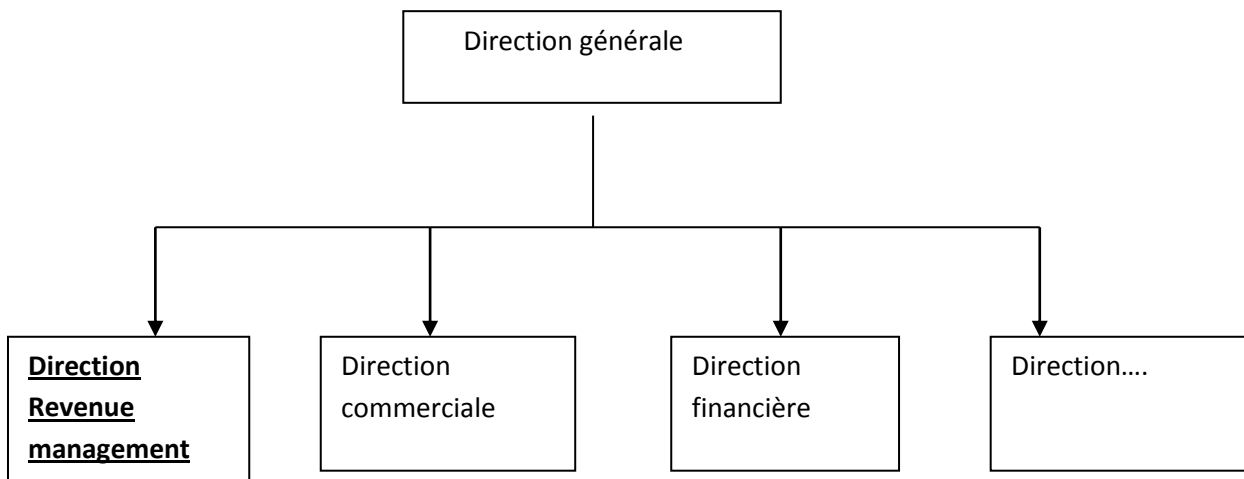
De par son expertise dans l'optimisation des recettes et l'apport d'analyses décisives, elle influence oriente les décisions stratégiques de l'entreprise (schéma N° 1).

---

<sup>13</sup> <sup>13</sup> P. Legohérel, *op-cit*, page 50-58.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenu management

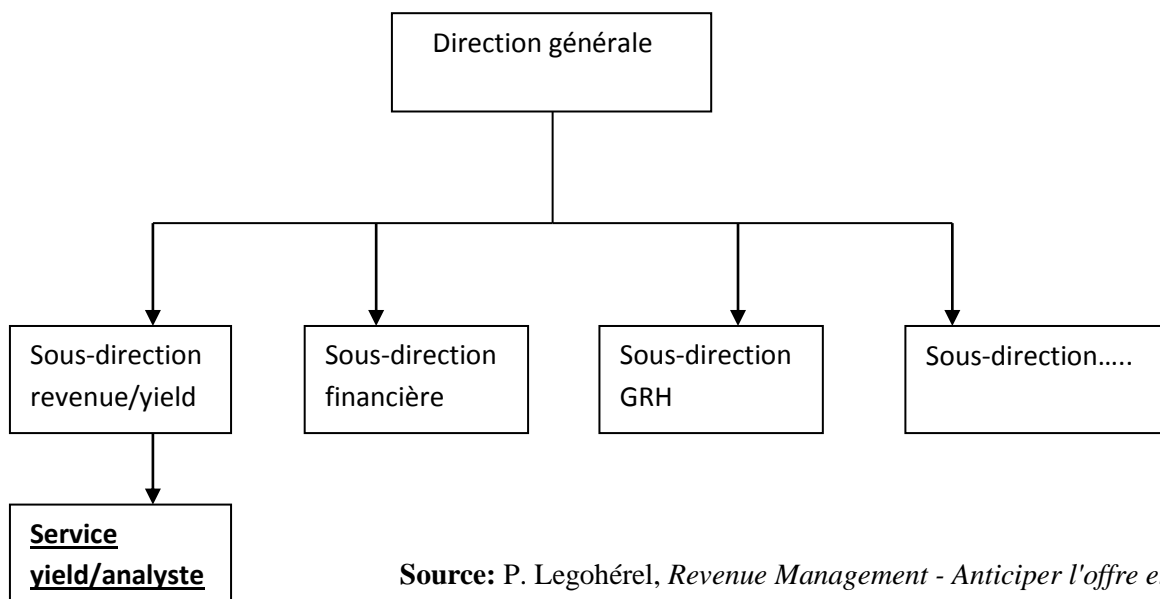
Schéma N°1.2 : Le *yield* management directement relié à la direction générale.



Source : P. Legohérel, *Revenue Management - Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix*, page 50.

Pour d'autres entreprises, le service *yield* management est rattaché à une sous-direction. Les niveaux de responsabilité se répartissent entre la direction, unité de commandement et les différentes directions fonctionnelles. Même si la fonction revenue manager n'occupe pas une place prééminente dans l'entreprise, elle y exerce de facto une influence du fait de son expertise distinctive (schéma N° 2).

Schéma N°1.3 : Le *yield* management rattaché à une sous-direction.



Source: P. Legohérel, *Revenue Management - Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix*, page 51.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

La différence qu'il y a entre la fonction de *yield*/revenue manager et la fonction de *yield*/analyste est remarquable. En effet, la fonction de *yield*/analyste a plutôt un rôle opérationnel. Le service *yield* management au niveau opérationnel a pour but l'optimisation d'un site. Il est chargé de la connaissance du marché, de l'élaboration des prévisions, des arbitrages tarifaires, de l'ouverture ou fermeture des tarifs ainsi que de la gestion des réseaux de distribution.

Dès lors que, le *yield*/revenue manager est beaucoup plus un stratège qui recommande des options commerciales pour optimiser les revenus de l'entreprise et doit obtenir un équilibre taux d'occupation/recettes générées par client.

### 3.1.2 Les interactions avec les autres fonctions de l'entreprise :

La fonction *yield*/revenue manager est une fonction transversale ayant des liens très étroits avec les autres fonctions de l'entreprise. Le service *yield* management et la direction commerciale travaillent main dans la main à fin de valider l'atteinte des objectifs et corriger les prévisions si nécessaires en cas de survenue d'événements inattendus et pour anticiper des périodes de fort remplissage, ainsi que des périodes de creux. Ce dernier travaille aussi avec les équipes marketing pour l'élaboration de l'offre et pour les prévisions de chiffre d'affaire.

Il travaille également avec les chargés de communications pour la diffusion d'informations sur les nouvelles offres, les promotions et les prix...

Par ailleurs, la fonction d'un revenue manager et celles d'un commercial diffèrent ; les commerciaux appliquent la loi du « premier arrivé, premier servi ». Ils ont uniquement un souci de remplissage, tandis que les revenue manager ont un souci d'optimisation. En effet, la fonction du revenue manager est de maximiser le revenu en optimisant une capacité fixe et en jouant sur le prix moyen et ce faire, ils choisissent bien précisément leur clientèle.

### 3.1.3 Les résultats attendus du revenue manager :

Les spécialistes du *yield* management ont déterminé un certain nombre d'objectifs que le *yield* management doit permettre à l'entreprise d'atteindre, et Imen Zrelli les a distingués selon quatre catégories :<sup>14</sup>

.

---

<sup>14</sup> I. Zrelli, *Les déterminants de l'orientation yield management*, Revue Française de Gestion, 2010, pp63-82

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

### 3.1.3.1 Gestion des DSRTT :

- Gestion des disponibilités Daudel et Vialle (1989)  
Jones et Hamilton (1992)
- Gestion des segments de clientèle Capiez (2003)  
Zrelli (2007)
- Gestion des risques Autissier (2000)  
Capiez (2003)
- Gestion du temps Peters et Huyton (1997)
- Gestion de la tarification Kimes et Wirtz (2002)  
Zrelli (2008)

### 3.1.3.2\_Ajustement de l'offre à la demande :

- Analyse de l'opportunité du marché Daudel et Vialle (1989)
- Allocation des tarifs par classes Autissier (2000)
- Recherche d'adéquation entre l'offre et la demande Donaghy et McMahon (1995)  
Lehu (1999)

### 3.1.3.3 Optimisation du rendement :

- Optimisation du prix moyen Belobaba (1996)
- Accroissement du RevPar Capiez (2003)

### 3.1.3.4 Décisions dynamiques :

- Arbitrage Jones et Hamilton (1992)
- Prévision Peters et Huyton (1997)
- Fonctionnement en temps réel Capiez (2003)
- Allocation spatio-temporelle de la capacité Guérin (1997)

Un aspect indispensable à la réussite d'une politique de *yield* management ne doit pas être négligé, il s'agit de la qualité du service proposé, qui conditionne le prix que le client est prêt à payer pour la prestation. La valeur nette est « la somme de tous les bénéfices perçus moins la

## **Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management**

somme de tous les coûts du produit » (Lovelock, 2004). Les bénéfices perçus sont les différents avantages liés à la qualité du service (accessibilité, image, services secondaires ou complémentaires, environnement, ambiance du lieu du service...). Les coûts perçus correspondent quant à eux au sacrifice économique consenti par le client (prix payé), au risque, à l'attente, à la difficulté d'obtenir le service... Pour que le prix accepté par le consommateur soit le plus élevé possible, l'entreprise doit faire en sorte que la valeur nette soit positive et la plus grande possible.

Ainsi, il est fondamental de clairement définir les différents niveaux de services offerts par une analyse conjointe de ses attributs (principaux et secondaires), afin que la différenciation tarifaire soit mieux adaptée à chaque classe de consommateurs. Cela permettra de toucher une clientèle plus large, et donc d'accroître le taux d'occupation tout en améliorant la rentabilité, objet essentiel du *yield* management.

En effet, la rentabilité d'une entreprise de services dépend principalement de la satisfaction qu'elle apporte aux clients. Il est souvent difficile d'analyser la satisfaction des clients pour pouvoir l'optimiser, car elle est à la fois subjective, relative et évolutive. En effet, les perceptions des clients concernant la qualité d'un service ne peuvent être uniformisées puisqu'elles dépendent de leurs standards personnels. De plus, les clients n'ont pas tous les mêmes attentes, et bien que le *yield* management se base sur une segmentation rigoureuse de la clientèle, il existera toujours une différence entre la qualité perçue et la qualité attendue.

### **3.2 La mise en place d'un système de *yield* management :**

Le *yield* ou revenu management est avant tout un état d'esprit qui débute avec l'exploitation d'outils de marketing tels que l'analyse des attentes des clients, la segmentation ou la tarification différenciée.

A ces éléments de bases, appliqués par la quasi-totalité des managers des petites ou grandes structures dans l'industrie du tourisme, s'ajoutent des principes plus novateurs que sont l'analyse des sensibilités des prix et les tarifications différenciées fondées sur des micro segmentations, l'élection des clients est liée à leur niveau de contribution.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

Enfin, à un stade plus avancé, la démarche de *Yield* Management se traduit par l'affectation de moyens humains, techniques et financiers spécifiques (un département *Yield* ou Revenu Management, un système informatisé dédié...). Donc afin de mettre en place un système de *yield* management au sein d'une entreprise il faut impérativement utiliser des outils spécifiques et passer par des étapes obligatoires :<sup>15</sup>

### 3.2.1 Les outils marketing :

Les outils marketing concernent en gros : l'analyse de la clientèle ainsi que la segmentation et la mise en place de la grille tarifaire.

### 3.2.2 Le recueil de données :

L'entreprise doit mettre en place une collecte permanente, rigoureuse et structurée de données qui conduira à la prévision de vente. Un système nourri de données incorrectes ou incomplètes ne peut que produire des prévisions fausses et des recommandations commerciales non pertinentes. Les principales variables à prendre en considération sont :

- ✓ les ventes passées (chiffre d'affaires, unités vendues, taux d'occupation...)
- ✓ Les no-shows et les annulations ;
- ✓ Les refus de vente (refus lors de la période de réservation lorsque les ventes sont fermées à distinguer des refus occasionnés par une situation de surréservation). Les refus fournissent au manager une information de première importance : la demande non contrainte. Elle a un impact significatif sur les politiques tarifaires à venir. Cette information longtemps négligée tant au niveau de l'analyse qu'au niveau opérationnel (information non conservée par les personnels de vente). Et aujourd'hui souvent intégrée dans les interfaces informatiques dont disposent les personnels de ventes certaines systèmes imposent même de renseigner cette donnée s'il n'y a pas eu de vente) ;
- ✓ Les mix de clientèle, les délais de réservations (en lien avec le profil de chaque segment...)

---

<sup>15</sup> Feriel Belmazoum et Ishak Bouzaghaya «L'intégration du *yield* management en tant qu'outil de maximisation des recettes d'une compagnie aérienne », mémoire master management, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2012, pp. 42-44

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

### 3.2.3 Les outils informatisés :

Les entreprises utilisent des outils simples d type tableur ou de système informatisés de la ventes...) et allant jusqu'aux recommandations commerciales.

Les *Yield* Managers apprécient souvent la présence d'outils simples parfaitement « maitrisable », sécurisant le premier niveau d'analyse. Le système de yield management et plutôt complexe et nécessitent une longue période de paramétrage et d'adaptation au contexte commercial de l'entreprise.

Les outils de *Yield* Management dans le système de *Yield* doivent être compatibles avec les systèmes informatisés tels que les centrales de réservation (CRS), les réseaux de distribution (GDS).

### 3.2.4 La formation du personnel :

Une partie non négligeable du travail d'un *Yield* Managers, lors des « début » du *Yield*, consistait à faire de la pédagogie et à expliquer au personnels impliqués directement ou indirectement l'intérêt et les objectifs de ces nouvelles pratiques managériales.

Il fallait tenter de convaincre de l'intérêt : pour un vendeur de vendre sa prestation 50% plus cher à ses mêmes clients ; pour un commerciale de refuser de vendre des places alors que l'avion n'est pas encore plein ; ou pour un agent de gérer plus de débarquements qu'à l'habitude...

Ce discours reste d'actualité, mais dans une moindre mesure, puisque les pratiques de *Yield* Management sont largement répandues.

Concernant le personnels du département du *Yield* Management, la dimension commerciale, la parfaite connaissance du produit vendu et la capacité à traiter les données chiffrées brute et a les traduire en recommandations commerciales sont des compétences fondamentales. Le *Yield* Manager doit prendre du recul par rapport aux recommandations fournies par les systèmes informatisés et doit donc faire preuve à tous moment avec un esprit critique, d'une autonomie dans la prise de décision et d'un sens commercial fort.

La maitrise des outils informatisés requiert un temps d'adaptation et de formation variable en fonction de la complexité des systèmes utilisés par l'entreprise et de la compétence du personnel.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

### 3.3 Les contraintes et recommandations générales du *yield management* :

Lorsqu'une entreprise de services, qui par définition est fondamentalement orientée vers le client, implémente un système de *revenue management*, il arrive qu'un certain nombre de conflits apparaissent entre les consommateurs et l'établissement, ce qui peut engendrer de graves conséquences pour l'entreprise sur le long terme, et mettre ainsi en péril sa performance. D'une part, la complexité des tarifs associée aux pratiques de *revenue management* oblige les consommateurs à traiter une quantité considérable d'informations, liée à de nombreuses offres de services différentes, qui sont elles-mêmes proposées à de multiples tarifs. Par conséquent, le sentiment d'incompréhension dû à l'illisibilité des tarifs complique la décision d'achat du client, qui manque de visibilité quant à la valeur du service offert. De plus, l'absence de transparence tarifaire renforce le sentiment d'injustice des consommateurs, qui considèrent que les variations incessantes de prix sont rarement justifiées. Par exemple, un client peut comprendre qu'un même service puisse être vendu à un tarif différent selon la date de la réservation ou le moment de la réalisation de la prestation, mais ils n'acceptent pas qu'un même service offert au même moment soit vendu à des prix différents. De ce fait, les pratiques tarifaires du *revenue management* sont perçues comme immorales par les clients, qui dénoncent un réel manque d'éthique et d'équité de la part des entreprises de services. :<sup>16</sup>

En effet, le principe même de discrimination tarifaire selon les caractéristiques des clients est largement dénoncé et condamné par de nombreux consommateurs. Et cette révolte n'apparaît pas seulement chez les consommateurs qui payent le plein tarif, puisque ceux qui bénéficient de prix avantageux grâce au *revenue management* peuvent éprouver un sentiment de culpabilité. Finalement, ne s'agit-il pas de faire payer non pas le prix le plus juste mais le plus élevé aux clients ? Par exemple, sur Internet, nous pouvons penser que les tarifs sont les mêmes pour tous les utilisateurs, du fait de leur anonymat et de leur capacité à comparer facilement les tarifs. Mais de nouveaux logiciels sont apparus, permettant aux vendeurs de détecter les consommateurs les plus aisés<sup>32</sup>. En effet, en navigant sur les sites web, ces derniers laissent échapper une grande quantité d'informations les concernant. Les *cookies* révèlent alors quels sont les autres sites web qu'ils ont visités, et permettent de deviner quels sont leur âge, leur sexe ou encore leur catégorie de revenus. De plus, leur adresse internet peut

---

<sup>16</sup> Monia-Lisa Daoud « Vers une approche plus globale du *revenue management* », mémoire master Tourisme, Paris 1 - Panthéon Sorbonne, Paris, 2012, page 52.

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management

souvent être mise en relation avec leur adresse postale, ce qui laisse supposer que leurs revenus sont plus ou moins importants selon le quartier dans lequel ils habitent.

En outre, certains distributeurs, tels que Orbitz, une agence de voyages sur internet, n'hésitent pas à faire varier leurs prix en fonction du type d'ordinateur utilisé (Mac ou PC), sachant qu'un utilisateur de Mac est en moyenne plus fortuné qu'un utilisateur de PC. Enfin, un simple clic de souris peut faire varier les prix sur Internet. Par exemple, si un consommateur passe trop rapidement de la page principale d'un site marchand à un lien concernant un produit ou un service, le vendeur en conclut que le consommateur est déjà prêt à acheter le produit ou service sélectionné. Ainsi, pourquoi lui offrir un tarif promotionnel ? Toutes ces astuces permises par l'apparition de nouveaux logiciels participent au développement de la discrimination tarifaire sur Internet, basée uniquement sur les hypothèses émises par les distributeurs concernant les caractéristiques des consommateurs. Et ce phénomène est d'autant plus vrai pour des produits ou services dont la politique tarifaire s'est complexifiée, comme par exemple la vente de chambres d'hôtel, car les consommateurs n'ont aucun moyen de vérifier si le prix qu'ils payent est juste ou pas.

D'autre part, au-delà de la politique tarifaire immorale du revenue management, d'autres pratiques sont tout aussi critiquables et peuvent nuire à la performance globale de l'entreprise. Par exemple, pour compenser l'effet de *no-show* si jamais le client ayant réservé ne se présente pas, de nombreux établissements pratiquent le surbooking ou surréservation, et certains clients qui avaient réservé une prestation peuvent se voir refuser l'accès au service. Ceci implique donc une qualité attendue par le client très largement inférieure à la qualité offerte par l'entreprise. Mais la question que nous pouvons nous poser est la suivante : l'impact financier du *no-show* est-il réellement inférieur à l'impact du relogement d'un client ?

En effet, en plus d'une compensation financière offerte au client, le sentiment de frustration et l'insatisfaction de ce dernier peuvent avoir un effet d'autant plus néfaste sur l'entreprise, notamment à cause d'un bouche-à-oreilles qui se diffuse bien plus rapidement en cas d'expérience négative, et qui peut provoquer un manque de confiance et donc de fidélité chez les consommateurs à l'égard de l'établissement. De plus, le revenue management préconise de privilégier les clients les plus contributifs au revenu, alors que ces derniers ne sont pas nécessairement les plus fidèles à l'entreprise. Par conséquent, le fait de refuser l'accès au service à la clientèle fidèle en période de forte demande peut occasionner une baisse de leur

## Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield management* ou *revenue management*

consommation en période creuse, voire la perte définitive de ses clients pour l'entreprise, alors que l'effort fourni pour les fidéliser a été coûteux.

Ainsi, le gain financier que pense obtenir une entreprise qui pratique aveuglement le *revenue management* n'est qu'illusoire, puisque l'absence d'orientation client ne peut qu'impacter de façon négative une activité de services, aussi bien en termes financier qu'au niveau de sa notoriété. Afin de pallier aux différents problèmes que peut causer une politique de *revenue management* mal employée, différents auteurs ont établi un certain nombre de règles et de recommandations qui ont pour principal objectif d'améliorer la satisfaction de la clientèle et de conserver sa fidélité à l'entreprise, tout en continuant à bénéficier des avantages financiers procurés par cette technique.

Ces recommandations faisant également office de réglementations spécifiques imposées aux responsables pricing et aux *revenue managers* englobent des éléments afférant au prix et au principe de variation tarifaire :<sup>17</sup>

### 3.3.1 L'affichage :

Tout d'abord, les nombreuses offres proposées par l'entreprise de services doivent être clairement affichées et distinguées pour que le consommateur puisse plus facilement avoir connaissance des différences de tarifs. Il est important de relier de façon précise le prix payé par le client et la valeur qu'il reçoit en contrepartie. Cela passe notamment par une communication efficace sur les conditions de vente et les raisons qui expliquent la variété tarifaire d'un seul et même service. Des barrières tarifaires tangibles doivent donc être mises en place afin qu'elles soient approuvées par les clients. En effet, ces barrières tarifaires permettent d'influencer la décision d'achat des consommateurs, qui se segmentent eux-mêmes en fonction de leur sensibilité au prix, de leurs attentes et de leurs besoins. Elles sont donc fondamentales pour les activités de services, et doivent par conséquent être clairement définies et distinctement identifiables.

---

<sup>17</sup> P. Legohérel, op-cit, pp 45-47.

## **Chapitre 1 : Les concepts de base du *yield* management ou revenue management**

### **3.3.2 La limitation de la surréservation (overbooking) :**

Dans le secteur de l'aérien, le cadre juridique impose une certaine transparence des pratiques ainsi que des compensations minimales destinés à protéger les voyageurs et à limiter les excès en matière de surréservation. la surréservation est considérée comme une rupture unilatérale des engagements qui porte atteinte à la sécurité des relations contractuelles entre le transporteurs aérien et son client. Le transporteur a une obligation de résultat, ce qui implique que le contrat de transport doit être exécuté selon les conditions de prix et de confort figurant sur le billet et les passagers doivent être acheminé à destination à la date et l'heure prévues. En cas de non-respect de ce contrat, le passager peut faire valoir ses droits sur la base du droit commun en vigueur dans la législation de son pays, ou des réglementations communautaires.

### **Conclusion :**

Pour pouvoir traiter les prochains chapitres de ce mémoire et trouver une réponse pertinente à la problématique générale, il nous a semblé primordial de rédiger un chapitre introductif sur le *yield* management. En effet, avant de nous intéresser à cette méthode de fixation des prix qui est la politique de tarification via le *yield* management dans le secteur aérien, il faut avant tout connaître le sujet, et notamment savoir quelles sont les conditions d'application de cette technique. Ainsi, après avoir clairement défini le sujet, ses composantes, les grands principes du *yield* management ont été exposés, ses objectifs ont été précisés, et tout ce qui compose cette méthode d'optimisation du revenu a été présenté. A présent, nous pouvons nous concentrer sur les hypothèses formulées en introduction, afin de répondre le plus justement possible à la problématique.

CHAPITRE 02 :

**les politiques de**  
**fixation des prix via le**  
***yield* management**

## **Chapitre 2 : les politiques de fixation des prix via le *yield* management**

A partir du début des années 1980, les outils marketing traditionnels ont été adaptés et le marketing des services a acquis une grande notoriété (Eiglier et Langeard, 1987). Néanmoins, malgré ces avancées, le service en tant que tel, reste à la fois complexe et délicat, même si un relatif consensus se fait aujourd'hui sur sa définition en tant qu'un ensemble d'actions qui donne lieu à une interaction entre le client et les structures, les ressources humaines, les biens et les systèmes qui sont fournis en réponse à ses besoins (Gronroos, 1999). La complexité du service s'explique par deux caractéristiques essentielles: l'intangibilité et l'inséparabilité. Par nature *intangibile*, il reste difficile à percevoir par le client. *L'inséparabilité* se traduit par la contribution simultanée du client et du prestataire lors de sa production. Un client ne peut pas évaluer ses performances qu'après l'avoir consommé. C'est ce qui d'ailleurs complique la tâche de la tarification du service<sup>1</sup>. Déterminer le prix de vente d'un produit ou service est aussi très difficile car il englobe de multiples paramètres : le marché, la concurrence, la qualité du produit, les coûts, le service après vente, et la rentabilité. Ce sont autant de paramètres simples qui rassemblés constituent de multiples problématiques. La première problématique étant de savoir si le prix de vente permet de trouver des acheteurs. Ce chapitre va donc traiter d'abord des généralités sur les prix des services en passant par les différentes techniques de tarification via le *yield* management et terminer par aborder quelques stratégies qui permettront la maximisation du revenu.

### **Section1 : Généralités sur les prix dans le secteur des services**

Le mécanisme de formation des prix représente un des concepts principaux de la microéconomie, ainsi que de l'analyse de l'économie de marché, où les prix jouent un rôle important dans la définition et dans la recherche d'un prix « d'équilibre ». La décision de prix devra donc reposer sur le coût, la demande et la concurrence. Le prix conditionne la rentabilité d'un produit ou service. C'est l'unique variable du mix marketing qui rapporte de l'argent à l'entreprise. Pour fixer le prix de vente d'un service ou d'un produit, l'entreprise doit fixer un prix qui lui permet de créer des profits. Nous parlerons dans cette première section du chapitre

---

<sup>1</sup> <http://www.gautier-girard.com/> consulté le 20/03/2017 à 16h30

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

deux des différents concepts et typologies des prix ainsi que les paramètres liés à la fixation d'un prix de vente.

### 1.1) Concepts liés au prix de vente d'un produit ou service :

La commercialisation d'un produit ou service est liée à plusieurs concepts de base qu'il est important de bien maîtriser et de connaître :

#### 1.1.1 L'élasticité d'un prix

Définition : L'élasticité d'un prix mesure les variations de la demande d'un produit lorsque le prix de ce produit diminue ou augmente. Si nous diminuons ou augmentons le prix de vente, les ventes vont diminuer ou augmenter en conséquence. C'est ce qui définit concrètement l'élasticité du prix de vente. *Illustration* : On peut dire par exemple que la demande de pétrole est faiblement élastique par rapport au prix. Le prix du pétrole est cher mais sa consommation ne diminue pas ou peu. En revanche le marché est tenté de trouver des produits de substitution à cause de cette augmentation du prix (biocarburants, hydrogène, vélo, ... etc.).

#### 1.1.2 Le prix d'acceptabilité

Définition : le prix d'acceptabilité est le prix qu'accepte de payer le plus grand nombre de clients potentiels. Ce prix d'acceptabilité est généralement une fourchette de prix que sont prêts à payer les clients potentiels. Le prix inférieur de la fourchette est le prix minimum que sont prêts à payer les clients. Si le prix était inférieur, ils jugeraient que le produit ne serait pas de qualité suffisante. Le prix supérieur de la fourchette est le prix maximum que sont prêts à payer les clients. Si le prix était supérieur, ces clients ne seraient pas prêts à payer pour l'obtenir. *Illustration* : vous ne seriez probablement pas prêt à faire une croisière de 7 jours en Espagne pour un prix de 90 euros (imaginez à quoi ressemblerait le bateau de croisière!). Vous ne seriez probablement pas prêt à faire la même croisière pour 15 000 euros.

Le prix psychologique est quant à lui le prix le plus spontanément cité par les clients à l'intérieur de la zone d'acceptabilité. C'est théoriquement ce prix psychologique qui permet de faire un maximum de ventes.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield* management

### 1.1.3 La discrimination par les prix

Définition : la discrimination par les prix consiste à segmenter la clientèle en fonction du prix de vente du produit ou service. C'est une extension du prix d'acceptabilité en fonction de critères de la demande et de l'offre. Une discrimination par les prix et l'offre consiste à faire varier la qualité du produit (et son prix) dans le but de toucher des clientèles particulières.

*Illustration* : une discrimination par les prix et la demande consiste à faire varier le prix du produit en fonction de certaines catégories de personnes (par exemple un prix différent selon que l'on soit senior ou étudiant.)

### **1.2) La typologie des prix de vente :**

Il existe une multitude de types de prix de vente qui constituent autant d'exemples et de possibilités afin de constituer les prix de vente. Je vous propose ici les principaux types de vente avec des exemples<sup>2</sup>:

#### 1.2.1 Le prix d'ancrage

Le prix d'ancrage est le prix de référence dont se servent les clients potentiels pour comparer le marché.

#### 1.2.2 Le prix d'appel

Le prix d'appel est un prix très bas qui sert à attirer les clients chez vous. Le but est généralement de leur vendre des produits similaires plus rentables ou des accessoires, produits et services complémentaires plus rentables.

#### 1.2.3 Le prix barré

Lors d'une promotion ou action commerciale particulière, le prix barré est l'ancien prix que l'on place à côté du nouveau prix pour bien montrer sa diminution.

---

<sup>2</sup> Ibid consulté le 20/03/2017 à 16h30

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

### 1.2.4 Le prix catalogue

Le prix catalogue est le prix officiel auquel le produit ou service devrait être vendu, sans action commerciale particulière. C'est le prix qui permet de couvrir les coûts en dégagant une marge, sans spécialement tenir compte de la demande de la clientèle (qui pourrait être prête à payer plus cher ou moins cher).

### 1.2.5 Le prix de pénétration (ou prix de lancement)

Le prix de pénétration (ou prix de lancement) qui permet au démarrage de lancer le produit. Il faut bien faire attention à ce que ce prix puisse permettre de passer l'effet d'aubaine et trouver une vraie clientèle lorsqu'il passera à son prix de vente standard.

### 1.2.6 Le prix défensif

Le prix défensif permet de réagir face à une baisse de prix de la part de concurrents. Le prix défensif est plus bas que le prix le moins cher pratiqué ailleurs.

### 1.2.7 Le prix dégressif

Le prix dégressif est un prix qui décroît en fonction de la quantité de produits ou services commandés.

### 1.2.8 Le prix d'écrémage

Le prix d'écrémage est par définition plus élevé que celui des concurrents. Un prix d'écrémage permet d'obtenir de la notoriété et d'augmenter la qualité perçue du produit à son lancement et bien après. Enfin, le prix d'écrémage permet de générer des marges d'emblée.

### 1.2.9 Le prix extrême

Le prix extrême peut-être soit un prix inférieur au prix le plus bas du marché, soit à l'inverse un prix supérieur au prix le plus haut pratiqué sur le marché.

### 1.2.10 Le prix magique

Le prix magique est souvent comparé à tort au prix psychologique. En effet, le prix magique est un prix qui stimule théoriquement les ventes par rapport à la symbolique qu'il véhicule dans l'esprit des gens.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

### 1.2.11 Le prix du marché

Le prix du marché est le prix de vente moyen pratiqué par les concurrents pour un produit ou service.

### 1.2.12 Le prix différencié

Le prix différencié est un prix de vente qui permet de se démarquer immédiatement des concurrents. La différenciation peut être justifiée par la notoriété de la marque, la qualité perçue, ou encore les services associés.

### **1.3) Comment fixer le prix de vente du produit ou service ? :**

*« Les décisions en matière de prix devraient prendre en compte la notion de prix optimal, ce derniers étant le prix pour lequel on anticipe le profit maximal. Le prix optimal est celui qui doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de réaliser une performance économique et commerciale satisfaisante sur son marché. Sa définition repose sur l'analyse de trois éléments : les couts, la demande et la concurrence. »<sup>3</sup>*

Le prix est un élément important du Marketing Mix et de la stratégie marketing d'une entreprise. Lors de la fixation d'un prix en Marketing, il faut suivre un raisonnement complexe prenant en compte de nombreux paramètres comme par exemple :<sup>4</sup>

#### 1.3.1 Le prix psychologique :

L'objectif est d'identifier les acheteurs potentiels pour un prix donné, c'est-à-dire à identifier la zone d'acceptabilité de chaque acheteur potentiel. Le prix psychologique est une fixation basée sur la perception des gens, c'est à dire que le prix est déterminé en fonction du prix d'acceptabilité du consommateur, combien serait-il prêt à payer pour le produit ? Sachant que ce prix doit refléter la qualité du produit, car un prix trop bas serait synonyme de mauvaise qualité. Il faut donc trouver le juste prix qui jouera parfaitement sur la psychologie des gens, synonyme de bon rapport qualité prix dans l'esprit du consommateur. La réaction

---

<sup>3</sup> S. HERMANN, F. JACQUET et F. BRAULT : La Stratégie Prix. Le Pricing: nouveau levier pour augmenter votre rentabilité, DUNOD, Paris, 2005.

<sup>4</sup> <https://www.marketing-etudiant.fr> , consulté le 20/03/2017 à 16h00.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield* management

des consommateurs ne s'opère pas en fonction d'un prix unique, mais plutôt d'une fourchette de prix qu'ils estiment acceptable ; ils raisonnent par rapport aux deux idées suivantes :

- le consommateur pense que la prestation est de mauvaise qualité si le prix est trop faible.
- le consommateur estime que la dépense est trop forte pour le produit offert et/ou par rapport à son budget.

### 1.3.2 Le prix selon l'offre et la demande :

Le prix est variable en lui-même, il s'agit du principe de l'offre et de la demande, plus un produit est demandé, plus la production est de masse ce qui implique des économies d'échelles et ce permet une baisse des prix. A l'inverse lorsque l'offre est peu élevée, ce qui est souvent synonyme de rareté, les prix ont tendance à augmenter. La réaction des consommateurs à l'égard des prix de vente s'explique en deux règles fondamentales :

La théorie économique classique qui considère le prix comme une variable fondamentale de la demande. La loi économique s'énonce de la façon suivante : « la demande varie en fonction inverse du prix, c'est à dire, moins un produit est cher, mieux il se vend (et inversement) ». C'est la capacité financière des consommateurs qui expliquent ce phénomène en partie. La loi économique a des limites qui résident dans la recherche par le consommateur du meilleur rapport « qualité-prix ». Le prix est un facteur tangible de la qualité, il existe une corrélation entre prix élevé et meilleure qualité du produit.

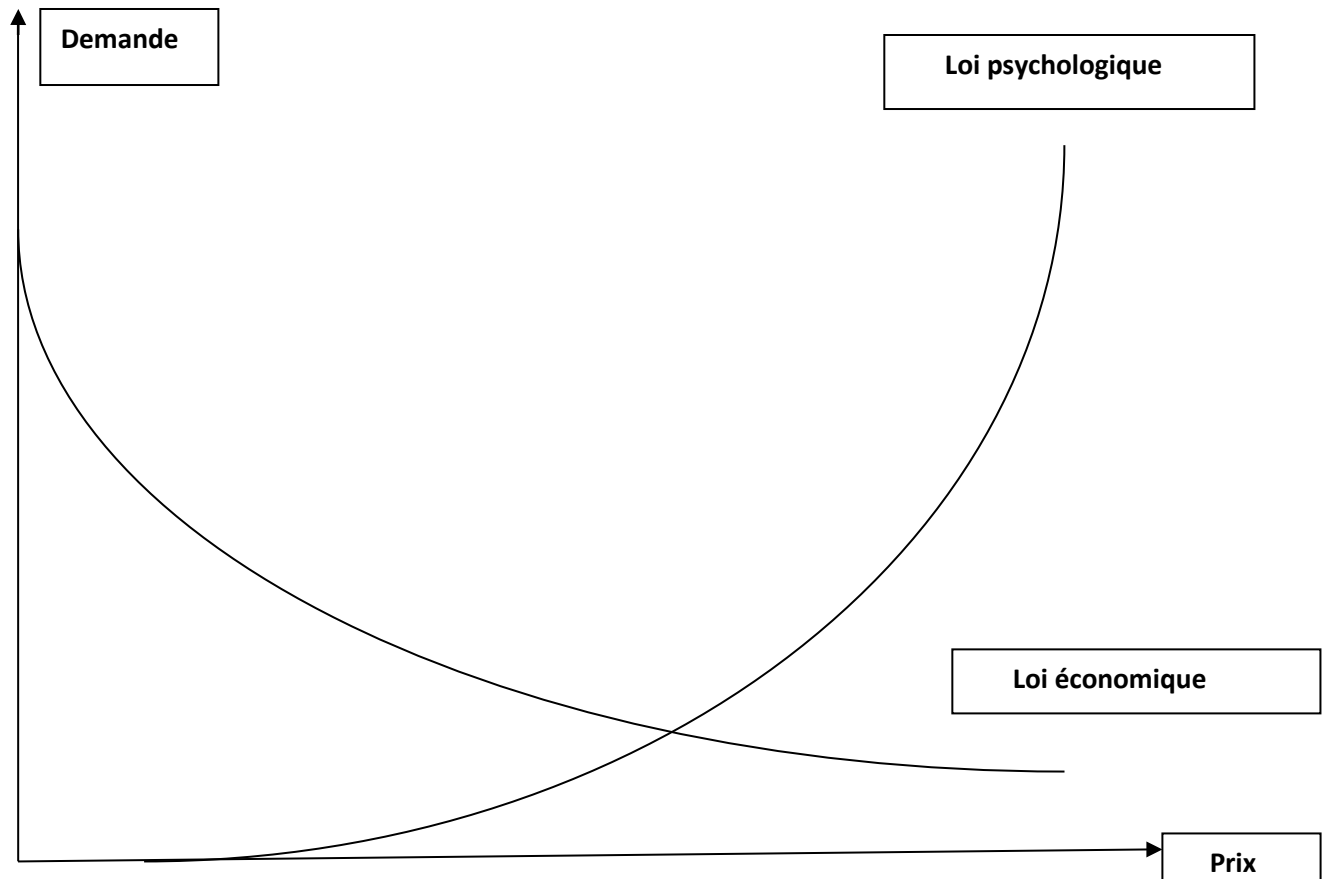
La loi psychologique s'explique de cette façon : « un produit d'une bonne qualité est désirable, et sera donc acheté par le consommateur. Inversement, une prestation de qualité douteuse ou nettement insuffisante sera rejetée par le consommateur ». Le mécanisme économique fonctionne de cette façon : « un prix en hausse et élevé permet une augmentation des ventes (et inversement) ». Parmi l'implication du phénomène de corrélation « qualité-prix », un produit au prix bas pourra être associé à une image bas de gamme. Par ailleurs, la mauvaise perception par les voyageurs d'une offre promotionnelle mal expliquée est un autre exemple du rapport « prix-qualité »<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>P. LEGOHEREL, I. FROCHOT, *le marketing du tourisme*, DUNOD, paris, 2007, p.127

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield* management

**Schéma N°2.1** : Présentation des deux lois gouvernant la demande par rapport au prix.



**Source** : FROCHOT (isabelle), LEGOHEREL (Patrick) :

*le marketing du tourisme*, édition DUNOD, paris, 2007, p.127

### 1.3.3 Le positionnement de la marque sur le marché :

Le prix intervient indirectement dans le positionnement de l'entreprise. Un prix fixé trop bas donnera au consommateur l'image d'un produit de mauvaise qualité. Il faut donc bien faire attention à la relation entre le prix de vente et l'image de produit ou de la marque.

### 1.3.4 L'analyse des coûts :

Les techniques de calcul et d'analyse des coûts portent le nom de comptabilité analytique ou comptabilité de gestion, la tenue d'une comptabilité analytique n'est pas obligatoire. Elle n'est donc mise en place dans les entreprises que dans la mesure où elle présente une utilité pour améliorer la gestion. En effet, la connaissance des coûts est indispensable pour prendre des décisions telles que :

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield* management

- fixer un prix de vente (prix catalogue, établissement d'un devis, réponse à un appel d'offre,...),
- gérer un portefeuille de produits (décider quels produits développer ou arrêter),
- choisir d'internaliser ou d'externaliser une fabrication,
- déterminer sur quels éléments faire porter les efforts de réduction des coûts,
- décider de lancer une nouvelle activité ...etc.

Toutefois, la comptabilité analytique n'est qu'un outil parmi d'autres. Si la connaissance des coûts est nécessaire pour prendre les décisions ci-dessus, elle n'est pas suffisante. Il faut également tenir compte de facteurs commerciaux, stratégiques, humains ainsi que d'autres.

Selon Landrevie et Levy les différents types de couts sont<sup>6</sup> :

### 1.3.4.1 Les couts variables :

Un coût qui varie plus ou moins proportionnellement à l'activité de l'entreprise c'est un montant liés au volume de production (achat du carburant dans une compagnie aérienne).

### 1.3.4.2 Les couts fixes :

Coûts qui ne varient pas proportionnellement au volume d'activité mais qui plutôt varient par palier, ce sont des couts totalement ou partiellement indépendants du niveau d'activité.

### 1.3.4.3 Les couts directs :

Ce sont les différents couts liés à un vol d'une compagnie aérienne par exemple (entretien de l'avion ...etc.). Ce sont des charges induites par la production d'un produit donné et imputable directement a ce produit.

### 1.3.4.4 Les couts indirects :

Se sont des charges générées par plusieurs productions par exemple le budget de communication d'un réseau d'agence d'une compagnie aérienne. Le point mort est le seuil à

---

<sup>6</sup>J.LENDREVIE et J.LEVY : *Mercator*, édition DUNOD, Paris, 2014, P.250.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

partir duquel les charges équilibrent les revenus. Et quand ces derniers sont supérieurs aux coûts de revient l'entreprise réalise des bénéfices.

### 1.3.4.5 Le calcul du coût de revient :

Le coût de revient correspond au prix que l'entreprise paye pour créer le produit. Pour calculer un coût de revient à partir du prix de départ, il faut y ajouter la marge de l'entreprise.

L'association de ces éléments permettra à la direction stratégique de se positionner sur un prix optimal correspondant à la qualité du produit, son coût de production et distribution, l'attente des consommateurs appartenant à la cible visée et au niveau de marge nécessaire à rentabilité à long terme de l'entreprise.

La politique de prix désigne donc un ensemble de décisions et d'actions réalisées pour déterminer la structure et le niveau de la tarification des biens et services proposés aux clients acquis ou à conquérir. C'est l'un des constituants du marketing mix que sont par exemple la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication.

Elle est la traduction concrète - à un niveau subordonné - d'éléments de plus haut niveau que sont : la vision et la stratégie générale de l'entreprise ainsi que la politique générale d'Entreprise. Elle se décline - à son tour vers l'aval - dans les plans d'action opérationnels : Plan des actions marketing et Plan des actions commerciales.

### 1.4) Les cinq stratégies courantes d'établissement des prix :

Déterminer combien on doit exiger pour un produit ou un service – par exemple, évaluer s'il est plus pratique de facturer une unité à une seule reprise ou annuellement sur la base d'un contrat – relève essentiellement de la planification stratégique. Fixer le prix constitue l'un des aspects les plus importants de la stratégie marketing qui comprend aussi le produit, la promotion, le placement (ou la distribution) et les personnes. Les stratégies d'établissement des prix comportent généralement les éléments suivants :<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.bdc.ca/fr/> consulté le 22/03/2017 à 17h54.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

- Établissement des prix par majoration des coûts – il s'agit simplement de calculer vos coûts et d'y ajouter une marge bénéficiaire.
- Établissement des prix par le libre jeu de la concurrence – établir un prix en fonction de celui de la concurrence.
- Établissement de prix d'écrémage – établir un prix élevé, puis le réduire selon l'évolution du marché.
- Établissement des prix dans un but de pénétration du marché – établir un prix plus bas afin de pénétrer un marché concurrentiel et l'augmenter ultérieurement
- Établissement d'un prix global – regrouper des produits ou services afin d'en accroître la valeur et, par le fait même, le prix.

### 1.5) Les objectifs et contraintes de la fixation du prix :

Elle contribue, au même titre que les autres décisions et politiques du marketing mix à orienter et influencer sur :

- la structure et le niveau des ventes
- la part de marché de l'entreprise, et à sa mesure en diffusion numérique et en diffusion valeur.
- la rentabilité de l'entreprise.

Pour une entreprise donnée la décision du choix du prix de vente d'un produit est délicate et dépend de l'élasticité-prix constatée sur le marché pour ce produit. En effet :

- Un prix élevé procure des marges unitaires importantes mais risque de décourager la demande.
- À l'inverse un prix unitaire bas procure de faibles marges unitaires mais peut générer des volumes de ventes importants.

#### 1.5.1. Les objectifs :

- La rentabilité : une entreprise ne peut se développer durablement sans faire de

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

bénéfices.

- La part de marché : le prix peut servir soit à maintenir, soit à gagner des parts de marché en fonction de l'accueil fait par les consommateurs et des prix des concurrents
- La gamme de produit : les prix des différents modèles d'une gamme doivent être cohérents afin de ne pas désorienter le client.
- La concurrence : le prix fixé doit servir à positionner le produit par rapport à ceux de la concurrence et ainsi participer aux objectifs généraux de l'entreprise sur son marché.

### 1.5.2 Les contraintes :

- La loi : certains prix (livres par exemple) ne sont pas entièrement libres ; la revente à perte est interdite pour les distributeurs.
- Les coûts : un produit ne peut être durablement vendu à un prix inférieur à son coût de revient, c'est l'objectif de la comptabilité analytique que de déterminer ce seuil.
- La politique commerciale : le prix doit être en cohérence avec les autres éléments du plan mercatique de l'entreprise : un prix élevé doit s'accompagner d'une qualité sans reproche et accompagne généralement un positionnement haut de gamme.
- La distribution : les centrales d'achat de la grande distribution ont une influence forte sur les prix des biens de consommation du fait de leur puissance d'achat.

### **Section 2 : Les techniques de tarification via le *yield* management**

Le *yield* management est un état d'esprit avant tout, qui commence par l'exploitation d'outils marketing comme par exemple l'analyse des attentes des clients et la segmentation. Ces éléments de bases sont appliqués par la quasi-totalité des managers et auxquels s'ajoutent des principes plus novateurs qui sont l'analyse de la valeur des clients, et des sensibilités prix et les tarifications fondées sur des micros segmentation, la sélection des clients liée a leur niveau de contribution... A un stade plus avancé, la démarche du revenu management se fait par l'affectation de moyens humains, moyen techniques et financiers spécifiques et par une intégration d'optimisation de revenu dans l'ensemble des prises de décision de l'entreprise. Nous allons parcourir à travers cette deuxième section les différentes techniques opérées par le *yield* management afin de maximiser les recettes.

#### **2.1) Les techniques de fixation du prix optimal :**

Plusieurs techniques sont utilisées par le *yield* management afin de fixer les prix optimaux des services qui seront susceptibles de générer les plus grands profits pour l'entreprise, parmi elles on pourrait citer :

##### **2.1.1 Le système de réservation et la valeur consommateur :**

Les techniques de tarification du *yield* management n'amélioreront pas le bénéfice de tout vendeur de biens et prestataires de service. Les techniques de tarification YM sont particulièrement profitables pour les raisons suivantes:

- Non-disponibilité: Les services dépendent du temps et ne sont donc pas stockables. Cette fonctionnalité est essentielle, sinon les fournisseurs de services pourraient transférer le service d'une date à une autre. Par exemple, les compagnies aériennes ne peuvent inverser des sièges d'un avion à l'autre. Les gérants d'hôtel ne peuvent pas "sauver" les chambres vacantes pour les ventes futures.
- Achat / réservation à l'avance: Le moment de l'achat n'est pas nécessairement le même que celui de la livraison du service. Dans ce livre, nous montrons comment les systèmes sont Conçus pour augmenter les bénéfices de l'utilisation d'un niveau de capacité donné. Par

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

Exemple, nous montrons comment les compagnies aériennes peuvent exploiter l'hétérogénéité des consommateurs en ce qui concerne leur capacité à s'engager à acheter des services.

- No-shows et annulations: Les clients qui réservent à l'avance peuvent annuler leur réservation. Les prestataires de services devraient pouvoir Segmenter le marché en fonction de la quantité de remboursement (le cas échéant) est donné sur les no-shows.
- Les classes de service : Le service peut être fourni dans différentes classes de qualité. La segmentation du marché est rentable chaque fois que la différence de prix entre la première et la deuxième classe dépasse la différence des coûts marginaux.

Le premier élément de la liste est essentiel pour que la pratique de YM soit rentable. Le deuxième élément n'est pas essentiel, mais contribue certainement à générer des revenus supplémentaires de la segmentation du marché en fonction du temps ou des réservations sont faites. Le troisième point de la liste s'applique également aux produits physiques (par opposition aux services) parce que les vendeurs pratiquent les politiques de remboursement des marchandises sous forme de remboursements remplaçants<sup>8</sup>.

### 2.1.1.1 les systèmes de réservation dynamique :

Il s'avère que la procédure selon laquelle les consommateurs achètent ou réservent un service peut être considérée comme faisant partie du service lui-même. En outre, une autre caractéristique type de nombreux services est que les consommateurs font leurs réservations à différentes périodes. En effet, certains consommateurs avant que le service ne soit livré, d'autres font le à la dernière minute. Les fournisseurs de services encouragent ces consommateurs qui sont prêts à faire des engagements précoces en leur offrant des rabais, et peuvent facturer des prix plus élevés pour une réservation de dernière minute. L'industrie du transport aérien a peut-être été la première industrie à informatiser complètement le système de réservation, il a également été le premier à discriminer systématiquement les prix par rapport au moment de la réservation.

À la fin des années 80, les systèmes de réservation informatisés ont été mis au point et sont devenus pleinement dynamiques, de sorte que les prix pourraient être révisés en fonction des

---

<sup>8</sup> Oz Shy, How to price - A guide to pricing techniques and yield management, Cambridge University press, 2008, page 12.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

types de réservations déjà formulés, ce qui explique les phénomènes observés suivants, par exemple:

(A) Pourquoi les voyageurs assis dans la même classe économique sur le même vol payent des billets d'avion différents. Pourquoi des personnes qui réservent des chambres d'hôtel identiques finissent par payer des prix différents.

(B) Pourquoi la sous-utilisations de la capacité est souvent observée, comme des sièges d'avions et chambres d'hôtel vacantes.

En gros, la réponse à cela est que le profit est amélioré lorsque les passagers et les consommateurs paient des prix proches de leur volonté maximale de payer. Par conséquent, aussi longtemps que les consommateurs soient hétérogènes quant à leur volonté de payer, une l'utilisation du YM se traduit toujours par des gens qui paient des prix différents pour ce qui semble être un service identique. Ceci est mis en œuvre par la segmentation du marché,

Les réponses à tous cela est que, parce que les fournisseurs de services cherchent à maximiser leurs recettes et il peut s'avérer plus rentable de ne pas vendre la totalité de la capacité et de laisser l'occasion à une certaine catégorie de consommateurs qui expriment une grande volonté de payer qui apparaissent à la dernière minute. Cependant, dans le cas contraire nous pouvons alors nous demander pourquoi les fournisseurs ne vendent pas à la dernière minute des capacités inutilisées à des prix bas évitant ainsi des sièges vides et des chambres d'hôtel vacantes si effectivement le but est de maximiser le profit .

La réponse est simple ; si les consommateurs observent qu'un certain fournisseur de services vend des billets à prix réduits à la dernière minute ils peuvent être dissuadés de faire des réservations anticipées. Ainsi, les fournisseurs de services ont une mauvaise réputation s'ils pratiquent souvent des rabais de dernière minute. C'est connu qu'à court terme, il est rentable de vendre à la dernière minute une capacité non réservée à un prix inférieur juste pour remplir la capacité entière. Cependant, des considérations à long terme, telles que l'effet de réputation peuvent prévenir de telles pratiques.

### **1.1.1.2** La valeur à la consommation :

Le point principal qu'il faut souligner est que les entreprises gagnent beaucoup plus en profit si elles fixent les prix selon la valeur que peut apporter le consommateur que si elles

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield* management

basent leurs décisions de prix par rapport au coût unitaire seulement. Il n'est pas rare d'entendre les directeurs déclarer que leurs profits sont générés en facturant aux consommateurs une certaine marge fixe supérieure au coût unitaire. Dans la plupart des cas, ces techniques de tarification basées sur le coût ne permettent pas d'extraire les prix que les consommateurs sont réellement prêts à payer. Le «conflit» entre acheteurs et vendeurs, en particulier Si les deux parties permettent la négociation, se manifeste en deux règles:

- Règle pour les vendeurs: faire un effort pour fixer le prix selon la valeur des acheteurs et non selon le coût.
- Règle pour les acheteurs: négocier si possible, pour des prix plus proche du coût marginal.

La règle pour les vendeurs devient essentielle pour les fournisseurs de services pour lesquels les couts marginaux se rapprochent de zéro, tels que les fournisseurs d'Internet. Les entreprises ne connaissent peut-être pas l'évaluation exacte d'un consommateur donné, mais connaissent la répartition de la volonté de payer entre les différents groupes de consommateur.

Dans les cas où le vendeur fait face à la concurrence d'autres entreprises de produits et services, les consommateurs peuvent fonder leur volonté de payer sur les prix facturés par les entreprises concurrentes, c'est-à-dire en plaçant une valeur de référence. Dans cette situation, le vendeur doit soigneusement étudier et comparer les caractéristiques des produits et services offerts par ses concurrents avec les caractéristiques du produit ou service qu'il offre. En fait, souvent dans ce cas le vendeur doit tenter de différencier sa marque des marques concurrentes, ajoutant plus de fonctionnalités, y compris ses services. De toute évidence, un manque de fonctionnalités par rapport à des marques concurrentes nécessiterait une réduction de prix. Après avoir traduit les différences observées entre les marques en leur équivalent monétaire, un vendeur devrait déterminer la valeur de son service :

**Valeur de la marque = Valeur de référence+ Valeurs de différenciation "positives" - Valeurs de différenciation "négatives".**

La formule ci-dessus repose sur l'hypothèse que tous les consommateurs sont d'accord sur les avantages et les inconvénients de chaque marque, ce qui n'est pas toujours le cas - par

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

exemple, dans les marchés où les marques sont différenciées horizontalement (par opposition aux différenciés).

Enfin, d'autres facteurs influent sur la volonté des consommateurs à payer le prix pour certaines marques, y compris:

*Coûts de commutation:* Si le vendeur est une entreprise établie avec un grand nombre de clients, le vendeur peut ajouter au prix le coût que les consommateurs paieraient pour passer à une marque concurrente. Si le vendeur est un nouveau venu, le vendeur peut vouloir réduire le prix pour subventionner les coûts de substitution des consommateurs.

*Entrée essentielle:* Les vendeurs peuvent augmenter le prix dans les cas où le produit / service sert d'apport essentiel aux biens et services produits par les acheteurs. Certains économistes se réfèrent à ce type d'action comme le «problème de retenue».

*Coûts d'emplacement:* Lorsque les prix de référence sont utilisés, le coût d'expédition ou l'emplacement du service doit être reflété dans le prix, ou partagé par les parties :<sup>9</sup>

### 2.2) Aperçu d'autres techniques de fixation des prix :

Les techniques de prix YM ne sont pas basées que sur les coûts. la clé de succès du YM est de faire en sorte que différents consommateurs payent des prix différents pour ce qui semble être une prestations de service identique. La clé des plans de tarification axés sur le profit est la capacité à appliquer une discrimination des prix par ce que les économistes appellent la segmentation du marché. La segmentation du marché prévoit chaque fois que les entreprises parviennent à diviser le marché en sous-groupes de consommateurs différents des prix différents.

#### 2.2.1 La discrimination par les prix :

On pourrait se demande pourquoi la discrimination par les prix est elle nécessaire ? Pourquoi une stratégie selon laquelle tous les consommateurs sont facturés le même prix ne permet pas de maximiser les profits? La réponse à cette question est que la pratique de la discrimination par les prix permet aux fournisseurs de services d'élargir leur clientèle et de conquérir de nouveaux marchés.

---

<sup>9</sup> Ibid, pp 3-5.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

- Classifications de la discrimination par les prix :

Traditionnellement, les économistes universitaires classent les discriminations de prix selon les premier, deuxième et troisième degrés comme suit:

- Premier degré: les consommateurs peuvent être facturés à des prix différents afin que le prix de chaque unité qu'ils achètent soit égal à la volonté maximale de chaque consommateur de payer.
- Deuxième degré: chaque consommateur est confronté au même tarif, mais le calendrier implique différents prix pour différentes quantités du bien acheté. Cette pratique est parfois appelée groupage (rabais de quantité).
- Troisième degré: le vendeur segmente le marché en différents groupes de consommateurs (Avec des caractéristiques identifiables) qui sont facturés à différents prix par unité. Cette pratique est appelée segmentation du marché.

Le problème avec les classifications ci-dessus (selon les premier, deuxième et troisième degrés) est que ces trois classifications ne s'excluent pas mutuellement. Pour cette raison, nous nous écartons des classifications et suivons l'entrée sur la discrimination des prix dans Wikipédia, ce qui suggère les classifications suivantes basées sur la capacité du vendeur à segmenter un marché:

- Discrimination complète: Fondamentalement, la même chose que la discrimination au prix du premier degré décrit ci-dessus. Chaque consommateur achète où l'avantage marginal est égal au prix spécifique au consommateur.
- segmentation directe: le vendeur segmente le marché en différents groupes (avec des caractéristiques identifiables).
- segmentation indirecte: le vendeur propose des variations du produit en fonction de la qualité, quantité, délai de livraison, service groupé, et ainsi de suite. L'utilisation correcte de cette technique conduit à l'auto-sélection des consommateurs en fonction de leurs caractéristiques non identifiables.

Il existe une différence fondamentale entre les segmentations directes et indirectes. La segmentation directe est nettement plus rentable, mais la capacité de la connaissance des consommateurs selon l'âge, le sexe, la géographie emplacement, profession, enregistrement de la consommation antérieure, et ainsi de suite n'est pas disponible (ou illégale en vertu des lois

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

anti discrimination). Les vendeurs doivent recourir à la segmentation indirecte moins rentable, qui repose sur la sélection des produits et des services au lieu de sélectionner directement différents groupes de consommateurs. Finalement, la segmentation complète est clairement la plus profitable; toutefois, elle est peu probable (et plus susceptible d'être illégale) car elle exige que le vendeur obtienne une caractérisation de chaque consommateur séparément.

- Classifications de la segmentation du marché :

La segmentation du marché est nécessaire au succès de toute stratégie de discrimination des prix. D'une manière générale, un marché peut être segmenté selon les dimensions suivantes:

- *Caractéristiques identifiables du consommateur*: Charger des prix différents selon le groupe d'âge, la profession, l'affiliation, l'emplacement, le type de livraison et les moyens de paiement.
- *Qualité*: Vendre des versions de haute qualité du produit / service aux acheteurs à revenu élevé, et des versions de basse qualité aux acheteurs à faible revenu. Les segmentations de ce type ne sont possibles que si le désir de plus grande qualité augmente avec le revenu. Remarque, les entreprises réduisent souvent la qualité (endommageant le bien / le service) pour diminuer son prix.
- *Emballage* : Le regroupement désigne les rabais de volume. Les segmentations de ce type ne sont possibles que si les consommateurs ont une élasticité de la demande différente avec de la quantité qu'ils achètent.
- *Délais de livraison* : Le vendeur segment le marché selon la volonté de payer la vitesse à laquelle le produit ou le service est fourni ou livré. Cette segmentation est réalisable à condition que les consommateurs qui achètent le produit ou le service sont prêts à payer un montant plus élevé car n'aime pas attendre.
- *Composants*: Les vendeurs peuvent segmenter le marché en mélangeant différents composants et fournir un nombre différent de composants comprenant le système à utiliser par l'acheteur. Cette stratégie est couramment observée dans l'industrie du logiciel, où un morceau de logiciel est vendu dans les versions standard, pro, et professionnelle.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

- *Réservation anticipée et remboursements*: Les vendeurs peuvent segmenter le marché en fonction de la demande des consommateurs. la volonté de s'engager à se présenter au moment où le service est prévu d'être délivré. La segmentation du marché est obtenue en appliquant des prix inférieurs soit à ceux qui réservent à l'avance ou à ceux qui cherchent moins de remboursement sur un no-show.

Inversement, ceux qui cherchent à obtenir un remboursement intégral en cas de non-présentation sont facturés au prix le plus élevé. ces classifications ne s'excluent pas mutuellement, au contraire, de nombreux types de segmentations mentionnées ci-dessus sont souvent combinés.

### 2.2. L'analyse de la concurrence :

L'analyse de l'environnement de l'entreprise doit porter sur le macro environnement ainsi que ses dimensions politiques, sociales, économiques et fiscales. Des indices s'exercent à moyen ou à court terme sur les pratiques tarifaires. La concurrence sur un marché entre les acteurs économiques a une influence directe sur les pratiques tarifaires. Un concurrent est un acteur économique qui répond aux mêmes besoins exprimés par le consommateur. 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.* ». Il est donc très important de connaître les prix proposés par nos concurrents directs ou indirects pour pouvoir à notre tour fixer nos prix ou du moins avoir une idée sur les prix du marché. On appelle cette technique également de la veille concurrentielle qui est un élément fondamental pour établir un bon système de *yield management* et par la suite une bonne politique tarifaire.

### 2.3) **Le rôle joué par la capacité :**

Les contraintes de capacité jouent un rôle clé dans la gestion des rendements. Tout d'abord, si le service fournisseur (vendeur) utilise diverses techniques de tarification comme seule variable stratégique (prix YM), ces prix doivent dépendre de la capacité disponible. En revanche, si le vendeur fixe les prix selon la volonté maximale estimée être payée par les consommateurs potentiels, ou les prix sont fixés par des vendeurs concurrents, le profit peut

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

être maximisé en allouant les capacités selon les différentes classes tarifaires (YM en fonction de la quantité)<sup>10</sup>.

### 2.3.1 Le YM basé sur les prix en fonction des contraintes de capacité :

Pour voir pourquoi la capacité est importante, prenons un exemple de salle de concert, sous une capacité illimitée, la discrimination par les prix via la segmentation du marché augmente les ventes. Maintenant, supposons que nous ajoutons une restriction, pas plus de 250 personnes peuvent être assises en une performance. Une telle restriction peut être imposée par un organisme de réglementation autant qu'il pourrait l'être structurel, comme la taille de la salle de concert elle-même. De toute évidence, la segmentation du marché n'est pas rentable car la totalité de la capacité sera remplis par des consommateurs de grande valeur. Chaque consommateur est disposé à payer 10 \$, de sorte que le revenu  $10 \$ \times 250 = 2500 \$$  soit maximal.

L'exemple ci-dessus démontre que le stock de capacité est crucial pour la détermination des revenus et maximisation des profits et des prix. Mais, clairement les contraintes de capacité peuvent être temporaires parce que l'opérateur de service peut toujours investir et étendre ses capacités de service à long terme. En utilisant le présent exemple, le concert peut élargir ou construire de nouvelles salles pour accueillir un public plus large. Tout cela conduit aux conclusions suivantes:

(A) La stratégie de tarification à court terme peut différer de la tarification à long terme.

B) Une stratégie complète de tarification à court et à long terme doit également inclure un investissement dans des capacités supplémentaires.

Les décisions ci-dessus doivent être prises par toute compagnie. Par exemple, pour l'électricité, les entreprises doivent décider des prix basés sur la quantité d'électricité qu'ils peuvent générer mesurée par le nombre de Kw / H (kilowatts par heure) que les générateurs peuvent produire. Toutefois, à long terme, une compagnie d'électricité peut accroître sa capacité de production d'électricité en achetant des générateurs supplémentaires ou en ayant recours par exemple aux technologies nucléaires. Le lien étroit entre prix et décisions de capacité définit réellement le problème classique de la tarification.

---

<sup>10</sup> Ibid, page 10.

## **Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield* management**

### **2.3.2 Le YM en fonction de la quantité par rapport au YM basé sur les prix :**

La gestion des rendements a pris de l'ampleur (en fait, a été lancée) à la suite de la déréglementation de l'industrie aérienne aux États-Unis (suivie d'une déréglementation en Europe en 1997). Les nouvelles compagnies aériennes émergentes, comme People's Express aux États-Unis au début des années 1980, ont réduit le prix du billet d'avion plus de 60%. Par conséquent, les compagnies aériennes établies ont commencé à allouer la capacité de chaque vol selon différentes classes tarifaires. La pratique de l'allocation de classe est communément le YM en quantité. L'art de conduire un bon YM n'est pas tant de savoir comment diviser la capacité parmi les différentes classes tarifaires, mais comment restreindre les classes à bas prix pour que les passagers avec une grande volonté de payer continuent à acheter les billets à des prix élevés. Telles les restrictions comprennent l'achat à l'avance, la non-remboursabilité et le samedi soir, ainsi que les techniques de segmentation du marché les plus visibles impliquant le service en classe (première classe, classe affaires et classe économique). Nous ne faisons pas grand une distinction formelle entre le YM basé sur les prix et YM basé sur la quantité. Les décisions de prix et les décisions de quantité sont liées. Par exemple, si un système de réservation de lignes aériennes ferme la réservation de billets en classe économique, cela peut ressembler à une décision de quantité, mais en fait cette décision équivaut à soulever tous les billets d'avion pour correspondre au prix du billet d'avion pour les classes affaire. Les économistes universitaires ont toujours été intéressés par les techniques de tarification, bien avant que l'industrie du transport aérien ne soit déréglementée. En revanche, un grand nombre de théoriciens travaillent principalement sur la capacité / quantité techniques d'allocation (YM basé sur la quantité). Ces techniques de recherche sont également appliquées aux problèmes de contrôle des stocks, comme la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM). Ce n'est que récemment que les économistes combinant le choix du prix dans des modèles où les consommateurs font des réservations avant que le service contracté ne soit livré.

### **2.4) Les techniques de tarification et utilisation des ordinateurs :**

Les algorithmes sont écrits dans un langage ressemblant étroitement le langage de programmation Pascal bien connu qui facilite le suivi de la logique de base derrière les algorithmes. De toute évidence, l'idée d'utiliser des ordinateurs pour fixer les prix n'est pas nouvelle. En fait, il existe de nombreuses sociétés de logiciels vendant des chaînes hôtelières

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield* management

et compagnies aériennes. Par conséquent, la seule tentative ici est de démontrer comment la théorie économique peut être intégrée dans des algorithmes informatiques simples. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les ordinateurs ne peuvent avoir une intuition quant à la détermination des prix maximisant le profit. La plupart des entreprises fixent leurs prix grâce l'intuition combinée avec l'essai et l'erreur. En outre, au moins à l'époque d'écrire ce livre, les ordinateurs ne peuvent pas déterminer quelles techniques doit d'être utilisé dans chaque marché. Les ordinateurs ne peuvent pas penser ; mais tous les ordinateurs peuvent traiter un grand nombre de calculs à une vitesse beaucoup plus grande et avec plus de précision que les humains ne peuvent la faire. En raison de cette fonctionnalité, les ordinateurs peuvent être utilisés pour vérifier si une intuition particulière se trouve être correcte ou fausse. Cela dit, il faut souligner qu'avec l'augmentation de la vitesse et de la réduction du coût de fonctionnement des ordinateurs, il y a une tendance croissante chez les chercheurs à essayer différentes méthodes d'exploration à l'aide d'ordinateurs. Les ordinateurs peuvent simplement rechercher de grandes bases de données et expérimenter différentes structures de prix. Les algorithmes simples peuvent servir d'exemples de types de «boucles de programmation» nécessaires à la recherche pour les "bons" prix. Les praticiens des prix qui utilisent de tels algorithmes devraient également concevoir des algorithmes supplémentaires qui testent les résultats par rapport à d'autres mécanismes de prix<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Ibid, page 16.

### **Section 3 : Les stratégies de maximisation du revenu via le *yield* management**

Les entreprises élaborent des stratégies de tarification dans le but d'obtenir des revenus plus élevés et il est important pour ces dernières qu'elles comprennent ce que la valeur signifie pour l'acheteur. Plus précisément, la tarification des services doit tenir compte de la séparation d'achat et de consommation qui aurait une incidence directe sur celle-ci. Cette section présente sept stratégies que les entreprises peuvent utiliser pour la réalisation de revenus plus élevés.

#### **3.1) La fixation du prix par rapport à la valeur et non le cout :**

Cela peut paraître de bon sens, mais il est surprenant de constater combien d'entreprises ont basé leurs prix sur la valeur perçue. Par exemple, les entreprises de télécommunication fixent leurs prix par rapport au volume de données transmises. Toutefois, lorsque la pression concurrentielle est fixe, les prix fondés sur les coûts ne sont peut-être pas durables<sup>12</sup>. Bien qu'il ait été reconnu que la tarification de la valeur maximise les revenus, il y a quelques raisons pour lesquelles les entreprises ne s'y lancent pas :

##### **3.1.1 Non seulement valeur, valeur supérieure :**

La meilleure valeur pour les clients ne maximisera pas les revenus de l'entreprise si cette même valeur est offerte par un concurrent. Par conséquent, ce n'est pas seulement la valeur, mais la valeur supérieure qui se traduit par des revenus. Les entreprises feront bien de comprendre que chaque décision qu'ils prennent lors de la conception d'un produit ou service pourrait être facilement imitée par un concurrent. Lorsque cela se produit, la concurrence amène les prix à la baisse.

##### **3.1.2 Une valeur incertaine :**

La deuxième raison pour laquelle les entreprises ont tendance à fixer le prix en fonction du coût plutôt que de la valeur est que la valeur de consommation ponctuelle est impossible à vérifier dans certains cas. Quelle est la valeur d'un appel téléphonique ? Il n'y a pas de réponse simple. Cela dépend à quel point il est urgent, qui le client appelle et pour quelle raison.

---

<sup>12</sup> Irene.CL.NG, *The Pricing and Revenue Management of Services : A strategic approach*, Routledge, 2008, page 70.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

Même si le prix est trop élevé, le client peut encore effectuer l'appel s'il est très important. Cependant, il cherchera certainement des alternatives moins chères pour le prochain appel.

### 3.1.3 Valeur connue uniquement après consommation :

Troisièmement, un service particulier pourrait être disjoint, et la valeur du contenu du service peut ne pas être connue avant la consommation, juridique ou fiscale. Dans ce cas, il est plus facile de facturer à l'heure, c'est-à-dire par le coût. Malgré, les frais juridiques (Basée sur les coûts) ou basée sur la réussite (fondée sur la valeur).

### **3.2) Convertir la perte de Pareto en revenu :**

La technologie a été un facteur clé dans le développement de l'économie, elle permet de convertir davantage de coûts non monétaires en services générant des revenus pour les entreprises. Où il pourrait être un tracas d'aller au supermarché le week-end, il existe par exemple maintenant des sites où on peut faire nos achats d'épicerie en ligne et les faire livrer jusqu'à notre porte. De toute évidence, la technologie a grandement facilité la conversion de la perte de Pareto en services et en revenus. Ceci, à son tour, augmente la productivité les niveaux d'ensemble et que les économistes aiment observer, augmentation de la consommation qui stimulerait davantage l'économie. Les besoins des acheteurs aujourd'hui sont plus complexes, avec une plus grande demande à temps. Le principal moteur n'est pas seulement la technologie, mais notre besoin de gain de plus de temps, plus de commodité et moins de risques. Quand un voyage pour affaire était autrefois une fois par semaine, plus de gens vont maintenant quotidiennement. La télévision était pour l'information et le divertissement, maintenant, c'est aussi pour la relaxation, l'évasion et l'éducation. Par exemple, il est maintenant possible d'embaucher un concierge personnel pour nous aider avec des courses que nous n'aurions peut-être pas le temps de faire. Qu'il s'agisse de retourner des envois postaux, d'envoyer des colis par la poste, billets, ou des chiens de marche, le concierge personnel est disponible à partir d'un simple clic ou coup de téléphone. De même, les acheteurs personnels sont disponibles pour donner des conseils sur votre style de mode et pour vous aider à acheter des vêtements. Convertir la perte Pareto en un service facturé qui est fourni au client selon son choix<sup>13</sup>. Parfois, cette conversion pourrait même être gratuite,

---

<sup>13</sup> Ibid, page 72.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

rendue service publique. Par exemple, les mères qui embauchent des nounous pourraient ne pas trouver une bonne, ou que la nounou pourrait être négligente, HowsMy-Nanny.com est un service qui offre une tranquillité d'esprit supplémentaire aux parents qui emploient des nounous comme l'indique son site Web, une petite «plaque d'immatriculation» et un numéro est attaché à la poussette ou au landau d'un enfant. Si un citoyen concerné souhaite signaler un «événement» aux parents de l'enfant (incident positif ou négatif), ils pourraient aller à HowsMyNanny.com, dans la plaque d'immatriculation de l'enfant unique, décrire ce qu'ils ont vu et le parent est notifié par courriel. La personne pourrait également choisir de rester anonyme. Un tel service, «Coût» que les parents supportent en embauchant des nounous, pourrait facilement être fourni gratuitement à titre de service public. Donc, si la conversion de Pareto est exigible ou non, sa conversion en avantage ou en réduction des dépenses est une occasion pour les entreprises de services d'ajouter des revenus à leur entreprise existante. Le résultat est une situation gagnant-gagnant pour l'acheteur et le vendeur. L'explosion des stratégies de fixation des prix ces derniers temps a été Technologie-conduit. La technologie a ramené les acheteurs plus près que jamais au sein de l'entreprise ; les canaux d'achat ont considérablement augmenté au cours des 20 dernières années. En conséquence, les acheteurs peuvent désormais acheter via un canal qui est le plus propice pour eux, c'est-à-dire le canal qui leur procure la plus grande valeur. Depuis, les frais d'achat d'un produit est à la fois le prix du produit ainsi que le coût d'acquisition, les prix des produits pourraient différer de dépenses (et donc la valeur) détenues par le client pour un produit ou service à d'autres et varient également entre les canaux. En outre, le coût d'acquisition comprend le coût d'opportunité pour l'acheteur ainsi. Et puisque le coût d'opportunité pourrait également faire allusion au risque et à l'aversion pour le risque, les permutations dans la tarification d'un service donné augmentent énormément.

### 3.3) Découplage achat (échange) et consommation :

Les entreprises cherchent constamment des façons de différencier leurs produits. Des produits très différenciés montrent que la différenciation offre un moyen vers des revenus élevés. En effet, le marché est multiplié par des produits différenciés à travers plusieurs «espaces» produits et les services ne font pas exception. Même l'entretien d'une voiture peut être différencié selon le «service complet» ou «Exprimé», et facturé en conséquence. Les

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

entreprises de télévision par câble vendent leurs services en différents faisceaux selon les besoins du marché. Un service qui ne peut être vendu qu'à un moment manque la possibilité de différencier selon le moment de l'achat. Quand les acheteurs perçoivent qu'ils n'auront aucun risque d'indisponibilité ou que la consommation du service ne dépendra pas du temps, ils ne l'achèteront que quand ils souhaiteront le consommer. Par exemple, les acheteurs ne pourront manifestement pas acheter parce qu'ils ne savent pas quand ils en auront besoin (ou s'ils en ont besoin). Pourtant, ils aimeraient clairement minimiser les inconvénients de souffrir d'une panne, si cela se produisait. Les entreprises peuvent vendre des services de dépannage moteur à un prix qui profitera à ceux qui connaissent réellement une panne et servent de montant d'assurance aux acheteurs qui ne consomment pas le service. Pourtant, pourquoi les entreprises vendent-elles à un prix aussi bas ? C'est parce que lorsque la non-consommation des acheteurs est élevée, l'entreprise pourrait effectivement surprendre le service,

(a) vendre à plus d'acheteurs que l'entreprise peut réellement servir,

Ou (b) gagner le revenu lorsque les acheteurs ne consomment pas,

Et (c) vendre le service à des prix pas élevés pour motiver l'achat d'assurance. Le découplage de l'achat et de la consommation permet à l'entreprise de discriminer en fonction du moment de l'achat (et donc de l'hétérogénéité entre le risque d'acquisition des acquéreurs et le risque d'évaluation), ainsi que de permettre la revente de la capacité non consommée sur place. Il est à noter que mieux une entreprise est capable de convaincre un acheteur d'acheter à l'avance, plus la firme est en mesure de facturer pour les prix au comptant<sup>14</sup>.

### 3.4) Atténuer le risque dans l'évaluation des achats anticipés :

L'achat anticipé de services souligne quelques questions sur le prix de ces derniers. Certains services sont difficiles pour les acheteurs à déterminer leur valeur, tels que ceux avec une longue durée de consommation, et les services que l'acheteur est incertain de quand ils sont requis. Par exemple, lorsque vous vous inscrivez pour une ligne téléphonique pour votre maison, comment sauriez-vous quand vous devrez appeler quelqu'un ou recevoir un appel ? Pourtant, les acheteurs obtiennent une ligne téléphonique parce que la possibilité des appels

---

<sup>14</sup> Ibid, page 76.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

importants manquants ou ne pas être en mesure de faire un appel n'est pas acceptable. Quelqu'un qui reçoit des appels fréquents sur la ligne perçoit plus de valeur qu'une autre personne qui a un téléphone mobile et peut-être n'aura pas besoin d'une ligne à la maison du tout. Les entreprises peuvent bien faire pour aider les acheteurs à atténuer le risque des services mobiles payants fournir aux acheteurs l'assurance que le service est disponible chaque fois que nécessaire, et en même temps ils apportent des recettes supplémentaires pour l'entreprise, car les taux sont souvent plus élevés, c'est-à-dire que les entreprises facturent la disponibilité. Le métro de Londres a une structure tarifaire similaire - payer un droit forfaitaire (plus élevé) pour un usage illimité du réseau, ou payer pour chaque voyage. Toutefois, l'acheteur doit décider dès le départ et calculer le tarif le plus approprié. S'ils sont incertains sur le nombre de voyages qu'ils entreprennent, quel tarif devraient-ils choisir ? Le système de cartes Oyster supprime ce risque. Quand les voyages sont rares, un par trajet est facturé. Une fois que le montant «par voyage» s'ajoute et dépasse le forfait, le client serait facturé que le taux forfaitaire. Les acheteurs sont plus heureux de ne pas avoir à décider à l'avance combien ils apprécieront les voyages (Ni même ils ont besoin de penser à ce sujet, ce qui en soi est un énorme avantage). Les entreprises bénéficient aussi souvent, les acheteurs n'hésiteront pas à augmenter l'utilisation du service. Inversement, si les acheteurs choisissent un taux «par voyage» dès le début, ils peuvent hésiter pour augmenter l'utilisation du service puisqu'ils se sont déjà engagés à acheter un voyage et pourrait soit opter pour des alternatives et / ou changer leurs plans. Le deuxième aspect du risque est dans la conséquence ; les acheteurs peuvent choisir de ne pas acheter un service à l'avance en raison de la probabilité de ne pas le consommer. Pour éviter ce risque, les entreprises pourraient offrir une plus grande souplesse et fournir un remboursement aux acheteurs ou permettre à l'acheteur de consommer à une date différente<sup>15</sup>.

### 3.5) Modifier les avantages :

Dès 1951, Schumpeter a déclaré que les désirs ne peuvent pas être considérés comme indépendants et les acheteurs pourraient être incités par les producteurs à vouloir de nouvelles choses, ou des choses qui diffèrent dans un certain sens ou par un autre de ceux qu'ils ont l'habitude d'utiliser ; par conséquent, les avantages perçus peuvent être influencés,

---

<sup>15</sup> Ibid, page 78.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

et non immuables. En effet, les entreprises ont tenté d'influencer la demande depuis le début du commerce, par la différenciation des produits. La différenciation était diverse, et Smith a décrit la différenciation des produits comme modifier la forme de la courbe de la demande prix-quantité face à l'entreprise. Il a montré comment les entreprises choisissent leurs «emplacements» dans l'espace produit pour la concurrence directe des prix. Porter, qui a popularisé la notion de différenciation des produits, plus détaillée sur la pratique, a démontré que des revenus plus importants peuvent être obtenus à partir de la différenciation, car elle augmente les inélasticités. Depuis lors, une grande partie des avantages du produit de différenciation a été soulignée et étudiée par de nombreux chercheurs en économie et marketing<sup>16</sup>.

### 3.6) L'effort des clients pourrait générer des revenus plus élevés :

Les acheteurs ne sont pas statiques dans leur évaluation de valeur et d'avantages. Ils sont capables de changer leur environnement ou modifier leur situation de sorte que le bénéfice obtenu soit plus élevé. Les entreprises pourraient aider les clients à gérer leur situation. Cela pourrait être aussi simple que de donner aux clients quelque chose à faire en attendant, par ex. Internet gratuit et les services dans les aéroports, comptoirs d'enregistrement ou même magazines en attente. La relation entre le client et le producteur évolue, en particulier dans les services. Le client n'est plus considéré comme un récepteur passif, mais comme un participant bien informé dans un processus commun. Plus précisément, les clients sont soutenus par certaines entreprises afin qu'elles puissent créer leur propre valeur. Dans ce cas les clients deviennent des «coproducteurs». Le rôle de l'effort de la clientèle est encore nouveau dans la recherche sur les services ; pourtant l'effort des clients peut être un outil puissant pour la discrimination et la segmentation des prix<sup>17</sup>. La station d'essence pourrait facturer plus élevé par litre pour un service complet et moins pour le libre-service, ce qui permet de réaliser des économies sur la production du service au client. Serions-nous prêts à payer moins si nous devons faire plus ? Peut-être pour certains, mais certainement pas pour tout le monde. Il y a un risque à croire que les entreprises devraient abaisser automatiquement leurs prix lorsque les clients doivent faire des efforts. Souvent, les entreprises sont surprises de constater que le

---

<sup>16</sup> Ibid, page 79.

<sup>17</sup> Ibid, page 81.

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

contrôle et l'indépendance du client en libre-service, et les acheteurs peuvent réellement être disposés et payer plus cher.

### 3.7) Trouver la valeur finale la plus élevée dans les prestations de service :

Dans l'économie des services, les services intermédiaires commencent à jouer un rôle important. Ces services ajoutent de la valeur à la relation d'échange entre au moins deux parties, en utilisant souvent de nouvelles technologies. Les fournisseurs de services Internet, systèmes de paiement par carte à puce et autres services électroniques d'échange de données sont des exemples de services d'intermédiation. Dans le post internet économique, il devient évident que la désintermédiation (c'est-à-dire élimination des intermédiaires) créée par Internet a évolué en une «ré intermédiation» des sortes que le rôle de l'intermédiaire se transforme en celui de la connaissance et de l'information coordination, une plus grande innovation technologique, des services d'intermédiation apparaissent avec une fréquence croissante et il est nécessaire de comprendre les caractéristiques de ces services, car ils ont le potentiel de modifier de façon drastique l'échange de produits en termes de distribution, de valeur perçue et d'autonomisation des consommateurs.

Premièrement, il est important de noter que l'achat d'un service d'intermédiation est souvent à l'avance. Cela signifie que les acheteurs qui achètent le service soit par abonnement ou par le biais de frais de transaction sans être certain de quand il serait consommé et sans être certain de combien ils en auront besoin. Même si les acheteurs choisissent de payer à l'utilisation et non par abonnement, cette décision doit être prise en avance et exclue généralement la possibilité de changer d'avis. Par conséquent, les acheteurs font face à l'incertitude dans le temps de la consommation et le volume de la consommation, ce qui rend leur état d'utilité dépendant.

Deuxièmement, le produit ou service principal crée un effet dérivé. Ceci veut dire que le service d'intermédiation est un moyen vers une fin, c'est-à-dire que le produit primaire ou le service est cette fin. Lorsque le besoin de l'achat du produit primaire se manifeste et que l'acheteur est disposé à payer pour le produit et l'intermédiaire service, l'entreprise pourrait obtenir un prix plus élevé pour le service. Cet effet dérivé peut donc persuader les acheteurs de payer plus cher pour l'intermédiaire service. Par analogie, le produit intermédiaire le plus courant est l'argent. Par de l'argent, les acheteurs achètent des services qui offrent une valeur

## Chapitre 2 : Les politiques de fixation des prix via le *yield management*

supérieure. Les services sont donc placés dans la même situation que l'argent. Les entreprises qui comprennent la valeur attachée au produit final seront en mesure de tirer plus haut les profits tirés de la tarification stratégique de leur service d'intermédiation<sup>18</sup>.

### **Conclusion :**

Dans la logique d'un postulat précédent, il faudrait fixer les prix pour s'adapter aux fluctuations de la demande. Il faut comprendre que le fait d'augmenter ou baisser les prix est une décision de gestion. Le *yield management* permet de définir le prix optimal et indique s'il faut augmenter ou limiter la vente de billets de classes économiques et non le changement des tarifs. Nous sommes alors dans l'optique de gestion de capacités du marketing des services. Cependant, le mécanisme du *yield management* peut favoriser l'opportunité d'augmenter la structure des prix. Donc il est important de rappeler que le *yield management* est un indicateur précieux, il ne s'agit pas d'un outil de décision mais plutôt d'un outil d'aide à la décision. Enfin, après avoir parlé des différents concepts théoriques sur le *yield management* qui représentent les outils principaux de notre travail de recherche, nous passerons à la politique de tarification au moment de son application et ce au sein de la compagnie aérienne Air Algérie afin de mieux connaître cet outil non seulement théoriquement mais surtout ses différentes procédures concrètement.

---

<sup>18</sup> Ibid, page 85.

CHAPITRE 03 :

**Le transport aérien**

**en Algérie cas Air**

**Algérie**

## **Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie**

En Algérie, le secteur du transport connaît une véritable mutation. Un grand nombre de projets ont été réalisés ou sont en phase de réalisation, afin de rendre ce secteur plus performant et plus efficace dans sa contribution dans le développement économique du pays. D'après le ministère des transports, ils ont investi 106.5 milliards USD dans le secteur du transport et plus de 40 milliards USD depuis 1999. Quant au transport aérien, Air Algérie est l'une des plus grandes compagnies aérienne en Afrique, elle date de 1947, elle se positionne comme étant le premier transporteur aérien en Algérie, elle dispose d'une gestion des plus rigoureuse est cela pour maintenir sa part de marché et sa position de leader en Algérie. Dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu le marché aérien algérien ainsi que les différentes parts de marché des compagnies aériennes présentent sur le marché local, par la suite nous présenterons Air Algérie ainsi que sa direction revenue management. En dernier lieu nous allons procéder à une analyse stratégique de la compagnie.

### **Section 1 : Système aéroportuaire et compagnies aériennes en Algérie**

L'Algérie a développé son secteur aérien de manière à en faire un véritable moyen d'intégration au niveau régional et international. Depuis des années un programme de modernisation et de réhabilitation touche les aéroports du pays. Comme les aéroports Houari Boumediene à Alger, de Tlemcen, réceptionné depuis deux ans, de Jijel, d'El Goléa et Ghardaïa. Cette section sera consacrée principalement au transport aérien en Algérie, en passant par l'exposition du système aéroportuaire algérien, puis des compagnies aériennes se disputant les parts du marché national et international.

#### **1.1) Le système aéroportuaire en Algérie :**

Le système aéroportuaire algérien est riche de part ses infrastructures et son organisation :

##### **1.1.1) Infrastructure du transport aérien :**

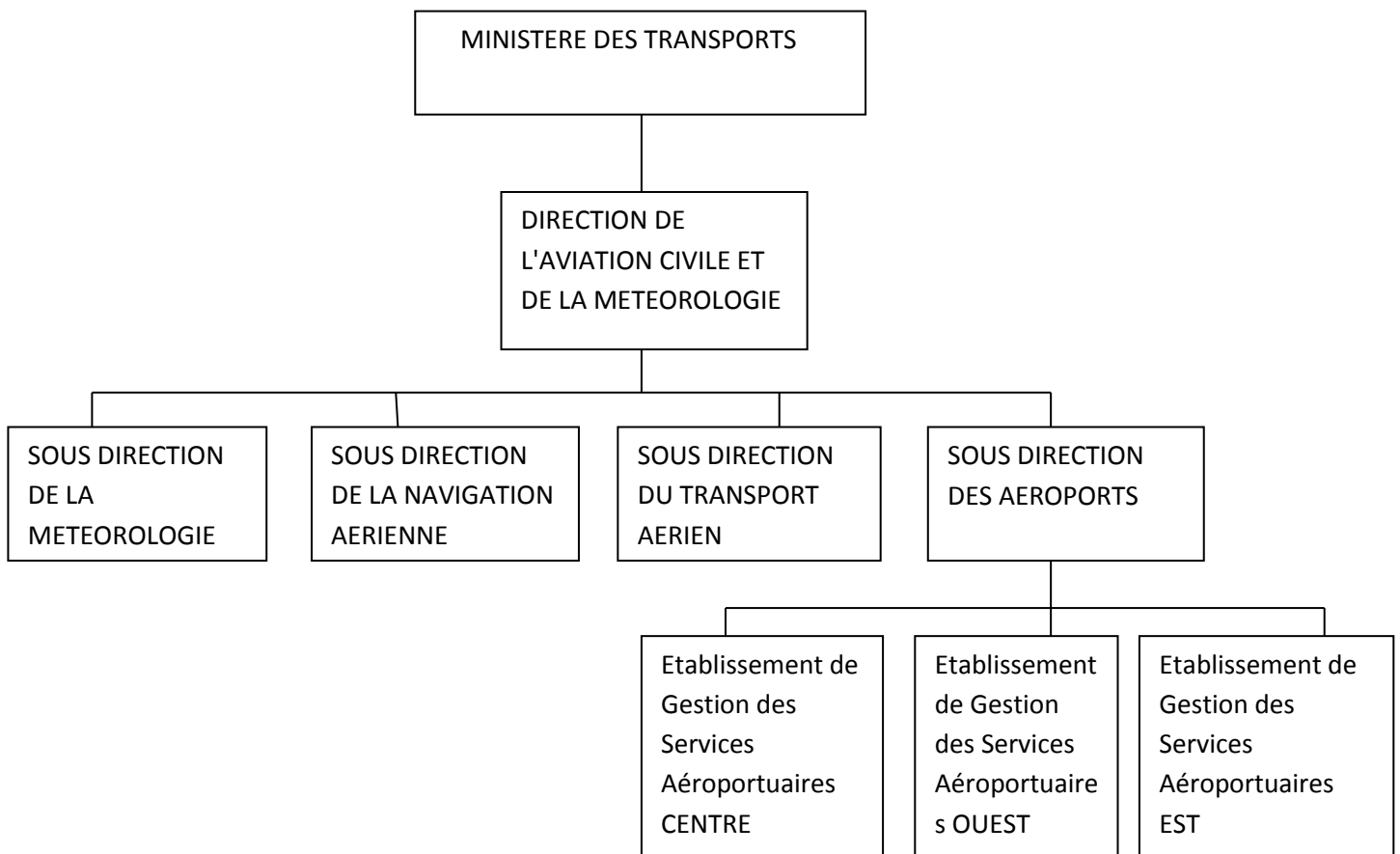
L'Algérie compte 35 aéroports, sur la trentaine d'aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique, treize ont le statut d'aéroport international. Dans la réalité, six aéroports seulement de statut international, reçoivent des vols internationaux d'une façon régulière (Alger, Oran, Constantine, Annaba, Tlemcen et Bejaia). On souligne la prédominance de l'aéroport d'Alger avec une capacité de plus de 6 millions de passagers par an.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 1.1.2) Aperçu général sur l'organisation du système aéroportuaire :

En Algérie, le transport aérien est de la responsabilité du Ministère des Transports. Les attributions du Ministère des Transports sont définies par Loi et sont exercées par le biais de la Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie (DACM). Les activités principales de transport aérien, de gestion aéroportuaire et de gestion de l'espace aérien sont prises en charge par les Entreprises d'Etat relevant du Ministère des Transports. Ces organismes se présentent comme suit :

**Schéma 3.1** : L'organisation du système aéroportuaire en Algérie



**Source** : **Mohamed AKACEM** (Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie Ministère des Transports ALGERIE), **Brahim HADADENE** (Direction des Equipements EGSA d'Alger ALGERIE), « Prévision de trafics et planification des infrastructures aéroportuaires ».

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 1.1.3) Les Etablissements de Gestion des Services Aéroportuaires :

#### **Création :**

Au début de l'année 1988, une restructuration fondamentale a été mise en œuvre et a abouti notamment à la création des Etablissements de Gestion des Services Aéroportuaires (EGSA), chargés de la gestion, de l'aménagement, de l'exploitation et de l'entretien de toutes les structures, ouvrages et installations principales ou annexes concourant à la satisfaction des espaces du transport aérien civil. En raison de l'importance du réseau des aéroports, tant internationaux que domestiques (une trentaine d'aéroports), il a été créé trois EGSA, qui ont été regroupés au sein de trois secteurs géographiques. Les sièges de ces Etablissements ont été fixés à Alger (16 aéroports), Oran (9 aéroports) et Constantine (6 aéroports)<sup>1</sup>.

#### **Missions et organisation. :**

Les missions de chacun des EGSA sont les suivantes :

- En matière d'aménagement et de développement, l'Etablissement :
  - participe à l'élaboration du schéma Directeur des Aéroports ; - élabore les études de conception et de faisabilité relatives aux choix de site ;
  - effectue des études de conception de faisabilité des aérogares et infrastructures commerciales ; et
  - assure la réalisation des aérogares, des infrastructures commerciales ainsi que leurs équipements
- En matière d'aménagement et de développement, l'Etablissement :
  - assure la gestion du domaine public aéroportuaire ; - assure la police du domaine public
  - gère, entretient et développe les installations destinées au public et aux opérations de fret et met à la disposition des exploitants de l'aéroport les moyens et les réseaux nécessaires ; et
  - gère et exploite les installations commerciales.

---

<sup>1</sup> [www.mtp.gov.dz](http://www.mtp.gov.dz) (site officiel du ministère des travaux publics et des transports), consulté le 22/04/2017 à 19h31.

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

➤ En matière de prestations, l'Etablissement assure :

- la facilitation des arrivées et les départs ;
- l'assistance ;
- l'acheminement des passagers ;
- l'acheminement des marchandises et du courrier ; et
- l'accueil, l'information et l'organisation des commodités.

#### 1.1.4 Evaluation du système aéroportuaire national :

La configuration du trafic international montre que les échanges se font essentiellement dans le sens «Algérie-Extérieur» et quasi exclusivement dans le transport des passagers nationaux. Ainsi ce mode de transport favorise le développement d'une industrie du voyage et bénéficie peu à l'économie nationale. Quant au trafic intérieur, on doit noter que ce mode de transport joue un rôle déterminant dans le maintien et le développement des liens entre les wilayas notamment celles des hauts plateaux et du sud du pays, mais qu'il induit en même temps un important déficit d'exploitation à la compagnie nationale Air Algérie en raison du bas niveau des tarifs pratiqués. Le résultat de cet état de fait apparaît à travers :

Premièrement, la sous-utilisation des capacités de certains aérodromes et le sous équipement d'un grand nombre d'entre eux, ceux du sud et du grand sud en particulier. Deuxièmement, la qualité de service médiocre, notamment par l'absence de zones terminales adéquates, cas de Constantine, Annaba, Ouargla, Tamanrasset et Ghardaïa. Enfin, des retards, dans l'exécution des projets comme la zone terminale d'Alger Houari Boumediene et la piste de Constantine.

En conclusion, l'évaluation de la carte aéroportuaire montre que le système aéroportuaire national est relativement dense et bien implanté sur le territoire national.

#### 1.1.5 Le développement du système aéroportuaire national :

Le transport aérien constitue un instrument privilégié de développement et d'échanges et occupe une place importante dans le système de transport algérien du fait de l'étendue du

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

territoire nationale et de la politique appliquée en matière de désenclavement des zones déshéritées et/ou isolées. Malgré l'importance des investissements consentis pour le renforcement de la flotte, le développement du réseau aéroportuaire et la modernisation des sous-systèmes de navigation aérienne et d'assistance météorologique, le transport aérien se caractérise par des performances modestes et rencontre des contraintes diverses, organisationnelles et opérationnelles et souffre d'insuffisances en matière de capacité de gestion en moyens humains et matériels. C'est pourquoi il est impératif d'élaborer un plan directeur de l'aviation civile, qui devra constituer le cadre de référence pour l'ensemble des actions de développement futures. Parmi les investissements futurs entrepris par l'état à fin d'améliorer les prestations du système aéroportuaire nous pouvons mentionner :

- Une enveloppe de 2,15 milliards de dinars (21 millions d'euros) a été débloquée pour le renforcement de l'aérodrome international de "Zaraitine" d'In Amenas dans la wilaya d'Ilizi.
- Alger aura une nouvelle aéroport internationale en 2018 et dont la capacité sera de 10 millions de passagers/an, d'un coût prévisionnel de 33 milliards de dinars (317 millions d'euros).

#### 1.2) Les compagnies aériennes en Algérie :

Beaucoup d'entreprises dans le monde ont connu ou connaissent des difficultés pour se maintenir dans leur secteur d'activité respectif. L'activité du transport aérien ne fait pas exception à cette règle, ce secteur est en train de vivre une concurrence et une compétition sans précédent entre les compagnies aériennes, ce phénomène est dû essentiellement à plusieurs facteurs :

- \* La globalisation et la mondialisation
- \* L'open sky
- \* La déréglementation
- \* L'émergence de compagnies LOW-COST
- \* Les accords entre les compagnies

Air Algérie est la compagnie aérienne nationale, elle domine le marché du transport aérien qui compte depuis son ouverture à la concurrence de plusieurs autres compagnies privées. Elle s'occupe de plusieurs lignes nationales et internationales vers l'Europe, l'Afrique, le

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

Canada, la Chine, le Moyen-Orient. Une somme de 600 millions d'euros a été investie entre 2013-2017 pour le renouvellement de la flotte d'Air Algérie. Plusieurs compagnies aériennes étrangères ont des vols vers l'Algérie telles que : Tunis air, Royal Air Maroc, Air France, Air Italie, Aigle Azur, Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways, Qatar Airways ... etc.

Nous pouvons énumérer dans le tableau ci-dessous la liste des compagnies aériennes présentes en Algérie et qui représentent les concurrents directs d'Air Algérie :

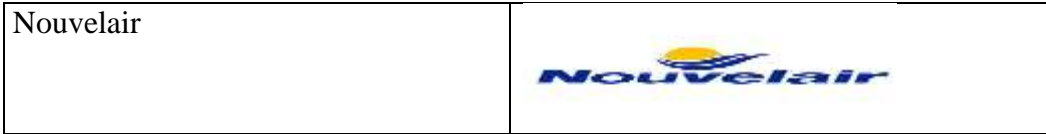
**Tableau N°3.1 :** Quelques compagnies aériennes présentes sur le marché algérien.

Intitulé de la compagnie	Logo
Air Algérie	
Aigle Azur	
Tassili Airlines	
British Airways	
Qatar Airways	
Lufthansa	
Air Express Algeria	
Air France	
Tunis Air	

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

Royal Air Maroc	
Syrian Air	
Saudi Arabian Airlines	
EgyptAir	
Turkish Airlines	
Alitalia	
Libyan Arab Airlines	
Vueling	
Iberia	
Jetairfly	
Aeroflot	
Emirates	
Royal Jordanian	
TAP Portugal	
Air Malta	

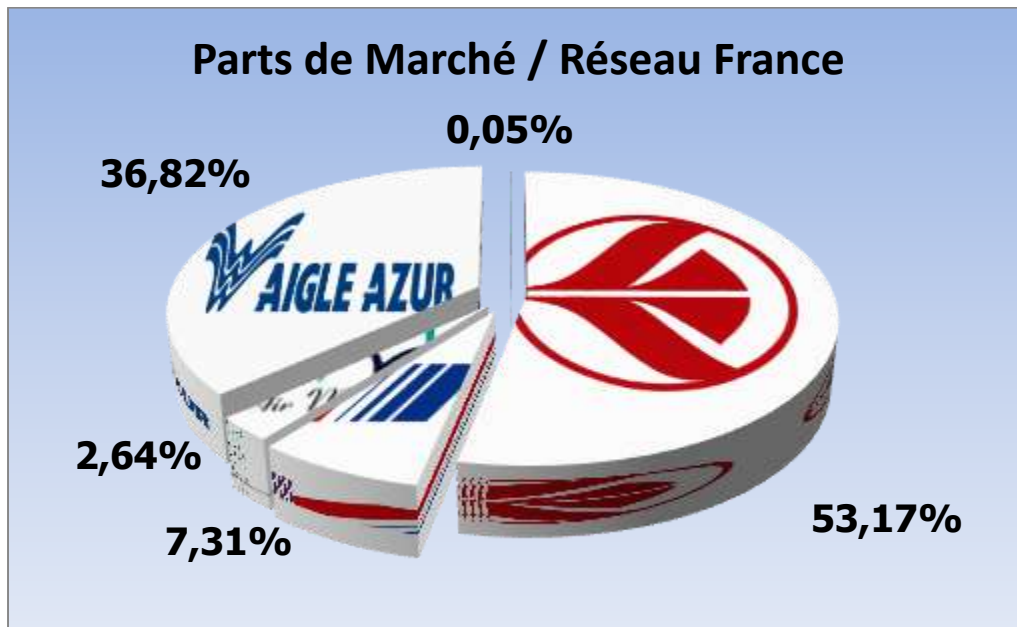
### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie



**Source :** Elaboré par nous même

Malgré la diversité des compagnies aériennes présentes sur le marché, il s'agit d'une "concurrence bridée", le reste des compagnies aérienne qui ne représente 10% du marché, ne peut alors que s'aligner sur les tarifs imposés par le véritable duopole « Air Azur » (Air Algérie – Aigle Azur) qui à eux seuls ils représentent 90% du marché pour la destination phare de l'Algérie qui est la France.

**Figure N°3.2 :** Parts de marchés des compagnies aériennes pour la destination France pour l'année 2016



**Source :** Document internes à Air Algérie.

### **Section 2 : Présentation générale d'Air Algérie**

En tant que transporteur principale, Air Algérie contribue au développement économique et à l'aménagement du territoire. Son rôle principal dans l'activité économique est considéré dès le lendemain de l'indépendance comme instrument privilégié de l'exercice de la politique économique du pays, qui devrait permettre à Air Algérie d développer la coopération commerciale et culturelle avec ses partenaires. Cette deuxième section sera uniquement consacrée à cette grande compagnie aérienne, la présentation de ses différentes directions, infrastructures, ses moyens humains et matériels, ses missions et objectifs...etc.

#### **2.1) Présentation et historique :**

La compagnie Air Algérie est une société par action (PSA) dont le capital social est de 43 Milliards de Dinars, environ 406 Millions d'Euro. Sa création est passée par plusieurs étapes ; en 1946 apparait la compagnie Air Algérie pour la première fois sous le nom de la Compagnie Générale de Transport (CGT), son réseau était principalement orienté vers la France, la CGT sera fusionnée en juin 1953 avec la compagnie Air Transport pour former la CGT Air Algérie. Après dix ans, l'état algérien détiendra 51% du capital, qui sera ensuite augmenté à 83% en 1970 et qui portera sa participation à 100 % en 1972 et cela en rachetant les 17% détenus par Air France. Enfin en 1974 fut la création officielle d'Air Algérie qui deviendra une SPA le 17 février 1997 (un an avant a libéralisation du transport aérien). Air Algérie est présidée par Mr. Abdelwahid BOUABDELLAH depuis 2008 après la mort de Mr. Mohamed Tayeb BENOUIS une année auparavant<sup>2</sup>.

Les codes aériens d'air Algérie sont :

- AH à l'IATA (International Air Transport Association ; l'association internationale du transport aérien)
- DAH à l'OACI (Organisation d'Aviation Civile Internationale)

---

<sup>2</sup> Documents interne à Air Algérie.

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

Afin de retracer l'historique de la compagnie, les dates les plus importantes dans son histoire ont été relevées<sup>3</sup>

**1947** : La création de la compagnie « AIR-ALGERIE » sous le nom de C.G.T (Compagnie Générale de Transport) avec un réseau principalement orienté vers la France ;

**1962** : Recouvrement de l'indépendance de l'Algérie ;

**1963** : L'État prend 51% du capital d'Air Algérie ;

**1970** : L'État porte sa participation au capital d'Air Algérie à 83% ;

**1973** : L'État décide d'intégrer à Air Algérie la Société de Travail Aérien (S.T.A.) ;

**1974** : L'État porte sa participation à 100% en rachetant les 17% encore détenus par Air France ;

**1983** : L'entreprise est scindée en deux entités distinctes, l'une pour les lignes intérieures (IAS) et l'autre pour les lignes internationales ;

**1984** : Les deux entités citées ci-dessus sont à nouveau fusionnées en une seule entreprise à laquelle revient la charge de la gestion des aéroports ;

**1987** : Air Algérie est déchargée de la gestion aéroports ;

**1997** : Air Algérie devient une EPE société par actions avec un capital de 2,5 milliards DA ;

**1998** : Libéralisation du transport aérien ;

**2000** : Le capital d'Air Algérie est porté à 6 milliards de dinars ;

**2001** : Le capital d'Air Algérie est porté à 14 milliards de dinars ;

**26 Mars 2005** : Le capital d'Air Algérie est porté à 26 milliards de dinars ;

---

<sup>3</sup> Documents interne à Air Algérie.

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

**30 Septembre 2005** : Le capital d'Air Algérie est porté à 29 milliards de dinars ; **2006** : Le capital d'Air Algérie est porté à 37 milliards de dinars ;

**2007** : Ouverture de la ligne directe Alger Montréal ;

**2008** : Le capital d'Air Algérie est porté à 43 milliards de dinars ;

**2011** : la désignation de Mohamed Boultif comme nouveau PDG d'Air Algérie ;

#### 2.2) Fiche signalétique :

Nous pouvons résumer l'identité d'Air Algérie dans le tableau suivant :

**Tableau N° 3.2** : Identité d'Air Algérie

Dénomination	Air Algérie
logos avec dénomination	
Forme juridique et économique	Entreprise publique économique, société par action
Siège	1, Place Maurice AUDIN, Alger, Algérie
Capital	43.000.000,00 DA
Téléphone	(213) 021 65 33 40
Fax	(213) 021 61 05 53
Site internet	<a href="http://www.airalgerie.dz">http://www.airalgerie.dz</a>

**Source** : Le site officiel d'Air Algérie.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 2.3) Missions et objectifs :

#### 2.3.1 Ses missions :

Air Algérie est chargée d'assurer :

#### **En matière de transport aérien**

- L'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux.
- L'exploitation des lignes aériennes intérieures et internationales, en vues de garantir le transport public régulier des bagages, frets, et de courriers

#### **En matière de travail aérien**

L'offre de prestation de services à des fins commerciales et scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.

#### **En matière d'exploitation commerciale**

La vente et l'émission des titres de transport, l'achat d'affrètement et d'aéronefs, la représentation, l'assistance et le ravitaillement des avions.

#### **En matière d'exploitation technique**

- L'obtention de licences permis et autorisation de survol des espaces aériens des états étrangers ;
- L'accomplissement des opérations d'entretien, de réparation et de révisions des équipements et de types d'aéronefs pour son compte des tiers.

Air Algérie devient une compagnie aérienne publique qui, de manière direct ou indirect, en Algérie ou à 'étranger a pour objet :

- L'organisation et l'exploitation de tous les services de transport publics par aéronefs de passagers, de frets et de poste, régulier ou non régulier, international ou intérieur et de travail aérien.
- La gestion et l'exploitation de toutes les opérations d'entretiens, la gestion de toute opération qu'elle soit de nature économique, juridique, financière, mobilière, immobilière, industrielle, civile ou commerciale.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 2.3.2 Ses objectifs :

- Favoriser la mobilité sociale à travers le territoire national en mettant l'avion à la portée de tout le monde ;
- Satisfaire de manière ponctuelle et régulière la demande de la clientèle ;
- Fidéliser la clientèle et améliorer la qualité de service (confort, sécurité, hygiène)
- Améliorer l'image de la compagnie ;
- Augmenter les parts de marché ;
- Contribuer à l'équilibre régional ;
- Satisfaire aux besoins d'une coopération internationale multiformes ;
- l'assurance de la stabilité du programme qui doit constituer une base pour toute les saisons de l'année ; (s m1)
- la rationalisation et densification des lignes des réseaux domestique et international dans le but de développer un nouveau trafic de transit via Alger et de désenclaver les régions du sud Algérien.

### **2.4) Les moyens de la compagnie :**

#### 2.4.1 Les moyens matériels :

Air Algérie fait en sorte d'améliorer sa flotte afin de permettre à un grand nombre de ses passagers et/ou matériels de voyager dans les meilleures conditions. La flotte est composée de 59 appareils modernes d'âge moyen de 11 ans répondant aux normes de sécurité internationales, exploités tant pour le transport des passagers que pour le cargo.

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

**Tableau N°3.3** : la flotte d'Air Algérie.

Appareils	En service	Commandes	Passagers					Notes
			F	C	Y+	Y	Total	
Airbus A330-200	8	0	18	40	—	211	269	JV JW JX JA JB JC JY JZ
ATR 72-500	12	—	—	—	—	66	66	UI UJ UK UL UM UN UO UP UQ US VQ VR
ATR 72-600	3	—	—	—	—			UT UV UW
Boeing 737-600	5	—	—	16	—	85	101	JQ JR JS JT JU
Boeing 737-700C	2	—	TBA					KS KT
Boeing 737-800	25	—	—	24	—	120	144	JO JP KA KB KC
				16	—	132	148	KD KE KF KG KH KI KJ
				48	—	114	162	JJ JK JL JM JN KK KL KM
				—	—	162	162	KN KO KP KQ KR
L382-51C Hercules	1		cargo					HL
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>—</b>						

**Source** : Documents internes à l'entreprise.

#### 2.4.2 Les moyens humains :

Air Algérie a su investir dans la formation du personnel, si bien qu'elle dispose aujourd'hui d'un personnel uniquement de nationalité algérienne :

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

- Un personnel de conduite des aéronefs qui lui confère 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 (2017) un effectif de **9327 employés** ; les catégories de son personnel se répartissent comme suit :

- 8140 personnels au sol
- 502 personnels navigants techniques
- 685 personnels navigants commerciaux

#### **Aujourd'hui Air Algérie c'est aussi :**

- Le troisième transporteur en Afrique.
- 3.500.000 passagers transportés chaque année.
- 36 villes desservies dans 24 pays, et 40 escales en Algérie.
- Jusqu'à 120 vols quotidiens en programme de pointe.
- 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 G.D.S. auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements.
- l'agent général de 36 compagnies aériennes étrangères
- des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers par an.
- Des charters Omra et Hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux saints de l'Islam.

#### **2.5) Les réseaux d'Air Algérie :**

Le réseau couvert par Air Algérie est de 96 400 km. Plus de 3 000 000 de passagers et près de 20 000 tonnes de fret sont transportés chaque année par la compagnie. En 2016, Air Algérie a transporté environ 5,2 millions de passagers.

##### 2.5.1 Le réseau national :

Nous présentons les réseaux nationaux d'Air Algérie dans le tableau suivant :

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

**Tableau N°3.4** : Les réseaux nationaux d'Air Algérie

Réseau	Réseau intérieur Algérie (RIA)	Code
<b>Centre</b>	Alger	ALG
	Bejaia	BJA
<b>Est</b>	Constantine	CZL
	Annaba	AAE
	Sétif	QSF
	Tébessa	TEE
	Batna	BLJ
	Jijel	GJL
<b>Ouest</b>	Oran	ORN
	Tlemcen	TLM
<b>Sud</b>	Adrar	AZR
	Beskra	BSK
	Bechar	CBH
	Djanet	DJG
	EL oued	ELU
	Touggourt	TGR
	Ghardaia	GHA
	Hassi messaoud	HME
	In amenas	IAM
	In salah	INZ
	Ourgla	OGX
	Tindouf	TIN
	Tananrasset	TMR
	Bordj badji mokhtar	BBM
	Illizi	VVZ

**Source** : Documents internes à l'entreprise.

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

Comme l'indique le tableau, le réseau national dessert vingt-cinq (25) escales dont deux (2) au centre du pays, six (6) à l'est, deux (2) à l'ouest et quinze (15) au sud du pays.

#### 2.5.1 Le réseau national :

Le réseau international d'Air Algérie regroupe trente-cinq (35) escales pour vingt-cinq (25) pays divisés en six (6) réseaux qui sont :

France huit (8) escales, Europe onze (11) escales, Moyen orient neuf (9) escales, Afrique cinq (5) escales, Amérique une (1) escale, et l'Asie une (1) escale.

Air Algérie a fait l'ouverture de deux nouvelles destinations Montréal (Canada) en juin 2007 ; et Pékin (Chine) au courant de l'année 2008.

Nous présentons les réseaux internationaux d'Air Algérie dans le tableau suivant :

**Tableau N°3.5** : les réseaux internationaux d'Air Algérie

Réseau	Pays	Escale
<b>France</b>	France	Bordeaux Lille Lyon Marseille Metz Nancy Montpellier Nice Paris Toulouse
<b>Afrique</b>	Burkina Fasso Egypte Cote d'ivoire Maroc	Ougadougou Le Caire Abidjan Casablanca

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

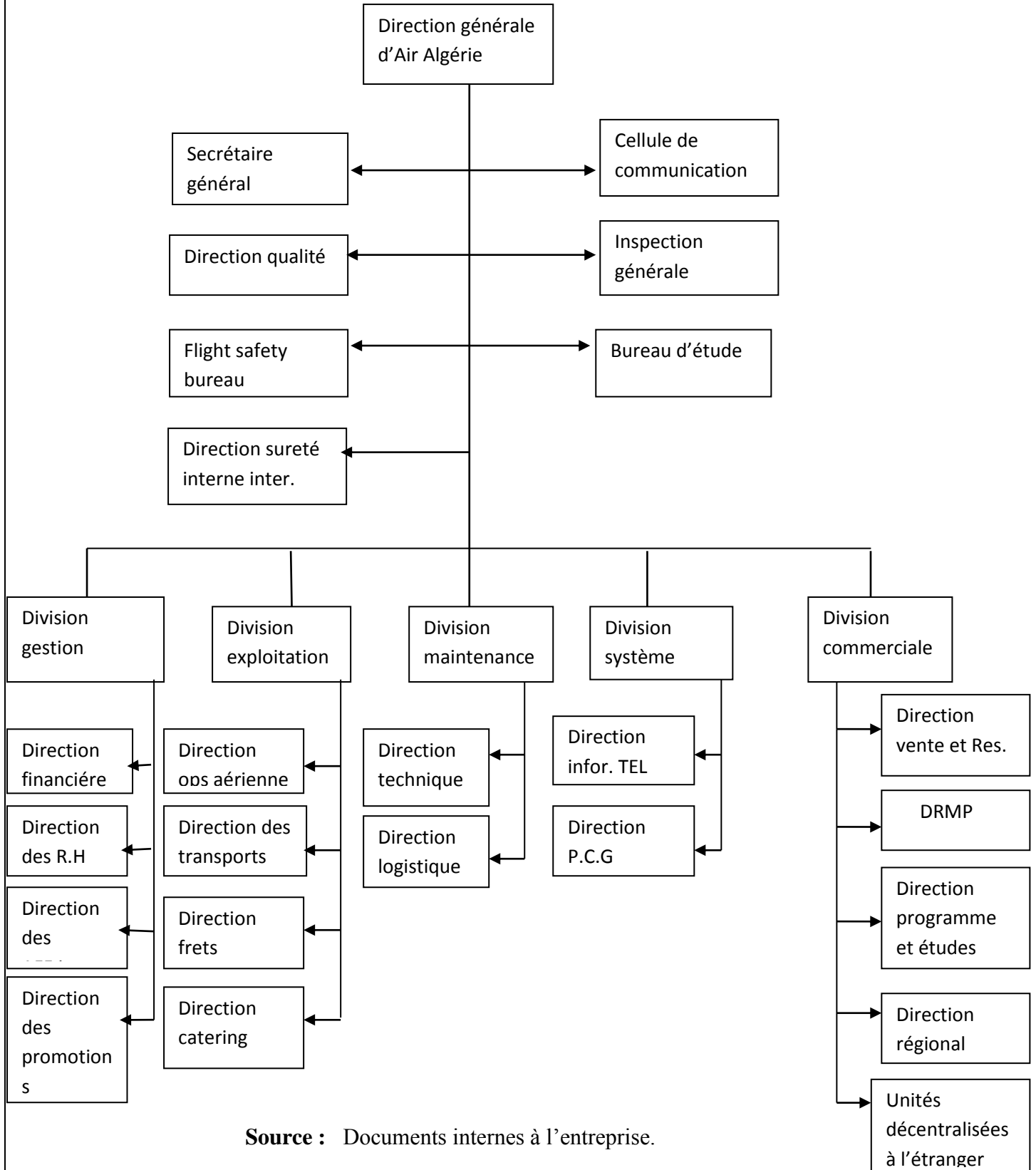
	Mali Liby Mauritanie Niger Sénégal Tunisie	Bamako Tripoli Nouakchott Niamey Dakar Tunis
<b>Amérique du nord</b>	Canada	Montréal
<b>Asie</b>	Chine	Pékin
<b>Europe</b>	Allemagne Belgique Espagne  Italie Royaume-Uni Russie Suisse Turquie	Francfort, Berlin Bruxelles Alicante, Barcelone, Madrid, Palma  Rome, Milan Londres Moscou Genève, Bale Istanbul
<b>Moyen Orient</b>	Jordanie Liban Syrie Arabie Saoudite Emirats Arabes Unis	Amman Beyrouth Damas Djeddah Dubai

**Source :** Documents internes à l'entreprise.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 2.6) Organisation de la compagnie Air Algérie :

Schéma N°3.3 : L'organigramme d'Air Algérie pour l'année 2015.



## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 2.7 Organisation générale de la compagnie :

Pour mener à bien sa mission et fournir une bonne dynamique adaptée à ses activités et prérogatives, l'entreprise a mis en place une nouvelle politique de filiation, comprenant quatre (04) filiales principales :

- L'international.
- Le domestique.
- Le catering.
- La technique.

L'organisation d'Air Algérie repose sur les trois fonctions principales :

- Commerciale.
- Techniques.
- Exploitations.

La compagnie Air Algérie se présente comme suit :

#### 2.7.1 La Direction Générale :

Elle est sous la direction d'un directeur général élu par le conseil d'administration composé de cinq membres. Son rôle est principalement de prendre les bonnes décisions et d'assurer la cohérence entre les différentes directions qui compose Air Algérie. La direction générale d'Air Algérie se compose du secrétariat général et de six divisions :

##### 2.7.1.1 La division gestion :

La division est assurée par un chef de division relevant hiérarchiquement du président directeur général. Elle est composée comme suit :

- Direction financière : elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise dans le domaine financier et comptable, du contrôle de son application et

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

de fournir aux structures centrales les outils nécessaires à la gestion de leurs ressources.

- Direction des ressources humaines : Reliée directement au secrétariat général, elle a pour mission de :
  - La gestion de l'entreprise.
  - Le développement de son patrimoine.
  - Définir le cadre réglementaire de la politique du personnel et de la politique sociale de l'entreprise.

Elle reçoit l'expression des besoins des autres directions et tente d'apporter des réponses selon les moyens dont dispose l'entreprise.

- Direction de promotion des œuvres sociales : chargée de traiter tous les problèmes d'ordre social :
  - Transport.
  - Restauration.
  - Santé, activités sportives et culturelles.
- Direction des affaires juridiques : chargée de conseiller et d'informer le secrétariat général, le conseil, ses organes subsidiaires, les directions et les autres services sur les aspects juridiques.

#### 2.7.1.2 La division de maintenance :

Elle est assurée par un chef de division relevant hiérarchiquement du président directeur général. Elle est composée comme suit :

- Direction technique : elle a pour mission essentielle l'entretien, la révision et la réparation du matériel qui est affecté pour une exploitation optimale afin d'assurer le maximum de sécurité.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

- Direction logistique : elle est chargée directement ou indirectement de l'étude et de la réalisation de divers projets d'aménagement de travaux neufs relatifs à l'infrastructure, aux biens immobiliers ainsi qu'à l'équipement.

### 2.7.1.3 La division d'exploitation :

Elle est assurée par un chef de division relevant de l'autorité hiérarchique du président directeur général. Elle comprend les structures suivantes :

- Direction des opérations aériennes : chargée de la réalisation des programmes de vols avec le maximum de sécurité et de régularité. Elle est chargée donc de :
  - La formation et le perfectionnement du personnel.
  - L'affectation du personnel navigant aux différents vols.
- Direction des transports : chargée d'offrir aux passagers le service assistance en escale. S'ajoute à cela l'impératif d'austérité dans la gestion des moyens humains et matériels. Les actions sur la qualité de ses services portent sur :
  - Le traitement des litiges.
  - Le traitement des bagages.
  - La formation spécialisée du personnel aux techniques des relations client/personnel.
  - Le développement de rapport et de collaboration avec les organismes externes.
- Direction du catering : chargée d'assurer aux passagers une offre de qualité en matière de prestations hôtelières.

### 2.7.1.4 La division du fret :

La division est assurée par un chef de division relevant hiérarchiquement du président directeur général. Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière de fret. Elle a aussi pour mission de :

- Définir la politique tarifaire et promotionnelle des produits.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

- Définir, gérer et épauler la politique de vente en matière de fret.
- Etudier et analyser les marchés potentiels et prospecter les nouveaux marchés.

### 2.7.1.5 La division système :

Elle est assurée par un chef de division relevant hiérarchiquement du président directeur général. Elle est chargée de gérer et d'uniformiser les activités de la direction informatique.

### 2.7.1.6 La Division Commerciale :

Elle est assurée par n chef de division relevant hiérarchiquement du président directeur général. Elle est composée comme suit :

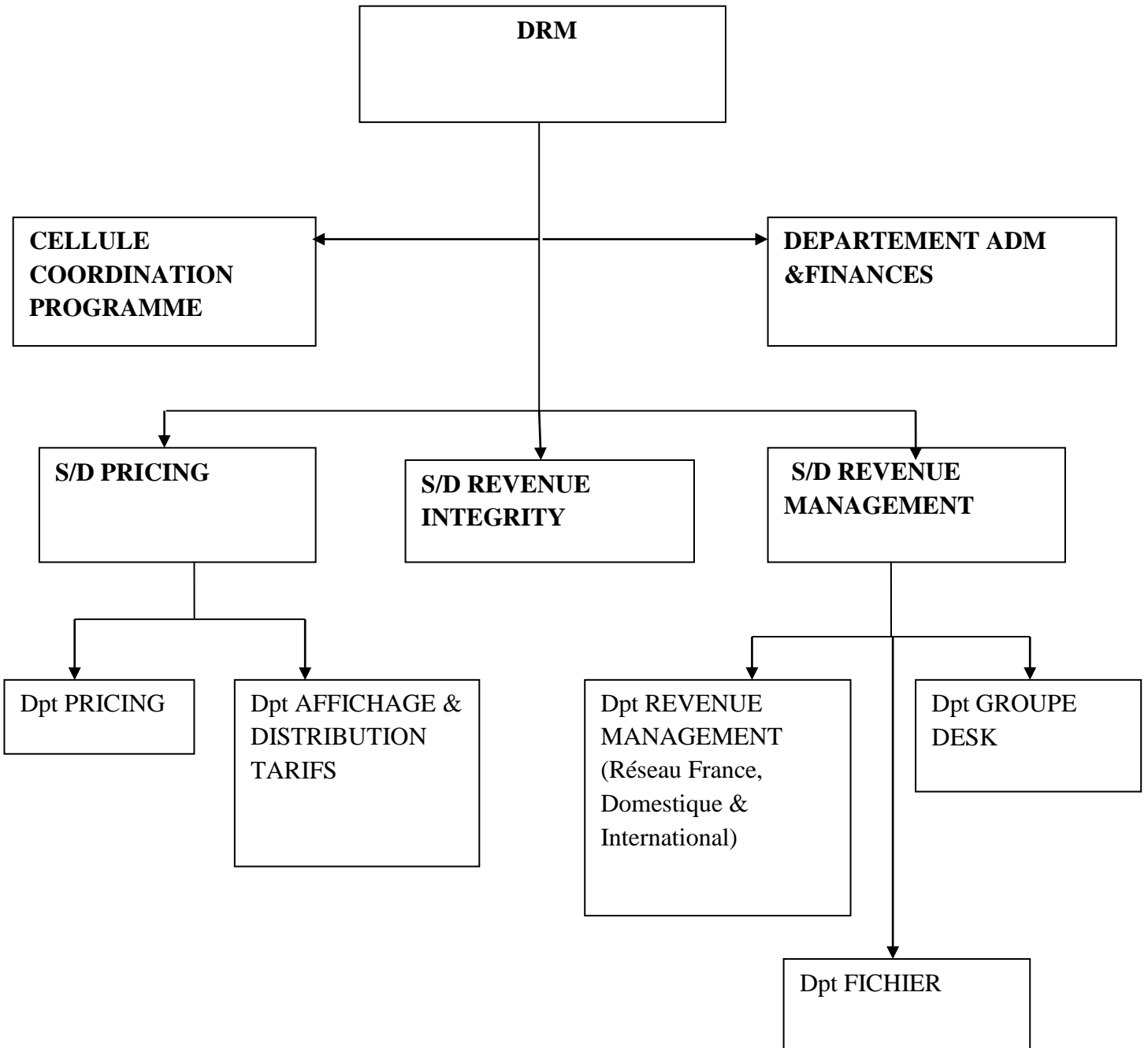
- Un organe en staff composé d'une cellule communication, une cellule tourisme, un bureau informatique et deux départements (administration et finance et moyens commerciaux).
- La direction études et programmes.
- La direction Revenu management.
- La direction ventes et réseaux.
- La direction gestion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

La 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. La division commerciale qui comprend la sous-direction Revenue Management et Pricing, dans laquelle a été effectué le stage, occupe une place importante au sein des structures de conception et de réalisation. Son activité joue un rôle crucial dans le développement et l'essor de la compagnie à court et moyen terme. 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.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 2.8 Présentation de la Direction Revenu Management et Pricing (DRMP)

Schéma N°3.4 : Organigramme direction Revenu Management mai 2017



Source : Documents internes à Air Algérie année 2017.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

La direction Revenue Management et Pricing, anciennement, Direction de la Gestion des Recettes fut créée en Juin 2006. Elle a pour missions ;

- L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique tarifaire ;
- La maximisation des recettes du trafic des passagers ;
- L'affichage des programmes des vols à travers les GDS (Global Distribution System) ;
- La Mise en place de la politique de gestion des classes de réservation par vols/lignes/marché ;
- La gestion des capacités à travers les systèmes de réservation et de Distribution, c'est-à-dire vendre le siège au moment qu'il faut, au passager qu'il faut, et au prix qu'il faut.

Cette direction est divisée en deux sous-directions, qui sont :

### 2.8.1 La Sous-direction Revenue Management :

#### 2.8.1.1 Département Revenue Management « France, International, Domestique » :

Les membres de ce département sont appelés « Analystes de Vols », ils ont comme principal objectif la maximisation des recettes de chaque vol, en agissant sur la suroffre et sur l'affectation des capacités par classe de réservation, en temps réel.

Leur responsabilité se décline ainsi :

- Définir le paramétrage initial des classes de chaque vol, et assurer une gestion dynamique des classes de réservation, prenant en considération les fluctuations à court terme ;
- Assurer la protection de la haute contribution, sans écarter les basses contributions ;
- Définir et ajuster la suroffre, pour maximiser le remplissage des vols ;
- Elaborer l'état des engagements des vols, afin de mesurer l'efficacité sur chaque période.

#### 2.8.1.2 Département de gestion des groupes :

La procédure groupe s'applique pour toute réservation de plus de neuf (9) passagers, voyageant ensemble sur la même destination en aller et retour.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

Les tâches du négociateur groupe consistent à négocier le prix des billets, ce, en calculant et en fixant les cotations. Ces négociateurs peuvent aussi faire des suggestions lorsque les vols sur lesquels la demande a été faite sont complets.

### 2.8.1.3 Département Inventaire et Interventions :

Le département est structuré en deux services,

➤ Service Inventaire : Les tâches effectuées par ce service sont :

- Introduction des lancements de vol (périodes et date) dans le système MARSAH ;
- La création des masques d'avions (configuration) ;
- Transfère des passagers, vol période ;
- Traitement et diffusion des modifications provenant de la Direction des Opérations ou de la Direction des Programmes.

➤ Service Interventions : Ce service est chargé de :

- Traiter les cas spéciaux des passagers (demande de civière, chaise roulante etc.) ;
- Attribuer les sièges aux passagers ayant formulé la demande.

### 2.8.2 La Sous-direction Pricing :

La Sous-direction Pricing est structurée en deux départements qui sont :

#### 2.8.2.1 Département Pricing :

Le département pricing a pour mission la mise en application de la politique tarifaire à travers les grilles tarifaires et leurs conditions d'application élaborées par les Pricers, et cela tout en se conformant à la réglementation nationale et internationale et aux exigences des marchés, on se basant sur plusieurs paramètres.

#### 2.8.2.2 Département Distribution et Affichage des Tarifs « ATPCO » :

La mission principale de ce département est l'introduction des tarifs d'Air Algérie sur le Système ATPCO « The Airline Tariff Publishing Company », qui par la suite seront

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

distribués sur les différents GDS (Global Distribution System) via ce système. Ce département est chargé aussi de:

- Introduire, modifier et suivre l'affichage des tarifs et leurs conditions d'application ;
- Introduire les tarifs promotionnels sur le site web de la compagnie ;
- Introduire et modifier la taxe fuel à appliquer sur les réseaux internationaux.

### 2.8.3 La sous-direction Revenue Integrity :

En plus de ces sous-directions, le Revenue Management ou *Yield Management* exige la présence d'un « Revenue Integrity ». Il a pour rôle le contrôle de la conformité des tarifs et des conditions associées à la réservation, à la vente et à l'escale afin de sécuriser la recette de la compagnie. C'est un outil qui sert à s'assurer que la recette attendue d'un vol est réellement encaissée.

On commence à s'y intéresser. On commence même à le mettre en pratique. Mais de quoi s'agit-il au juste ? Le Revenue Integrity est une branche à part entière du Revenue Management. Une branche peu connue et peu représentée dans l'Industrie. Comme son nom l'indique, le Revenue Integrity a pour mission de s'assurer de l'intégrité du revenu, c'est-à-dire de la cohérence de la chaîne commerciale dans son intégralité, depuis la définition du prix jusqu'à l'encaissement des factures, en passant par le chargement des prix dans les systèmes de réservation, la bonne application des conditions tarifaires et contractuelles, le respect des recommandations de vente décidées par le *Yield*. Autrement dit, le Revenue Integrity s'assure que le revenu réellement encaissé est bien conforme au revenu théoriquement encaissable, et que le produit vendu à un instant t, a été vendu, facturé, encaissé au bon prix et avec les bonnes conditions tarifaires. Les gains attendus sont élevés : jusqu'à 3% du Chiffre d'Affaires.

#### 2.8.3.1 La naissance du Revenue Integrity :

L'histoire commence, comme souvent, dans l'aérien. Dans les années 80, avec la libéralisation de l'espace aérien aux Etats-Unis, et sous l'impulsion de Delta Airlines, les compagnies se sont mises à faire varier les prix de façon dynamique pour exploiter au mieux la demande dans un environnement concurrentiel agressif. Ils ont inventé le Revenue

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

Management. Les 10 années qui ont suivi ont connu une croissance exponentielle du nombre de tarifs. À la fin des années 90, Air France comptait plus de 12 millions de tarifs en machine. Avec des règles tarifaires parfois complexes dues à une segmentation poussée. Le tourisme de masse et la démocratisation du voyage d'affaires ont poussé des agences de voyages à contourner ces règles tarifaires pour s'assurer des réservations au meilleur prix. L'enrichissement de l'offre tarifaire et la diversification de la distribution ont complexifié les processus commerciaux et aggravé les dysfonctionnements. Un contrôle manuel devenait impossible. Devant la fuite de revenu qui devenait colossale, les compagnies aériennes se sont mises en ordre de marche et le Revenue Integrity est né.

#### 2.8.3.2 L'apport du Revenue Integrity :

Les bénéfices de la démarche sont nombreux. S'il s'agissait dans les premiers temps de veiller essentiellement à la bonne application des tarifs pour la distribution, notamment lors des émissions manuelles de billets, le périmètre du Revenue Integrity s'est fortement étendu. Dans l'aérien d'abord avec par exemple la détection des croiseurs-jeteurs. Mais son champ d'action commence à gagner aussi d'autres secteurs de l'Industrie : Hôtellerie, Résidences de Tourisme, Croisiéristes, Parcs à thème. Le but est de s'assurer de la bonne application des remises, des taux de commission, des pénalités d'annulation ou de no-show, du respect des recommandations de fermeture de tarifs par le Yield, de canaux de vente ou de durée de séjour, du respect des conditions contractuelles, de la bonne application des règles de cumulabilité d'offres spéciales ou des frais de dossiers, l'encadrement des gestes commerciaux, l'utilisation abusive des options, etc.

Le Revenue Integrity couvre donc aujourd'hui toute la chaîne de commercialisation. Il identifie les erreurs et les corrige. Il redresse les factures, contrôle, mesure, encourage les bonnes pratiques, dans une démarche d'optimisation et non de flicage. Les bénéfices attendus vont bien au-delà de la récupération de Chiffre d'Affaires, qui est bien souvent d'ailleurs de la marge pure. C'est une pratique qui tend vers l'excellence dans les pratiques commerciales, obligeant à documenter ses processus, à les nomer, les contrôler. Il ne s'agit pas nécessairement de durcir les règles, mais de les faire appliquer. Quitte à les assouplir lorsqu'une condition tarifaire ou contractuelle est inapplicable ou inadaptée, violée en permanence car hors marché. Dans une période de crise, le Revenue Integrity permet d'augmenter son Chiffre d'Affaires à périmètre commercial constant. Plutôt que d'aller

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

chercher de nouveaux territoires commerciaux, l'objectif est de récupérer plus de Chiffre d'Affaires sur le même volume d'activité.

### Section 3 : Aperçu de l'analyse stratégique d'Air Algérie

Dans cette dernière section de notre chapitre 3, nous allons essayer d'analyser globalement la situation de la compagnie Air Algérie, que ça soit au niveau de la concurrence, qu'au niveau de sa stratégie. C'est pour cela que nous allons d'abord aborder en premier lieu les marchés de la compagnie (national et international), ensuite nous parlerons de ses concurrents directs et indirects et enfin nous allons conclure par un aperçu d'une analyse stratégique en utilisant des outils connus de l'analyse.

#### 3.1) le marché de la compagnie Air Algérie :

Comme nous l'avons précédemment mentionné, Air Algérie dessert plusieurs lignes de vols que ce soit au niveau national ou international.

##### 3.1.1 Le réseau international :

Plusieurs compagnies multinationales se disputent ce marché avec la compagnie Air Algérie, et il représente le marché le plus rentable par rapport réseau national. Dans le tableau ci-dessous nous mettrons en évidence l'évolution des parts de marché d'Air Algérie sur le réseau international durant les trois dernières années 2016, 2015, 2014.

**Tableau N° 3.6 :** L'évolution des parts de marché en offre et trafic passagers par réseaux

RESEAU		2014			2015			2016		
		AH	CE	TOTAL	AH	CE	TOTAL	AH	CE	TOTAL
	<b>OFFRE</b>	3 100 000	2 733 035	5 833 035	3 200 000	2 961 207	6 161 207	3 350 000	3 037 164	6 387 164
<b>FRANCE</b>	<b>TRAFIC</b>	2 020 760	1 867 720	3 888 480	2 210 800	1 888 639	4 099 439	2 393 500	1 849 957	4 243 457
	<b>CR%</b>	<b>65%</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>	<b>69%</b>	<b>64%</b>	<b>67%</b>	<b>71%</b>	<b>60,91%</b>	<b>66%</b>
	<b>OFFRE</b>	5 200 000	5 005 200	10 205 200	5 300 000	5 769 623	11 069 623	5 644 029	6 161 886	11 805 915
<b>INTERNATIONAL</b>	<b>TRAFIC</b>	3 100 050	3 200 000	6 300 050	3 400 500	3 429 816	6 830 316	3 887 692	3 540 855	7 428 547
	<b>CR%</b>	<b>60%</b>	<b>64%</b>	<b>62%</b>	<b>64%</b>	<b>59%</b>	<b>62%</b>	<b>68,88</b>	<b>57,46</b>	<b>62,92</b>

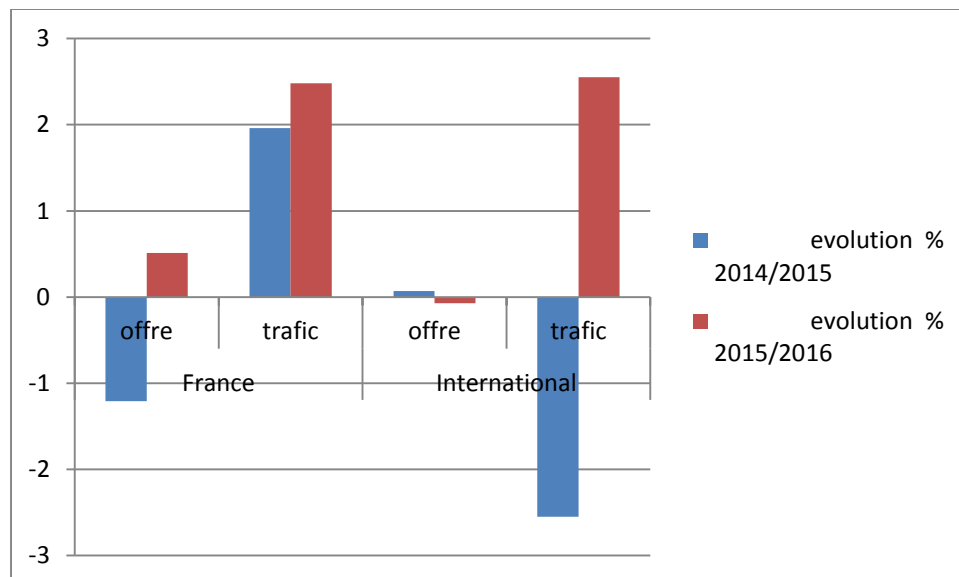
### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

RESEAU		PART AH%			EVOL%	
		2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
FRANCE	OFFRE	53%	52%	52%	-1,21	0,51
FRANCE	TRAFIC	52%	54%	56%	1,96	2,48
INTERNATI ONAL	OFFRE	0,48	0,48	0,48	0,07	-0,07
INTERNATI ONAL	TRAFIC	0,52	0,50	0,52	-2,55	2,55

Source : Document interne à l'entreprise.

Schéma N° 3.5 : Evolution des parts de Marché par réseaux durant les années

2014, 2015, 2016



Source : Représentation graphique du tableau N°3.6 élaboré par nous-même.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### Commentaire :

Nous remarquerons d'après le tableau et le graphe que pour les deux réseaux France et INTERNATIONAL, l'offre a été diminuée de 1.21% entre les années 2014/2015 et de 0.51% entre 2015/2016 pour la France et de 0.07% entre 2014/2015, même chose pour 2015/2016 et ce pour le réseau International. Par contre, pour la France, les parts de marchés ont connu une croissance de 1.96% pour l'année 2014/2015 et de 2.48 pour 2015/2016. Enfin, pour les parts de marché du réseau International, il y a eu une régression des parts de marché pour la compagnie Air Algérie de 2.55% entre l'année 2014/2015 et ce à cause des nouveaux entrants sur le marché, puis une croissance du même taux pour les années 2015/2016.

### 3.1.2 Le réseau national :

Le réseau national d'Air Algérie est divisé en 3 sous réseaux :

- Nord/Nord
- Nord/Sud
- Sud/Sud

Air Algérie étant en situation de monopole sur le réseau domestique (l'open sky n'étant pas encore signé), il n'y a pas lieu de mettre en évidence l'évolution des parts de marchés qui sont toujours de 100% pour ce réseau. Par contre, nous allons analyser le trafic passagers domestique.

Dans le tableau ci-dessous nous mettrons en évidence l'évolution du trafic passagers d'Air Algérie sur le réseau domestique durant les trois dernières années 2016, 2015, 2014.

**Tableau N°3.7 : L'évolution du trafic passagers domestique exercice**

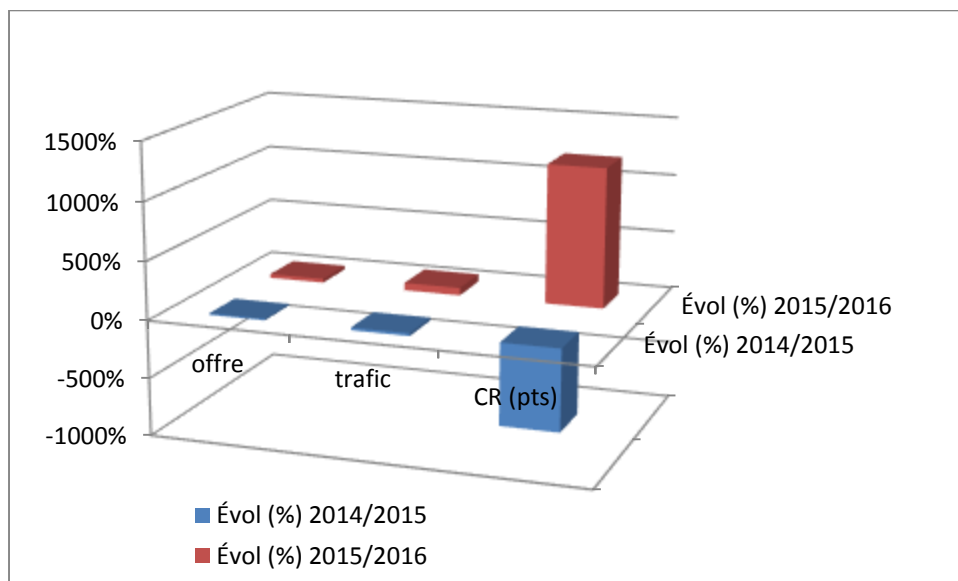
2014			2015			2016		
Offre	Trafic	CR(%)	Offre 1	Trafic	CR(%)	Offre 2	Trafic 1	CR(%)
1 896 562	1 091 938	58%	659 712	842 723	51%	206 651	389 902	63%

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

Évol (%) 2014/2015			Évol (%) 2015/2016		
Offre -12%	Trafic -23%	CR(Pts) -7	Offre 33%	Trafic 65%	CR (Pts) +12

Source : Document interne à l'entreprise.

Schéma N° 3.6 : Evolution du trafic passager domestique durant les années 2014, 2015,2016



Source : Représentation graphique du tableau N°3.7 élaboré par nous-même.

#### Commentaire :

Nous remarquerons d'après les tableaux et les graphes que pour les années 2014/2015 que ce soit l'offre, le trafic ainsi que le coefficient de remplissage tous ont vu une régression. Par contre de l'année 2015 à 2016 ces 3 variables ont vu leurs pourcentages augmenter de 33%, 65% et 12 point respectivement pour l'offre le trafic et le coefficient de remplissage.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 3.2) L'analyse concurrentielle :

Le réseau international étant le plus important pour Air Algérie est caractérisé par une présence de plus en plus accrue de la concurrence qui n'hésite pas à mettre en place des offres plus concurrentielles que jamais afin de se positionner au mieux sur le marché. Cette concurrence se répartie en deux : concurrents directs et concurrents indirects.

#### 3.2.1 Les concurrents directs :

Ils représentent toutes les compagnies aériennes qui concurrencent Air Algérie au niveau international et plus précisément pour les vols vers la France qui sont les plus importants mais les plus importantes d'entre-elles sont :

#### **Aigle Azur :**

L'Algérie représente la destination phare de cette compagnie, c'est pour cela que cette compagnie représente un fort concurrent pour Air Algérie qui elle aussi réalise ses plus grandes recettes grâce aux vols France/Algérie. Elle bénéficie d'une ouverture exceptionnelle avec 13 villes desservies au départ de toute la France. Ses vols au départ de villes françaises sont : Lille, Lyon, Mulhouse, Paris, Toulouse. Les villes algériennes desservies par Aigle Azur sont : Alger, Biskra, Bejaia, Chlef, Constantine, Sétif, Annaba, Batna, Oran, Tlemcen.

#### **Air France :**

La compagnie française, Air France propose des promotions imbattables qui concurrencent très fortement ceux d'Air Algérie. Elle propose également des vols supplémentaires vers Paris et Marseille.

#### 3.2.2) les concurrents indirects :

Ils représentent les autres moyens de transport, mais vue l'importance du réseau international nous parlerons uniquement du transport maritime.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### Le transport maritime :

Il est pris en charge par l'entreprise nationale maritime de voyageurs (ENTMV), elle a été créée par décret (N°8-155) le 14 juillet 1987. Le 7 avril 1990, l'ENTMV prend le statut d'Entreprise Publique Economique, sous l'égide de la Holding service, son siège social se trouve à : 5 et 6, rue J. NEHRU ALGER<sup>4</sup>.

Ses missions :

- Le transport maritime de passagers et de véhicules ;
- Le transport de fret.

Ce transport propose 3 destinations à partir de plusieurs régions algériennes qui sont :

- Algérie/ France
- Algérie/ Espagne
- Algérie/ Italie

Sa flotte :

Elle dispose de 3 navires et 1 navire d'affrètement pour la saison estivale pour renforcer sa flotte qui se nomme :

- El Djazair II
- Tariq Ibn Ziyad
- Tassili II
- ELYROS

Chaque année le nombre de voyageurs optant pour ce type de transport ne cesse d'accroître vu la différence de prix par rapport au transport aérien, et donc le transport maritime représente effectivement un concurrent de taille pour Air Algérie.

### 3.3) l'analyse stratégique :

Pour pouvoir comprendre au mieux la situation d'Air Algérie, nous avons fait appel à des outils irrévocables de l'analyse stratégiques qui sont l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL et enfin les 5+1 forces de Porter.

---

<sup>4</sup> [www.algerieferries.dz](http://www.algerieferries.dz) consulté le 26/04/2017 à 19h.

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 3.3.1 L'analyse SWOT :

#### **L'environnement externe :**

Il représente les opportunités qui se présentent pour Air Algérie ainsi que des menaces auxquelles elle fait face et nous allons les citer ci-dessous :

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pour faire partie d'une alliance aérienne (Sky team, Star, One world)</li><li>2. Plan national de développement touristique de l'Algérie pour attirer 2,5 millions de touristes, ce qui augmente la demande de transport aérien</li><li>3. Développer la portée en faisant des accords de partage de code avec les principaux acteurs du secteur de l'aviation</li><li>4. Air Algérie est membre dans toutes les associations de transport aérien (IATA, ATAF, AACO), ce qui lui offre plus d'avantages pour les négociations</li><li>5. le développement technologique et les nouvelles pratiques (E-booking, Internet,...)</li><li>6. Transformation prochaine de l'aéroport Houari Boumediene en Hub ce qui permettra à la compagnie d'avoir plus de part de marchés (grâce aux vols avec escales)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Augmentation du coût du carburant d'aviation</li><li>2. Augmentation du coût de la main-d'œuvre</li><li>3. Fluctuation de la demande de transport aérien en Algérie</li><li>4. Situation sécuritaire</li><li>5. Déréglementation du secteur aérien</li><li>6. Lois pour la protection de l'environnement ainsi que pour la pollution sonore</li></ol>

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

#### L'environnement interne :

Le diagnostic interne est basée sur l'analyse de variables contrôlées par l'entreprise ce qui nous permet d'isoler les forces et les faiblesses de la performance de cette dernière et nous allons les citer ci-dessous :

Forces	Faiblesses
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Soutien financier du gouvernement algérien</li><li>2. Forte domination sur le marché domestique algérien, par conséquent, les principaux acteurs recherchent une liaison avec Air Algérie</li><li>3. Détient son propre service de restauration et aussi l'âge moyen des avions n'est que de 9,5 an.</li><li>4. Dispose d'un centre hôtellerie Catering.</li><li>5. Personnel qualifié ayant une grande expérience dans tous les domaines, que ce soit la maintenance, l'aviation ou bien le personnel technique.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Aucune adhésion à aucune des alliances aériennes</li><li>2. La grève des employés est une préoccupation</li><li>3. Air Algérie a une image défavorable auprès de sa clientèle</li><li>4. Mauvaise qualité de service que ce soit au vol ou au sol</li><li>5. frais de maintenance de la flotte très couteux</li></ol>

#### 3.3.2 L'analyse PESTEL :

L'analyse PESTEL représente l'analyse de l'environnement macroéconomique qui passe par un examen de ses différentes composantes à savoir politique, économique, socioculturelle, technologique et légale afin de déceler les éventuelles opportunités et menaces, que toute entreprise devrait prendre en considération dans l'élaboration de sa stratégie de développement.

## **Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie**

### **Environnement politique**

Le développement de l'aérien passe par des réformes internes dans les différents pays du continent, jugées indispensables pour promouvoir des cadres juridiques et politiques et des législations transparentes favorables à l'échelle régionales et nationales. Parmi les réformes on cite la libéralisation du ciel africain qui a été décidée suite plusieurs rencontres entre les ministres des transports africains (1994 Maurice, 1997 Caire) pour la signature et la ratification de conventions. La mise en œuvre de la convention relative à la libéralisation du ciel africain deviennent sinon impératif, un facteur essentiel de la survie et par conséquent de la pérennité du transport aérien en Afrique et en Algérie. Dès lors, une coopération dans de nombreux domaines (technique, commercial, administratif) mais aussi législatif et réglementaire harmonisé restent essentiels dans l'épanouissement des compagnies aériennes de cette région. Sur un plan international, l'Afrique a été pendant longtemps tenue à l'écart d'instances politiques internationales comme le G8, le Conseil de sécurité de l'ONU, et des instances financières mondiales qui exercent une grande influence sur l'avenir du Continent. Avec un pouvoir économique et politique en changement, ces institutions sont en train d'évoluer, et le multilatéralisme est en train de gagner du terrain, offrant ainsi l'occasion à l'Afrique d'être convenablement représentée au sein de ces instances qui contribuent à la détermination de son avenir.

### **Environnement économique**

Le développement de la mobilité au continent, et plus spécialement vers l'Algérie, les chiffres et statistiques publiés soit par l'IATA, la banque mondiale ainsi que les institutions et organismes spécialisés en la matière ne cessent de donner une bonne impression sur l'évolution des investissements et par conséquent du développement économique que connaît l'Algérie. La forte croissance que continue d'enregistrer la Chine a été un atout de résilience pour l'Algérie... En effet, la Chine devient un important partenaire économique pour le pays résultat pas plus tard qu'en 2008 une toute nouvelle ligne a été ouverte par Air Algérie destination la Chine (Pékin). Le commerce bilatéral de biens entre les deux parties ne cesse d'accroître. Par ailleurs, l'examen de quelques prévisions économiques témoigne d'un gigantesque marché en perspective. En effet, plusieurs indicateurs se verront améliorés d'ici quelques années comme à titre d'exemple, les dépenses de consommation. Cette évolution est

### **Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie**

le corollaire de l'amélioration du niveau de vie de la population. Enfin, plusieurs facteurs de risques susceptibles d'influencer négativement la croissance en Algérie et le développement du secteur de transport aérien : la persistance de la crise dans la zone euro - l'Europe restant un des principaux partenaires commerciaux - les éventuels "chocs pétroliers" etc.

#### **Environnement social**

Le travail de développement social de la Commission de l'UA dont l'Algérie fait partie depuis 1963 est basé sur une approche axée sur l'homme, cherchant à promouvoir les droits de l'homme, la dignité humaine et la justice sociale ; promouvoir l'emploi ; réduire la pauvreté ; et améliorer l'accès aux services sociaux. Tous ces facteurs visent à améliorer la qualité de vie, particulièrement les groupes vulnérables et marginalisés. Comme conséquence, une augmentation de la mobilité générale a été constatée durant ces dernières années, que ce soit au niveau des marchandises ou des personnes. Outre, les facteurs technologiques et économiques, cette mobilité est expliquée aussi par la croissance démographique et ses caractéristiques. Plusieurs indicateurs peuvent être avancés à cet égard notamment l'accroissement de la population, la migration vers les villes. Tous ces facteurs constituent pour les compagnies aériennes des opportunités pour leur développement.

#### **Environnement technologique**

La compétitivité technologique réside dans l'efficacité avec laquelle les pays promeuvent les capacités. Les entreprises locales manquent souvent d'expertise pour déterminer quelles nouvelles compétences, connaissances et techniques organisationnelles sont requises pour faire fonctionner les technologies nouvellement importées aux niveaux optimaux. Les changements dans les mentalités traditionnelles sont requis pour créer les interactions et les liens avec d'autres entreprises et institutions, et constituer le savoir-faire technique, et surmonter ainsi le problème de fuite des travailleurs qualifiés. La régulation des transports ne peut plus être conçue sans une utilisation des TIC. De fait, l'utilisation des TIC est rendue impérative, voire vitale, pour le transport aérien. Ces technologies tendent à redéfinir les rôles de l'information, de sa circulation et de son exploitation au sein des différentes structures et organisations de l'économie et de la société. Les investissements dans les technologies de

### **Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie**

l'information et l'acquisition de compétences en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité seront des pistes à explorer.

#### **Environnement écologique**

Les taux d'émission des gaz à effet de serre observés dans les pays africains restent négligeables en raison de leur faible niveau d'industrialisation. En effet, il est estimé que le continent dans son ensemble produit 3,6% du total des émissions et 4% uniquement des émissions de CO<sub>2</sub>. Ainsi, pour atténuer les effets du changement climatique sur le continent, l'Afrique doit obtenir l'accès aux ressources mondiales suffisantes, y compris l'accès aux formes innovantes de financement de carbones, paiement pour les services d'environnement, et de nouveaux domaines pour éviter la déforestation et la réduction de la dégradation des terres. Ainsi que la nécessité d'abaisser le seuil des nuisances sonores des avions. Les développements des différents pays notamment en termes d'infrastructures nécessaires au développement du secteur de l'aviation civile doivent prendre en considération la composante écologique. Les plans d'urbanisme devront prévoir des constructions de nouveaux aéroports dans des zones éloignées des métropoles et des lieux d'habitations.

#### **Environnement légal**

La libération du transport aérien est devenue une réalité et une obligation. C'est à l'instar des états unis et l'Europe que l'Afrique a adopté une proposition relative à une nouvelle politique aéronautique africaine en 1988 avec la convention de Yamoussoukro. Au continent africain, certains Etats membres voient toujours les autres comme des concurrents et non comme des marchés pour leurs produits. A cause de la petite taille de ses 28 marchés nationaux, l'Afrique doit harmoniser les règlements qui facilitent le commerce et les investissements intra-africains, et promeuvent l'accès au marché pour les produits africains. Dans ce but, l'UA fournira la plateforme nécessaire pour l'adoption des instruments juridiques pertinents qui appuient l'intégration régionale et continentale, et la promotion de la ratification et de l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques en suspens adoptés par la Conférence de l'Union. La Déclaration de Yamoussoukro crée un espace unique en Afrique et pose le principe du libre accès des transporteurs aériens (éligibles) aux liaisons intra-

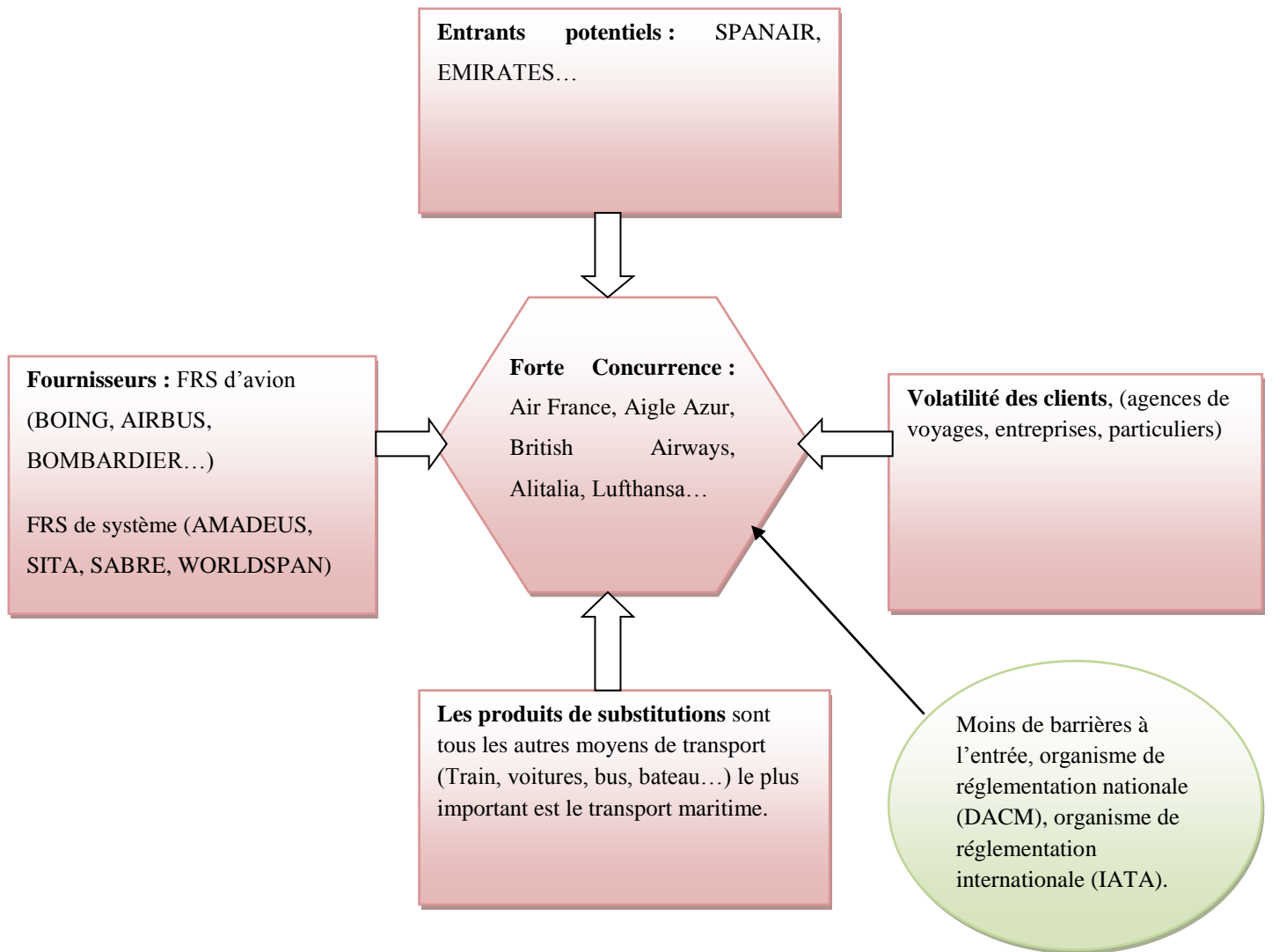
### **Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie**

africaines. Elle régleme l'activité du transport aérien commercial dans un espace unique africain. La déclaration a pour objectif de créer les conditions de l'émergence d'un transport aérien africain fiable et de qualité, répondant aux impératifs d'intégration du continent. Elle a pour seule finalité la libéralisation du ciel africain. La Décision de Yamoussoukro 1999 contient une gamme parfaite d'opportunités permettant aux Etats de s'assurer que les activités du transport aérien commercial sont menées dans leur territoire et règlementées conformément aux règles internationales sans qu'un Etat donné ne souffre de l'impact négatif de sa relative force dans l'industrie

## Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

### 3.3.3 Les 5+1 forces de PORTER :

Schéma N° 3.7 : Analyse des 5+1 forces de Porter.



Source : Elaboré par nous-même.

### Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie

#### Conclusion :

Malgré la concurrence accrue à la quelle fait face la compagnie Air Algérie, néanmoins elle reste la compagnie numéro un en Algérie. Elle ne cesse d'entreprendre de nouveaux projets, d'investir dans de nouveaux créneaux à fin d'améliorer la qualité de ses services, d'accroître ses recettes tout en garantissant la satisfaction de sa clientèle et sa fidélisation. Nous verrons dans le prochain et dernier chapitre de ce projet, le cœur de notre sujet qui est la politique de tarification au sein de cette compagnie, et les stratégies entreprises par cette dernière à fin d'optimiser ses recettes et ce en jouant sur une ultime variable qui est le prix dans un contexte où la demande est relativement fixe.

CHAPITRE 04 :

**L'application du *yield***  
**management au sein**  
**d'Air Algérie**

## **Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air**

### **Algérie**

Le Revenue Management est devenu crucial pour optimiser la performance des compagnies aériennes. Ces dernières ne peuvent pas faire l'impasse sur cet outil de base qui sert à protéger et améliorer leurs recettes vols. Sans une stratégie performante en Revenue Management, une partie conséquente des recettes serait perdue. C'est effectivement le cas d'Air Algérie qui a commencé à adopter ce concept depuis le début de l'année 2006 et qui depuis a vu une réelle amélioration de ses recettes annuelles.

### **Section 1 : la politique de tarification opérée par Air Algérie :**

Afin de mettre en place une stratégie de RM, les compagnies aériennes doivent avant tout établir une politique de tarification différenciée. Les analystes Pricing déterminent les grilles tarifaires de la compagnie, afin de générer de la demande et ainsi maximiser les recettes. Cette section mettra le point sur la politique tarifaire opérée au sein d'Air Algérie et soulèvera les différences entre une ancienne méthode de fixation des prix qui n'utilisait pas le *yiled* management et la configuration actuelle qui utilise le concept de *yield* management.

#### **1.1) Les principes de conception des tarifs :**

Pour atteindre son objectif qui est la maximisation des recettes, Air Algérie a mis en place des conditions d'application par rapport à la conception des tarifs qui sont sur la base :

- De la capacité de chaque vol
- Du comportement d'achat de la clientèle « tarif comportemental »
- De la typologie de la clientèle (jeune, 3ème âge, étudiants,...) « tarifs typologique »
- De la pratique des concurrents « veille concurrentielle »
- Comparatifs par rapport aux années précédentes

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

### 1.1.1 la capacité d'un vol donné

Cette capacité est déterminée selon le nombre de sièges que peut offrir chaque type d'avion, du plus petit au plus grand engin.

### 1.1.2 la segmentation de la clientèle :

Les pricers fixent leurs prix de manière à offrir une gamme de produits tarifaires adaptés à chacun des segments de la clientèle identifiée. Cette technique est utilisée à fin de pouvoir dynamiser et développer le marché loisir, tout en protégeant les recettes Affaire et les clients de haute contribution qui constituent des marchés fortement rémunérateurs.

La segmentation est basée sur l'étude et la prise en compte des facteurs suivants :

- Le comportement d'achat :
  - Achat à l'avance ;
  - Achat à la dernière minute ;
  - Achat par internet ;
  - Achat auprès des agences de voyages ;
  - Autres
- Le comportement de voyage ;
  - Changement de réservation ;
  - Durée de séjours ;
  - Annulation ;
  - Autres.
- La typologie des clients ;
  - Jeunes, sénior... ;
  - Famille, couple... ;
  - Etudiant, marin... ;
  - Autres

### 1.1.3 La veille concurrentielle :

Les pricers se basent aussi sur la concurrence directe et indirecte dans la fixation des prix, ils disposent d'un système de distributions transparent appelé MarsAH sur lequel les tarifs de toutes les compagnies sont affichés ; ce qui permet une surveillance systématique de la

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

concurrence et donc une réactivité optimale. Ils utilisent aussi des sites comparateurs de prix en ligne à fin de connaître les nouvelles promotions des concurrents ou tout simplement se positionner par rapport à eux en terme de tarifs.

Les pricers collaborent aussi avec les responsables des marchés qui les informent sur les pratiques de la concurrence et leurs propos des promotions et/ou du changement tarifaire.

Les compagnies telles que ATPCO permettent aux analystes pricing d'avoir une parfaite connaissances des tarifs de leurs concurrents (une base de données de plus de 80 million de tarifs de billets d'avions pour 450 compagnies aériennes). Ceci leur permet d'avoir une attitude claire et logique, en proposant des tarifs pouvant défier la concurrence.

De ce fait la compagnie Air Algérie propose des tarifs concernant la classe économique à des moments différents et conditions d'utilisation différentes, dont le tarif plein est fixé par l'IATA (International Air Transport Association). Ce qui a conduit Air Algérie donc à changer la configuration de ses avions en subdivisant la classe économique en plusieurs sous classes tarifaires virtuelles.

### 1.1.4 Comparatifs par rapport aux années précédentes :

Après la réalisation de chaque vol, ce dernier sera automatiquement archivé dans des bases de données afin d'être pris en considération par les analystes dans la fixation des tarifs pour les années à venir.

### **1.2) Les conditions d'application des tarifs au sein d'Air Algérie :**

Elles sont mises au point par les analystes du département DRM et sont toutes relatives aux tarifs préalablement fixés et à leur application ou utilisation, à savoir<sup>1</sup>

- Restriction sur les dates de la vente : à l' avance ou au contraire au dernier moment (comportement d'achat)
- Restriction à l'utilisation, au changement d réservation, a la réémission (comportement de voyage)
- La durée minimum ou maximum de séjour.
- L'endossement et pénalités (dans le cas de tarifs restrictif)
- Les réductions autorisées dans chaque tarif.

---

<sup>1</sup> Entretien avec monsieur KHELFA Charif, analyste pricing, DRM Air Algérie.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Les combinaisons autorisées.
- Le montant en hors taxes.
- Les types de voyage.
- La base tarifaire.

### 1.3 ) La structure tarifaire chez Air Algérie :

Le *yield* management ne touche par les classes first (première classe) F et classes affaires C mais plutôt la classe économique Y. Cette Classe économique est découpée en 11 sous-classes, selon le niveau de contribution.

Nous avons, dans un ordre décroissant, de la plus haute contribution à la plus petite : Les classes *S – Y – H – B – K – V – W*. Les classes *N – M – L* qui codifient les classes aux tarifs promotionnels. Et enfin, *la classe T* qui représente les gratuits.

Pour ce qui est des différents tarifs que propose Air Algérie depuis l'avènement du *yield* management au sein de ses locaux nous retrouverons<sup>2</sup> :

- Les tarifs Normaux : Ce sont les tarifs les plus élevés des classes premières (F), affaires et économique (Y), ils permettent une très grande souplesse comportementale et ne sont soumis à aucune restriction.
- Les tarifs Spéciaux : Ce sont les tarifs comportementaux : PEX (pénalité de modification sans délai d'émission), APEX (avec pénalité de modification et délai d'émission limité), IT (Inclusive Tour, dédié à l'origine aux Tour Opérateur et généralisé par la suite au particuliers).
- Les tarifs Réduits : Ce sont des réductions commerciales attribuées à une certaine catégorie de passagers « enfants, bébé, jeune, étudiant, couple, famille, 3ème âge, ... »
- Les tarifs Promotionnels : Ce sont des tarifs mis en application pour une durée bien précise site creuse « date limite d'émission et date limite de voyage » afin

---

<sup>2</sup> Présentation Air Algérie, Revue janvier 2015, page 7.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

d'encourager les engagements des vols, aussi appelé Tarifs d'Appel. Tarif Compagnie/marché.

- Les tarifs Transit 6ème liberté : « étranger vers étranger via Alger »
  
- Les tarifs pour Groupe
  
- Les tarifs Private « la distribution est restreinte »

### 1.4) Les étapes de l'optimisation d'un vol :

Nous allons avoir deux grandes fonctions : La première consiste à définir des niveaux de prix et des conditions attachées à ces prix, ce qui correspond généralement à la phase statique du *yield* management. Ensuite, il faudra gérer l'accès de ces prix dans les avions, c'est-à-dire remplir les vols et réaliser une acceptation des tarifs de la part des clients et surtout vendre au meilleur prix, cette phase quant à elle correspond au pricing dynamique. C'est à travers ces deux grandes fonctions que l'on réalise une optimisation via le revenue management.

#### 1.4.1 La phase statique :

Cette partie englobe les actions entreprises par les analystes qui sont statiques et presque inchangées sauf en cas de besoin et qui sont :

- L'élaboration de la grille tarifaire, cette dernière est conçue pour chaque ligne donnée par les analystes pricing et comprend les différentes sous classes précédemment citées et dont le tarif maximum est donnée par l'IATA. Cette grille tarifaire est relativement inchangée sauf par exemple dans le cas de l'entrée de nouveaux concurrents, exemple de la compagnie Suisse Air pour la ligne Alger Genève, Air Algérie a été contrainte de modifier sa grille tarifaire. Ou bien dans le cas où il y aurait une fluctuation du taux de change...etc.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

**Tableau N° 4.1** : Exemple de grille tarifaire pour la ligne **Alger- Prague**.

GRILLE TARIFAIRE	euro
SCZDZ	550
YCZDZ	500
HCZDZ	450
BCZDZ	400
KCZDZ	350
VCZDZ	300
WCZDZ	252
NCZDZ	200

**Source** : Document interne à Air Algérie.

Nous remarquerons dans cette grille que les tarifs vont du plus cher au moins cher. Il y a également une différence considérable (50€) entre eux.

- Deuxième chose qui est relativement fixe et conçue par les analystes pricing, ce sont les conditions d'applications des tarifs également citées précédemment.

### 1.4.2 La phase dynamique :

Cette partie comprend toutes les activités entreprises régulièrement (annuelles, mensuelles, journalières...etc.) à fin de se repositionner face à la concurrence et optimiser les recettes tout au long de l'année. Les différentes activités entreprises dans cette phase sont :

#### **1.4.2.1** la catégorisation des vols :

Premièrement, avant tout chose les analystes pricing procèdent à une catégorisation des vols, c'est à dire qu'ils divisent les vols en différentes catégories selon la demande et la saison et cela pour disposer de séries statistiques les plus faibles possibles, c'est-à-dire avec un écart type le plus faible possible. D'où ressortent 4 catégories de vols qui sont :

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Les vols Peak :  $CR > 95\%$
- Les vols High :  $85\% < CR \leq 95\%$
- Les vols Medium :  $70\% < CR \leq 85\%$
- Les vols Low :  $CR \leq 70\%$

Et pour ce faire, les analystes mettent au point **le calendrier des saisons**. Ce travail se fait par relation et par sens en collaboration avec le marché. Ils déterminent les événements (vacances, fêtes nationales, fêtes religieuses, salons, colloques, événements sportifs et autres événements spéciaux) qui vont impacter sur la ligne au cours de la saison préparée. A partir des statistiques de trafic et de ses éléments, les analystes établissent un calendrier sur lequel ils attribueront une valeur à chaque jour (creux, moyen, pointe, hyper pointe). Ce calendrier devra faire apparaître les grandes variations saisonnières ainsi que les variations de plus courte durée.

### 1.4.2.2 Le paramétrage initial de chaque vol :

Deuxième chose, et après l'établissement du calendrier des saisons, l'analyste doit effectuer par la suite le paramétrage initial, c'est à dire il détermine l'affectation des sièges par classes et sous classes de réservation avec l'objectif d'optimiser les recettes,

#### Les critères de paramétrages des vols sont :

- Historique du vol N-1.
- Période/ saison.
- Événement.
- Fréquence (offre).
- Concurrence.

Il consiste donc à fixer des quotas à mettre en vente pour chaque vol « nombre de sièges à allouer pour chaque tarif ». Le paramétrage initial diffère selon la catégorie du vol

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

(coefficient de remplissage), quand ce dernier est élevé, les analystes allouent le quota de places aux classes les plus chères, de plus que ce dernier diminue des classes moins chères sont ouvertes.

**Tableau N° 4.2** : Exemple de paramétrage d'un vol :

Peak BR : bonnes recettes

Peak MR : moyennes recettes

S-classe	S	Y	H	B	K	V
Peak BR	15%	55%	25%			
Peak MR	5%	25%	15%	35%	30%	
High		15%	30%	40%	15%	
Med		10%	40%	40%	10	
Low					40%	60%

**Source** : Document interne à l'entreprise.

Ensuite, il y a le suivi des vols, c'est-à-dire l'ouverture et fermeture de tarif au fur et à mesure du remplissage. Chaque tarifs ou sous-classe contient une capacité issue du paramétrage et dans ce cas, les analystes font face à une double problématiques : maximiser la recette avion en jouant à la fois sur le remplissage et sur la recette unitaire. C'est-à-dire la recette payée par le passager pour arriver au meilleur arbitrage possible entre remplissage et recette unitaire. C'est là que les analystes choisissent de maintenir un tarif ouvert ou de le fermer.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

Tableau N° 4.3 : Exemple de l'optimisation d'un vol

Classes	RMC	1 <sup>er</sup> Cas	2 <sup>ème</sup> Cas	3 <sup>ème</sup> Cas
S	480 €	90	80	65
Y	410 €	15	20	17
H	340 €	0	10	8
B	300 €	0	10	9
K	250 €	0	5	10
V	145 €	0	0	10
W	100 €	0	0	25
<b>Total Pax</b>		105	125	144
<b>Capacité</b>		144	144	144
<b>CR</b>		73%	<b>87%</b>	100%
<b><u>Recettes (€)</u></b>		<b><u>49 350</u></b>	<b><u>54 250</u></b>	<b><u>50 040</u></b>

Source : Document interne à Air Algérie.

De là, on peut conclure qu'il ne s'agit pas d'avoir un taux de remplissage de 100% ni de trop protéger les sous classes à haute contribution, mais de faire une allocation optimale des sièges entre les différentes sous casses de réservation.

### 1.4.2.3 La réalisation du vol et son archive :

Après la mise au point des différentes sous classes de tarifs, des promotions et l'allocation optimale du nombre de sièges, place à la réalisation du vol grâce au personnel d'aviation d'Air Algérie des plus qualifiés. La restauration au sein de sa flotte est aussi assurée par elle grâce au catering qu'elle détient. Un vol réalisé est aussitôt archivé dans les bases de données à fin d'être utilisé comme support pour les prochains vols et ce pour améliorer les prestations à venir et optimiser les recettes futures.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

### 1.5) L'impact financier de la mise en place de la nouvelle configuration (YM) :

Avant l'avènement du YM au sein d'Air Algérie (avant 2006), les tarifs opérés étaient fixes et applicables à tous les passagers de la classe économique durant une période donnée. Tous les passagers (adultes) payaient exactement le même prix au sein de la classe économiques et il n'y avait aucune différence de prix entre une réservation précoce ou retardataire, tous les tarifs étaient égaux. Aujourd'hui, grâce au *yield* management, il existe une diversification tarifaire qui obéit à une démarche relativement complexe et qui a pu réaliser une croissance remarquable des recettes.

Afin de mieux saisir l'impact de la pratique du *yield* management sur la performance des activités d'Air Algérie, nous allons effectuer une étude comparative sur le vol ALGER-PARIS, PARIS-ALGER en se basant sur deux indicateurs quantitatifs de la performance qui sont : les recettes et les parts de marché.

Vu l'importance de ce vol, qui peut aller jusqu'à 7 vol par jour dans les périodes estivales, nous avons jugé utile de choisir cette destination

**Tableau N° 4.4 : L'ancienne grille tarifaire ALG-PAR, PAR-ALG**

ALG-PAR				PAR-ALG				
classe de réservation	code tarifaire	Montant DZD	Indice	Classe de réservation	Code tarifaire	Montant EUR	DZD	Indice
	YRT	43 260	100		YRT	953	82 911	192
	YPX2MAH	34 610	80		YEE4M	494	42987	99
	YZZRTAH	32 450	75		YDMFR3M	400	33 600	78
	YCD	25 960	60		YDMFR2M	370	32 190	74
	YFOG	25 960	60		YDMFR2W	315	27 405	63
					YDMFR1W	300	26 100	60

**Source :** Document interne à Air Algérie.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

Sachant que le nombre de siège affecté à la class Y est de 100 sièges donc 100 passagers peuvent réserver au prix le moins cher, et pour calculer la recette on doit prendre le tarif le moins cher, de ce fait :

- ✓ Recette (Aller) =  $100 \times 25\,960 = 2\,596\,000$  DZD
- ✓ Recette (Retour) =  $100 \times 26\,100 = 2\,610\,000$  DZD

**Tableau N°4.5 : Nouvelle gamme tarifaire ALG-PAR, PAR-ALG**

### ALG-PAR

Classe de réservation	Code tarifaire	Montant DZD	Indice
S			
Y	YRT	43260	100
H	HEE3MAH	36780	85
	HPX2MAH	34610	80
	HCOUPLE	32450	75
	HZZRT	32450	75
	HPXIMAH	30290	70
B	BPX2WAH	28120	65
	BCD	25960	60
	BFAMILY	25960	60
	BAPXIWAH	25 960	60
K			
V			

### PAR-ALG

Classe de réservation	Cod tarifire	Montant DZD	Indice
S	SRT	82970	192
	SRTAH	61470	
	SCOUPLE	46150	
	SZSRT	46150	
Y	YEE4M	43010	
	YHDL	38230	
H	HLDL	36480	84
	HDMFR3M	34830	81
	HDMFR2M	32220	74
	HHJUNIOR	30480	70
	HDMFR35	30220	70
	HSENIOR	29260	68
B	BLJUNIOR	28740	66
	BDMFR2W	27430	63
	BDMFR1W	26120	60
K	KLOISIR	23510	54
V	VRETRO	19070	44

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

Classe Tarifaire	Nombre de sièges affectés (Aller)	Nombre de sièges affectés (Retour)
S		35
Y	40	30
H	35	15
B	25	10
K		5
V		5

**Source :** Direction Revenu Management/ Division commerciale/ Air Algérie

- ✓ Recette (aller) =  $(25 \times 25\,960) + (35 \times 30\,290) + (40 \times 43\,260) = \mathbf{3\,439\,550\,DZD}$
- ✓ Recette (retour) =  
 $(5 \times 19\,070) + (5 \times 23\,510) + (10 \times 26\,120) + (15 \times 29\,260) + (30 \times 38\,230) + (35 \times 46\,150)$   
 $= \mathbf{3\,675\,150\,DZD}$

Nous remarquons un changement de grilles tarifaires, suite à la mise en place du *yield* management au sein d'Air Algérie, et après avoir calculé les recettes, nous constatons que l'impact de l'introduction de la nouvelle grille tarifaire est positif. D'où une augmentation de 33% de la recette aller, et de 41% de la recette retour.

Contrairement à l'ancienne configuration, on voit que l'analyste fait l'allocation des sièges à la classe Y, il ne prend pas en considération les tarifs proposés, c'est-à-dire il n'attribue pas un nombre de sièges limité à chaque prix.

### **Section 2 : Etude qualitative auprès de professionnels agissant sur la tarification au sein d'Air Algérie**

Maintenant que nous avons procédé à l'élaboration de la politique de tarification opérée au sein d'Air Algérie, nous allons à présent mener une étude empirique afin de valider les différentes propositions de recherche qui ont été émises auparavant :

- Les analystes Pricing déterminent les grilles tarifaires de la compagnie.
- Les analystes Pricing doivent suivre au quotidien les réactions du marché -pour pouvoir intervenir en temps réel sur les prix.
- Une segmentation client est nécessaire pour toute politique de tarification.
- Les prix sont fixés par rapport aux coûts engendrés par chaque vol.

#### **2.1) La Méthodologie de l'étude :**

La première étape de cette seconde partie a été avant tout de se poser les questions ci-dessous :

- Quel est le type d'étude à mener ?
- Qui doit-on interroger ? Combien ?
- Comment collecter les données ?
- Comment les analyser ?
- Quels outils utiliser ?

##### **2.1.1 Le choix d'une étude qualitative :**

Le *yield* management est un concept assez récent au sein d'Air Algérie (2006) et son utilisation reste encore limité et de façon manuelle. Afin de comprendre comment les Analystes et pricers intègrent ce concept dans leur fixation des tarifs nous avons décidé de mener une étude qualitative. D'après Rispal (2002), cette méthode de recherche est utilisée non pas dans l'explication de faits, mais sur les explications de processus, ce qui correspond parfaitement à l'étude de notre problématique. Dans le cas d'une enquête qualitative, il existe deux types de données :

## Chapitre 4 : L'application du *yield management* au sein d'Air Algérie

- Les données qualitatives primaires : elles sont collectées par entretien individuel ou de groupe, ou par observation.
- Les données qualitatives secondaires : ce sont des données plus anciennes que les données primaires (Turgeon et al, 2009). Elles peuvent provenir de documents d'entreprises, d'articles de presse etc.

Afin de mener une étude qualitative, l'interviewé dispose de plusieurs techniques<sup>3</sup>

- **Les entretiens individuels**, constitué d'un intervieweur et d'un interviewé.
- **Les entretiens de groupe** : mis en scène par un animateur au sein d'un groupe de personnes.
- **Les techniques d'observation**.

### 2.1.2 Le choix du type d'entretien :

Nous avons opté pour notre étude qualitative pour un entretien à fin de s'entretenir avec chaque interviewé et pouvoir cerner chaque personne séparément.

Il existe plusieurs types d'entretiens en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité : l'entretien non directif, l'entretien semi directif et enfin l'entretien directif.

□ **L'entretien non directif** c'est « *une attention positive inconditionnelle* » de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il revoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche. La non directivité implique également « *une attitude d'empathie* » de l'investigateur, c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, comme si, l'investigateur était à la place du sujet interrogé<sup>4</sup>

□ **L'entretien directif** est « *plus court que l'entretien semi directif, il recherche à faire répondre l'interviewé de façon précise à des questions ouvertes, certes mais qui laissent que peu de place à la spontanéité plus « relâché » qu'un interviewé pourrait tenir lors d'un entretien semi-directif, voire bien évidemment non directif. Ce type d'entretien est donc*

<sup>3</sup> Didier Roche, *Réaliser une étude de marché avec succès*, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p.33.

<sup>4</sup> Ibid, P.P ,40-42

## Chapitre 4 : L'application du *yield management* au sein d'Air Algérie

*souvent requis lorsqu'il s'agit de comprendre le vocabulaire utilisé par la cible et lorsque l'on est quasiment certain qu'aucune réponse complémentaire ne peut être apportée à la phase documentaire menée auparavant. Lors de ce type d'entretien, on cherche moins à découvrir qu'à comprendre les phénomènes »<sup>5</sup>*

□ **L'entretien semi directif** est « à l'inverse de l'entretien non directif, qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder. L'entretien semi directif a pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien préétabli. Ainsi, l'interviewé devra aborder des thèmes que l'enquêteur aura prédéfinis. Le but principale de l'interviewer sera d'obtenir tous les thèmes figurants sur son guide d'entretien soient abordés et qu'il récupère un maximum d'informations pour comprendre, là encore, pourquoi et comment le répondant agit de telle ou telle manière »<sup>6</sup>

Dans la plupart des cas, l'interviewer doit être attentif à créer un climat détendu de confiance qui permettra à son interlocuteur de se décontracter. Les questions que le premier se pose pourront ainsi trouver plus facilement une réponse.

On veillera à utiliser un langage simple, clair, compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes ; on fera aussi attention aux questions émotionnelles ou contenant un jugement de valeur, qui ne devraient pas être posées avant que l'atmosphère soit véritablement détendue.

La hâte est à éviter, on choisira pour cela très attentivement le moment de l'entretien. De même, on préférera un lieu connu de l'interviewé, comme sa place de travail, où il se sentira plus à l'aise et aura à sa disposition le matériel et les informations dont il a besoin, pour illustrer ses propos<sup>7</sup>.

Dans le cas de notre étude, la collecte de données s'est faite par des entretiens semi directifs, définis au préalable autour de différents thèmes de références consignés dans un guide d'entretien afin de centrer le discours des personnes interrogées.

De ce fait, il était plus pertinent d'interviewer des personnes provenant d'Air Algérie, et plus précisément de la direction Revenue management

---

<sup>5</sup> Ibid, P.P, 44-45

<sup>6</sup> Ibid, P.P, 36-37

<sup>7</sup> MERCIER (J.Y) : *Organisation et management*, Edition des Organisations, Paris, 2000, P.181

## Chapitre 4 : L'application du *yield management* au sein d'Air Algérie

### 2.1.3 Population ciblée

Nous avons contacté des spécialistes impliqués directement dans la mise en place de la politique de tarification chez Air Algérie. Ces derniers sont composés d'analystes et de cadres administratifs en DRM.

#### **Méthode de contact :**

Pour contacter ces personnes, nous les avons sollicité grâce à l'intervention de notre encadreur qui lui-même est analyste pricing et est sujet à notre entretien. Il s'est avéré qu'au cours de cette phase de contact, l'ensemble des personnes interviewées ont été en contact direct dans la mise en place justement de cette politique de tarification.

### 2.1.4 Elaboration d'un guide d'entretien

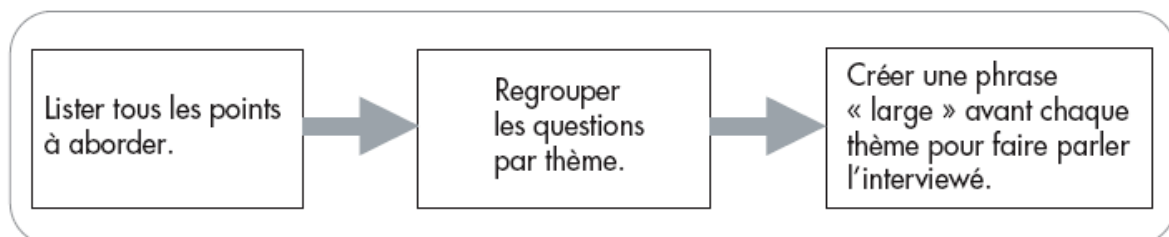
#### **2.1.4.1 Objectif du guide d'entretien**

Grâce aux thèmes de références que constituent le guide d'entretien, les personnes interrogées sont amenées à répondre aux questions en toute liberté, tout en laissant une certaine marge de manoeuvre à l'intervieweur pour comprendre pourquoi et comment l'interviewé agit ou recommande d'agir de telle ou telle manière (Roche, 2009).

#### **2.1.4.2 La construction du guide d'entretien**

La création du guide d'entretien est l'une des étapes les plus décisives dans la réalisation d'une étude qualitative car c'est lui qui « *conditionne toute la cohérence du processus d'entretien, de la phase d'interrogation à celle de l'analyse* » (Roche, 2009, p. 37). Sa construction se fait en trois étapes :

**Figure 4.1 :** Les étapes de construction du guide d'entretien.



**Source :** Didier Roche, *Réaliser une étude de marché avec succès*, 2009,

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

De plus, un bon guide d'entretien doit être composé de la façon suivante (Caramelli, 2010) :

- **Phase d'ouverture** : Présentation du sujet tout en restant assez évasif pour ne pas trop influencer l'interviewé. On peut commencer par une question générale et vague pour mettre en confiance la personne interrogée.
- **Phase de centrage** : On aborde chacun des thèmes afin d'obtenir un maximum de réponses
- **Phase de l'approfondissement** : Creuser les thèmes clés de l'étude, reformulation etc....
- **Phase de conclusion** : Remerciement.

### 2.1.5 Collecte des données qualitatives :

Le choix de collecte établi a été le semi-directif dans le but de pouvoir contrôler un minimum le déroulement de l'entretien, tout en laissant une marge de manœuvre dans le choix des réponses des interrogés. Cette phase de collecte s'est déroulée en face à face. Les interrogés ont pu nous consacrer un peu de leur temps, et tous les entretiens ont pu être enregistrés via un dictaphone. Grâce à ces entretiens, les informations collectées nous ont permis de valider la plupart de nos propositions de recherche, et ont contribué à enrichir davantage notre réflexion.

### 2.1.6 Thèmes du guide d'entretien :

- O 4 entretiens semi-directifs en face à face
- O 4 thèmes
- O 13 questions

Les thèmes principalement abordés pendant les entretiens avec les cadres de la compagnie Air Algérie (sur la base d'un guide d'entretien voir Annexe n° 1) portaient d'abord sur : le fonctionnement actuel de la direction Revenue management qui reflète d'une manière générale leur gestion (premier axe), ensuite le processus de mise en place du système de *yield* management dans la compagnie( deuxième axe) , puis les apports et les limites de ce système (troisième axe), et enfin le processus de tarification via le *yield* management.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

**Tableau N°4.6 :** Les questions posées selon chaque thème

Thème	Questions
- le fonctionnement de la direction Revenue management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle est l'organisation du service DRMP ?</li><li>• Quelle sont les missions de ce service ?</li><li>• Quels sont les problèmes auxquels fait face la DRMP ?</li></ul>
- le processus de mise en place du système de <i>yield</i> management RMS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels sont les raisons qui ont poussé la compagnie à installer ce système ?</li><li>• Quels sont les étapes de la mise en place du RMS ?</li><li>• Comment traitez-vous les réservations avant la mise en place du YM ?</li><li>• Avez-vous trouvé des difficultés lors de l'utilisation du concept de YM? si oui, lesquelles ?</li></ul>
- Les apports et les limites du <i>yield</i> management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est l'impact de l'utilisation du YM sur Air Algérie ?</li><li>• Quels sont les outils (logiciels, matériel...) utilisés ?</li></ul>
- Le processus de tarification via le <i>yield</i> management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment estimez-vous les prévisions de la demande grâce à ce système ?</li><li>• Quel est le type de clientèle visé par le YM ?</li><li>• Quels sont les intervenants dans la tarification ?</li><li>• Comment fixez-vous les prix via YM ?</li></ul>

Source : Elaboré par nous-même.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

Tableau N°4.7 : Résumé du guide d'entretien

Éléments	Détails
Nombre d'interviewés	4 personnes
Thèmes abordés	<ul style="list-style-type: none"><li>- le fonctionnement de la direction Revenu management</li><li>- le processus de mise en place du système de <i>yield</i> management dans la compagnie</li><li>- les apports et les limites du <i>yield</i> management</li><li>- le processus de tarification via le <i>yield</i> management</li></ul>
Temps moyen pour chaque personne	1h à 1h30

Source : Elaboré par nous-même.

### 2.2) L'analyse des données :

Les entretiens donnent lieu à des analyses de contenu dont il existe de nombreuses formes. Les sources d'information sont dans le choix des termes utilisés par l'interlocuteur, leur fréquence et mode d'agencement, la construction du « discours » et son développement. Les connaissances qu'on en retire peuvent cibler l'interlocuteur lui-même (par exemple pour rendre compte d'une idéologie) ou le contexte dans lequel un discours est construit (par exemple pour rendre compte d'un processus de socialisation)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Marine Lugen, Doctorante à l'Université Libre De Bruxelles, *Petit guide de méthodologie de l'enquête*, page 12

## Chapitre 4 : L'application du *yield management* au sein d'Air Algérie

Les méthodes d'analyse de contenu reposent sur des techniques assez précises, comme le calcul de fréquences relatives des termes utilisés, visant à traiter de manière méthodique les contenus des entretiens et éviter que le chercheur recoure à ses propres cadres de pensée dans l'interprétation. Ce point est relativement difficile : il est important de se souvenir qu'il s'agit moins de porter attention sur le contenu explicite d'un discours, que sur son mode d'organisation. Les techniques proposées visent à combiner un souci de rigueur et de profondeur et sont particulièrement adaptées aux recherches de sciences sociales.

Ces méthodes peuvent être<sup>9</sup>

O **quantitatives**, lorsqu'elles ont pour base la fréquence d'apparition de certaines caractéristiques de contenu ou les corrélations entre elles ;

O **qualitatives**, lorsqu'elles ont pour base la présence ou l'absence d'une caractéristique, ou la manière dont les éléments du discours sont articulés les uns aux autres.

Généralement, le traitement des données va faire appel à l'une et l'autre de ces distinctions, mais on peut retenir que l'analyse sera plutôt extensive dans le premier cas (analyse d'un grand nombre d'informations sommaires) et intensive dans le second (analyse d'un petit nombre d'informations détaillées).

Mais nous dans notre cas à fin de simplifier notre analyse, nous allons rapporter les résultats obtenus durant les 4 entretiens, ensuite nous allons donner une interprétation détaillée de ces résultats et ce dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons établies au préalable.

### 2.2.1 Résultats de l'étude :

Nous avons pu collecter plusieurs choix de réponses à nos questions via les 4 entretiens et qui sont divisés en 4 axes :

#### **Premier axe : le fonctionnement de la DRMP**

- Quelle est l'organisation du service DRMP ?

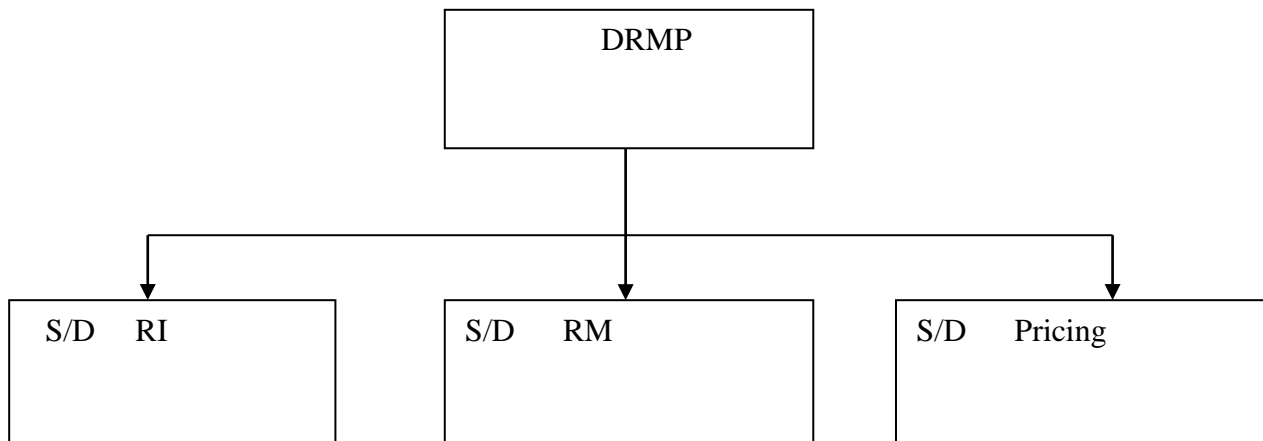
---

<sup>9</sup> Ibid., page 13.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

Nous avons eu une réponse claire de la part de l'assistant de la directrice qui nous a donné le schéma suivant :

**Schéma N°4.2 : Organisation de la DRMP**



**Source :** Entretien avec monsieur Redjah, assistant à la direction.

Par contre, les 3 autres cadres (analystes de vol et Pricer) n'ont pas pu répondre clairement à cette question, leur réponse restait assez vague.

- Quelles sont les missions de ce service ?

Nous avons eu plusieurs deux réponses différentes de la part de l'assistant de la direction et des pricers et analystes vol à cette question, qui sont :

- Prise en considération des attentes des clients (assistant à la direction) ;
- Commercialisation des produits (pricers et analystes vol).

- Quels sont les problèmes auxquels fait face la DRMP ?

Les propositions de réponses à cette question sont :

- Le sous-effectif
- Absence de système RM automatisé (traitement des opérations de façon manuelle)
- Inexistence d'un plan de formation

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Manque de contrôle au niveau des recettes et pouvoir limité de la sous-direction RI (détecte les anomalies mais ne peut pas imposer aux agences le remboursement des manques identifiés)
- Divergence des objectifs entre le réseau de vente qui ont pour seul but de vendre seulement et le RM qui eux tentent d'optimiser les recettes.
- Faible communication entre les différents services.
- Faible communication envers le client lors du lancement des tarifs promotionnels
- Incompréhension du client des différences des prix.
- Utilisation d'un matériel pas assez performant pour la gestion de toutes les taches

### Deuxième axe : Le processus de mise en place du système YM

- Quelles sont les raisons qui ont poussées la compagnie à installer ce système ?

Les 4 personnes interviewées ont répondu par une seule et même réponse qui est l'optimisations des recettes et faire face aux concurrents qui ont intégrés le système aux seins de leurs compagnies depuis bien longtemps.

- Quelles ont été les étapes de la mise en place du concept de YM au sein d'Air Algérie ?

Pour les 2 analystes de vol et le Pricer interrogés, leur réponse était telle qu'ils n'étaient pas présents au moment de la mise en place du YM. Par contre, l'assistant à la direction nous a énuméré 4 étapes principales qui sont :

- L'état des lieux fait par des experts (audit interne et un diagnostic global) ;
- La formation du personnel (faite par des experts étrangers en RM) ;
- Mise en place d'un plan d'action (feuille de route) ;
- Implémentation du RM sur le système.

- Comment traitiez-vous les réservations avant la mise en place de ce concept ?

Les réponses étaient similaires, le système MARSAH était utilisé même avant le YM (d'abord il y a eu Alpha 3 puis le GDS MARSAH de 1999 à 2006, après l'avènement du RM le même système de réservation était utilisé mais avec RM intégré).

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Avez-vous trouvé des difficultés lors de l'utilisation du concept RM ?

L'un des analystes de vol nous a confié qu'ils n'avaient rencontré aucune difficulté depuis l'utilisation du concept RM. Par contre, les 3 autres cadres nous ont dit le contraire. Les difficultés qu'ils ont connues depuis l'utilisation du concept RM sont :

- Les techniques manuelles ;
- Le changement des conditions des tarifs ;
- La méconnaissance du concept RM ;
- Pas de visibilité sur les recettes concrètes de chaque vol.

### Troisième axe : Les apports du YM

- Quel est l'impact de l'utilisation de ce concept sur la compagnie ?

L'un des analystes de vol n'a pas pu nous fournir de réponse pour cette question. Le reste des réponses obtenues se rejoignent :

- L'optimisation des recettes de la compagnie ;
- La gestion et une meilleure prévision des go-show et no-show

- Quels sont les outils, matériel, logiciel ...etc. utilisés ?

Les propositions sont :

- MARSAH
- Le système ATPCO
- ACCELYA pour l'audit tarifaire (RI)
- Sites internet (comparatifs en ligne)
- Une application développée au sein d'Air Algérie EASYSTAT pour garder des traces des classes et sous-classes tarifaires des années précédentes.

### Quatrième axe : Le processus de tarification via le YM

- Comment estimez-vous les prévisions de la demande grâce à ce système ?

Les réponses obtenues sont :

- Selon l'offre ;

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Les spécificités du marché ;
- Selon la saison ;
- Par rapport aux années précédentes et événements de l'année ;
  
- Quel est le type de clientèle visé par le YM ?

Les réponses obtenues sont :

- Clientèle à haute contribution ;
- Tout type de clientèle (sans négliger la basse contribution)
- Les basses contributions (étudiants, retraités)

- Quels sont les intervenants dans le processus de tarification ?

Les différents intervenants cités sont :

- L'IATA
- Les Pricers ;
- ATPCO (pour afficher les tarifs proposés par toutes les compagnies)
- Les analystes de vol ;
- Direction

- Comment fixez-vous les prix via le YM ?

Les réponses étaient plus claires de la part des analystes vol et du Pricer contrairement à l'assistant de la direction. Les réponses qu'ils nous ont données sont :

- L'IATA : détermine les pleins tarifs pour toutes les compagnies ;
- Les Pricers :

Conception des grilles tarifaires et des conditions d'application des tarifs basés sur les concurrents et les engagements du client

Détermination du plein tarif selon le KM, la longitude, altitude, distance...etc. grâce à des algorithmes et des formules mathématiques ;

- Les analystes vol :

Déterminent les engagements des clients en se basant aussi sur les années précédentes ;

Scrute le marché, la concurrence ;

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

Effectuent le paramétrage des vols et jouent sur l'ouverture et fermeture de tarifs des classes tarifaires ;

- ATPCO : affichent les tarifs des compagnies (qui servent de base pour la fixation des tarifs)
- La directrice :

Confirmation des tarifs proposés par les pricers et analystes de vol.

### 2.2.2 Synthèse des résultats de l'étude :

#### **Premier Axe :**

- Première catégorie : L'organisation

Nous constatons que les cadres connaissent moyennement l'organisation actuelle de la Direction commerciale, et celle-ci comprend tous ce qui est organigramme, structure...etc. Etant donné que l'entreprise a récemment connu des changements en ce qui concerne son organisation (réintégration du Revenue Integrity en tant que sous-direction ),et aussi l'intégration du concept YM en 2006 qui a engendré plusieurs changements, ceci a entraîné une restructuration et réorganisation de la direction afin de pouvoir s'adapter aux nouveaux marchés et à la nouvelle stratégie tant sur le plan organisationnel que sur le plan des procédures, c'est alors pourquoi chaque cadre essaye de gérer ses tâches de façon libérale, ce qui engendre beaucoup de problèmes dans la réalisation de ces dernières.

- Deuxième catégorie : Les missions

Concernant les missions assignées au personnel de la DRMP d'Air Algérie, on a constaté que la première préoccupation de la majorité des cadres de d'Air Algérie était la vente de leurs produits

Par contre, la satisfaction des besoins et des attentes de la clientèle ne semble pas avoir une grande importance pour les interviewés (n'a été citée que par un seul des interviewés).

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

La classification des missions citées auparavant par les cadres commerciaux devrait normalement apparaître dans cet ordre :

- Prise en considération des attentes des clients ;
- Commercialisation des produits.

Le client devrait être au centre des préoccupations du staff commercial, et cela afin de mieux cerner ses besoins ainsi que ses attentes vis-à-vis de la compagnie aérienne pour mieux les satisfaire, ce qui engendrera la commercialisation du bon produit au bon client et qui permettra l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

- Troisième catégorie : Les problèmes de la DRMP

Les personnes interviewées ont soulevé plusieurs anomalies et difficultés rencontrées au niveau de la direction revenue management, ce qui pour eux freine l'élan de cette dernière et l'empêche d'accéder à de plus grandes parts de marchés et de réaliser de meilleures recettes.

Il semblerait que les problèmes majeurs auxquels les employés font face soient :

Premièrement, Le problème du sous-effectif qui est dû aux départs en retraite, aux démissions prématurées et au manque de recrutement de nouveaux employés.

Ensuite, il y a une absence d'automatisation au sein de leur système, ce qui limite malheureusement leur efficacité et qui parfois engendre des erreurs qui aurait pu être évitées. Et enfin, le problème qui a été mentionné le plus par les interviewés est la divergence des priorités de chaque services ce qui empêche le bon fonctionnement des tâches de chacun.

### Deuxième axe :

- Première catégorie : Les raisons du RMS

Il y a une réelle implication des employés dans l'amélioration de la performance de la compagnie et une réelle volonté de bien faire car tous au départ n'attendaient qu'un seul et unique objectif de la restructuration de 2006 et de l'intégration du concept RM dans leur système qui est la quête de l'amélioration et de l'optimisation.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Deuxième catégorie : Les étapes du RMS

La majorité des cadres interrogés ne semblaient pas pouvoir nous donner une énumération claire et précise des étapes de la mise en place du système *yield* management au sein de leurs locaux et avaient justifié cela par leur absence au moment de la mise en place de ce dernier. Néanmoins nous avons pu obtenir une réponse qui plus ou moins concordait ou étapes que nous avons cités auparavant dans notre partie théorique et qui sont : les outils marketing, le recueil de données, les outils informatisés et la formation du personnel.

- Troisième catégorie : Traitement antérieur des réservations

Pour le traitement de leurs réservations, Air Algérie utilisait depuis 1999 le GDS MARSAH (Mercator Airline Reservations System for AH : Air Algérie) et c'est un système fabriqué par Mercator qui est une filiale du groupe Emirates Airlines qui est basée à Dubaï. Il existe un nombre restreint de compagnies aériennes (Emirates Airline, Sri Lanka, Yemenia, Kuwait Airlines et Air Algérie) qui utilisent encore ce GDS qui n'est pas assez performant et adapté à la demande croissante du marché aérien. Contrairement aux autres compagnies aériennes dans le monde, ces dernières utilisent des PSS qui permettent un traitement automatique et qui sont beaucoup plus performants tels que : AMADEUS, Sabre ou encore GALILEO.

- Quatrième catégorie : Difficultés liées au RM

Il existe de réelles difficultés auxquelles font face les cadres de la DRMP et qui sont liées à une introduction assez brusque du concept RM dans leur système et à un manque de sensibilisation et de formation pour ce dernier ce qui se répercute automatiquement sur la performance de la compagnie. Mais la difficulté majeure à laquelle se heurte le personnel réside bel et bien dans le manque de moyens logiciels et le traitement manuel ce qui ralentit l'accomplissement des tâches et limite l'application de ce concept, et par-dessus tout demande de grands efforts de concentration.

### **Troisième axe :**

- Première catégorie : l'impact du YM sur la compagnie

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

Nous constatons que les cadres sont satisfaits du concept YM car ils ont connu une croissance conséquente des recettes. De ce fait, le *yield* management a eu un impact positif sur la compagnie qui se justifie par :

- Une meilleure prévision de la demande ;
- Une meilleure réactivité face au marché ;
- Une plus large gamme tarifaire permettant ainsi d'optimiser les recettes.

- Deuxième catégorie : le matériel utilisé

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, il y a un manque de moyens logiciels, ainsi qu'une utilisation de méthodes traditionnelles (comme les sites internet) et d'applications développées en interne dont la portée est très limitée. Ceci empêche Air Algérie de développer des partenariats avec d'autres compagnies aériennes et pour cause, l'absence de standardisation des méthodes de travail avec ces dernières.

### Quatrième axe :

- Première catégorie : Estimation des prévisions

Les analystes et pricers estiment leurs prévisions selon :

- Selon l'offre : il y a une offre préétablie d'Air Algérie qui dépend de la capacité de chaque vol.
- Les spécificités du marché : Air Algérie doit toujours s'aligner face à la concurrence
- Selon la saison et les événements : il y a des saisons où la demande est trop élevée ce qui permet à la compagnie d'augmenter ses tarifs, et d'autre où la demande reste limitée et donc une baisse des tarifs reste obligatoire pour attirer la clientèle.

Air Algérie.

- Par rapport aux années précédentes : Un vol réalisé est aussitôt archivé dans les bases de données à fin d'être utilisé comme support pour les prochains vols et ce pour améliorer les prestations à venir et optimiser les recettes futures.

- Deuxième catégorie : la clientèle ciblée par le YM

Le *yield* management a comme objectif d'inciter toute catégorie de personne à voyager que ce soit de la plus haute à la plus basse contribution. En effet, il pousse la basse contribution à

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

voyager plus en leur proposant des tarifs promotionnels accessibles à tous et aussi la haute contribution à déboursier les prix qu'ils sont capables de payer et non pas permettre par exemple à un homme d'affaire de voyager à des tarifs promotionnels et un étudiant en classe affaire.

- Troisième et quatrième catégorie : les intervenants et leurs fonctions dans le processus de tarification

Nous avons constaté durant cette étude qualitative qu'il y avait plusieurs intervenants dans ce processus de tarification que ce soit de manière direct ou indirect :

### Les intervenants directs :

- L'IATA : détermine les pleins tarifs pour toutes les compagnies, c'est un tarif que les compagnies adhérentes à l'IATA ne doivent pas dépasser ;
- Les Pricers : Confectionnent des grilles tarifaires et des conditions d'application des tarifs basés sur les concurrents et les engagements du client ainsi que la détermination du plein tarif selon le kilométrage, la longitude, altitude, distance...etc. et ce grâce à des algorithmes et des formules mathématiques ;
- Les analystes vol : Déterminent les engagements des clients en se basant aussi sur les années précédentes. Ils scrutent le marché, la concurrence et ainsi effectuent un paramétrage initial des vols et jouent systématiquement sur l'ouverture et fermeture de tarifs des classes tarifaires.

### Les intervenants indirects :

- Les concurrents : sur la base de la concurrence que les pricers déterminent les tarifs, en scrutant les différents tarifs, les promotions ...etc.
- ATPCO : Affichent les tarifs des compagnies (qui servent de base pour la fixation des tarifs)
- La directrice : Confirmation des tarifs proposés par les pricers et analystes de vol.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

### 2.2.3 Conclusion générale de l'étude :

D'après l'enquête réalisée auprès des cadres de la DRMP et toutes les réponses obtenues lors des différents entretiens, nous concluons que les pratiques relatives au *Yield* management ne sont pas encore correctement appliquées au sein de la compagnie.

Effectivement, l'environnement de la compagnie Air Algérie ainsi que ses moyens financiers ne met pas encore à disposition des cadres les moyens nécessaires à l'épanouissement des activités de recherche, de traitement et de collecte d'informations via le concept du *Yield* management. Il existe un réel manque d'organisation structurée au sein de cette direction.

Néanmoins, les actions mises en place jusqu'ici présentent des résultats encourageants et les méthodes utilisées sont de plus en plus performantes, même si globalement, la traduction « sur le terrain » de cette prise de conscience ne se fait pas encore sentir à cause du manque de sensibilisation et de formation dans le domaine.

### **Section 3 : Suggestions et recommandations**

Suite à l'analyse des résultats de l'enquête ainsi que les observations effectuées au niveau des différentes structures concernées par notre étude nous avons repéré quelques défaillances que l'entreprise devra prendre en considération à savoir :

- Un système de réservation inadéquat pour l'élaboration d'une politique tarifaire adaptée au marché ;
- Absence d'un système d'information ;
- Utilisation d'application interne à la compagnie (EASYSSTAT) ;
- Absence d'outils adéquats pour le traitement et d'analyse de données « outils RMP » revenue management et pricing ;
- Organisation inadéquate pour répondre aux besoins du marché ;

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Utilisation de procédures manuelles ;
- Il existe un réel manque de plan de formation ;
- Personnel réduit et surtout pas assez informé et formé sur le *yield* management et ses procédures ;
- Contrôle minime au niveau des recettes ;
- Manque d'études de marchés et de recueil de données ;
- Divergence des objectif entre le service vente et la DRM.

En vue de régler certains dysfonctionnements dans l'application du *yield* management au sein d'Air Algérie, et sur la base des anomalies précédemment cités et à l'analyse des résultats de l'enquête ainsi que les observations effectuées au niveau de la structure DRMP concernée par notre étude, nous allons proposer quelques suggestions dans cette troisième et dernière section, afin qui pourraient éventuellement améliorer les performances de la compagnie, elles sont réunies comme suit :

- L'automatisation du système, Air Algérie doit opter pour un GDS autre que MARSAH, du moment qu'il existe d'autres systèmes de réservations automatiques plus développés plus performants et, qui permettront une meilleure gestion des capacités. Nous pouvons citer parmi eux : AMADEUS, GALILEO et Sabre, qui proposent par exemple une prise en photo automatique des annulations contrairement à MARSAH ;
- Renforcer l'effectif par le recrutement de profils adéquats pour l'assimilation et la pratique du revenue management et faire signer des contrats d'une durée déterminée dans laquelle ils devront impérativement travailler au sein d'Air Algérie et ce afin de mettre fin aux démissions prématurées des nouveaux recrues et pouvoir profiter de la formation qui leur a été donnée;
- Développer un plan de formation pour le personnel selon les besoins du poste occupé que ce soit en envoyant les employés à l'étranger pour des formation spécialisées sur le YM ou bien on ramenant des experts au seins des locaux d'Air Algérie ;

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Perfectionner les relations entre les Pricers et les analystes de vols, de manière que leur travail soit complémentaire, pour avoir un meilleur rendement ;
- Sensibiliser le réseau de vente sur le réel manque à gagner lié au non-respect des conditions tarifaires et renforcer le rôle de la direction RI afin de pouvoir faire mieux respecter ces conditions ;
- Communiquer au sein de l'entreprise sur les pratiques du RM ;
- Mettre en place une stratégie de communication afin de promouvoir les actions tarifaires ;
- Assurer la coordination entre les différents départements d'Air Algérie, et unifier les objectifs de toutes les directions concernées par le *Yield* management afin de mobiliser tout le personnel et de créer une synergie au sein de la compagnie ;
- Introduire progressivement le *yield* Management dans les classes Affaire et première (club) ;
- Perfectionner leur veille concurrentielle, afin de connaître les différentes actions des concurrents, de sorte à pouvoir ajuster les allocations des sièges et des grilles tarifaires en cas de nécessité ;
- Contrôler les recettes et procéder au redressement du personnel et des agents si nécessaire ;
- Créer une structure Marketing et élaborer des études de marché pour connaître :
  - Les profils de passagers sur chaque période, afin de renforcer la prise de décision sur les prévisions ;
  - Une bonne Segmentation du marché pour proposer une tarification plus adaptée aux attentes des clients.

## Chapitre 4 : L'application du *yield* management au sein d'Air Algérie

- Améliorer la communication avec le client, lui permettre d'avoir une meilleure visibilité sur les tarifs et les conditions d'application.

**Conclusion**

**générale :**

Air Algérie a commencé à appliquer le yield management depuis 2006, qui passe par des fonctions principales qui sont : la tarification formée essentiellement par les pricers qui consiste à concevoir les tarifs et leurs conditions d'application, la fonction gestion de vol menée par les analyste de vols qui sont responsables soit de l'ouverture ou de la fermeture des sous classes, et enfin la fiabilisation des ventes assurée par la sous-direction Revenu Integrity qui veille à l'application strict des conditions d'application et à la conformité entre les recettes attendue et celles réellement encaissées.

La variété des objectifs du concept Yield management se réunie en trois sous- objectifs principaux : l'amélioration du prix de vente moyen et du taux d'occupation, l'augmentation du revenue par unité disponible et la réalisation de la satisfaction des clients.

A travers notre travail de recherche, nous avons pu mieux cerner le concept du yield management et évaluer son application au sein de la compagnie aérienne Air Algérie. Nous avons constaté que le yield management a apporter beaucoup de points positifs voir une réelle augmentation des recettes de la compagnie, une disponibilité plus large de sièges, une meilleure fiabilité des ventes grâce à la sous-direction Revenu Integrity, une amélioration de la prévision de la demande, et une meilleure réactivité par rapport à la concurrence.

L'objectifs de notre travail était de répondre à notre problématique : « **Quelle est la politique de tarification adoptée par Air Algérie dans la fixation des prix de ses billets d'avions ?** », et de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Grâce à notre stage au sein de la DRMP et d'après les entretiens que nous avons effectué avec les différents cadres, nous avons pu répondre à notre cette en énumérant les différentes étapes du processus de tarification,et donc confirmer quelques unes de nos hypothèses, et infirmer d'autres comme l'indique le tableau ci-dessous :

**Tableau N°4.8 : Confirmation ou infirmation des hypothèses**

<b>hypothèses</b>	<b>commentaire</b>
<b>H.1</b> : Les analystes Pricing déterminent les grilles tarifaires de la compagnie.	✓ Confirmée
<b>H.2</b> : Les analystes Pricing doivent suivre au quotidien les réactions du marché -pour pouvoir intervenir en temps réel sur les prix.	✓ Confirmée
<b>H.3</b> : Une segmentation client est nécessaire pour toute politique de tarification.	✓ Confirmée
<b>H.4</b> : Les prix sont fixés par rapport aux couts engendrés par chaque vol.	X Infirmée

**Source** : Elaboré par nous même.

Effectivement, les trois premières hypothèses correspondent aux différentes étapes pour la réalisation du processus de tarification en plus d'autres étapes toutes aussi importantes qui sont :

- La mise au point des conditions d'application des tarifs ;
- La catégorisation des vols ;
- Le paramétrage initial de chaque vol ;
- Comparatifs par rapport aux années précédentes ;
- L'engagement des clients.

La dernière hypothèse est infirmée car durant notre travail de recherche, nous avons remarqué que les charges fixes de chaque vol pour la même destination étaient relativement

similaires, et donc n'expliquaient pas les différences de prix pour un seul et même vol ou pour des vols ayant la même destination.

Même si le principe de revenue management semble simple, sa mise en place reste très complexe et nécessite un réel savoir faire et des moyens importants. L'application de ce concept reste limitée au sein d'Air Algérie et ce à cause des contraintes et difficultés rencontrées par cette dernière, nous pouvons citer :

- Le sous-effectif ;
- Absence de système RM automatisé ;
- Manque de contrôle au niveau des recettes et pouvoir limité de la sous-direction RI ;
- Divergence des objectifs entre le réseau de vente qui ont pour seul but de vendre seulement et le RM qui eux tentent d'optimiser les recettes ;
- Faible communication entre les différents services ;

Afin de remédier à ces insuffisances, nous avons proposé modestement quelques suggestions pour l'entreprise que nous allons résumer ci-dessous :

- Acquisition d'un système automatique afin de faciliter la gestion des tâches ;
- Renforcer l'effectif par le recrutement de profils adéquats pour l'assimilation et la pratique du revenue management ;
- Développer un plan de formation pour le personnel selon les besoins du poste occupé ;
- Perfectionner les relations entre les Pricers et les analystes de vols, de manière que leur travail soit complémentaire, pour avoir un meilleur rendement ;
- Sensibiliser le réseau de vente sur le réel manque à gagner lié au non-respect des conditions tarifaires et renforcer le rôle de la direction RI afin de pouvoir faire mieux respecter ces conditions ;
- Mettre en place une stratégie de communication afin de promouvoir les actions tarifaires ;

- Assurer la coordination entre les différents départements d'Air Algérie, et unifier les objectifs de toute les directions concernées par le Yield management afin de mobiliser tout le personnel et de créer une synergie au sein de la compagnie ;
- Perfectionner leur veille concurrentielle, afin de connaître les différentes actions des concurrents, de sorte à pouvoir ajuster les allocations des sièges et des grilles tarifaires en cas de nécessité ;

Ce fut pour nous un réel plaisir d'intégrer la compagnie Air Algérie en tant que stagiaires même si ce n'était que pour une courte période. Et mener ce projet à terme nous a procuré une grande satisfaction malgré les difficultés que nous avons rencontrées (manque de documentation, l'éloignement du lieu de stage, confidentialité des informations ...etc.).

# **Bibliographie :**

## BIBLIOGRAPHIE

### A. Ouvrages

AUTISSIER (David) : *Le Yield Management ou la problématique du contrôle de gestion dans les services*, IXe congrès A.F.C., Angers, 2000.

CAPIEZ (Alain) : *Yield Management : optimisation du revenue dans les services*, édition LAVOISIER, Paris, 2003.

CHABANI (S), OUACHERINE (H) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Science Sociales*, 1ère édition ,2013.

CL. NG (Irene): *The Pricing and Revenue Management of Services: A strategic approach*, édition Routledge, 2008.

DUBOIS (Bernard), KOTLER (Philip) : *Marketing Management*, 11ème éditions, Pearson éducation, Paris, 2004.

FROCHOT (Isabelle), LEGOHEREL (Patrick) : *Le Marketing Du Tourisme*, édition DUNOD, paris, 2007.

LE GALL (S) : *Yield Management ou améliorer le rendement de votre hôtel*, éditions BPI, Paris, 1998.

LEGOHEREL (Patrick), POUTIER (Elisabeth) : *Revenue Management : Anticiper l'offre et la demande, Optimiser les prix*, édition DUNOD, Paris, 2011.

LENDREVIE (J) et LEVY (J) : *Mercator*, édition DUNOD, Paris, 2014.

MERCIER (J.Y) : *Organisation et management*, édition des Organisations, Paris, 2000.

ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, Editions d'Organisation, Paris, 2009.

SHY (Oz): *How to price - A guide to pricing techniques and yield management*, edition Cambridje University press, 2008.

## **B. Revues et périodiques**

DESIRAJU (Ramarao) et SHUGAN (Steve) : « *Strategic Service Pricing and Yield Management* » in Journal of Marketing, numéro 63, Janvier 1999, pp.44-56.

HADDAD (I) : « *Le yield Management Outil d'Optimisation des Recettes* », La Revue des Sciences Commerciales, Ecoles des hautes études commerciales, Alger, 2012.

KASWENGI (J) : « *Revenue management : fermeture d'allotements et coût d'opportunité dans le tourisme B to B* », Management & Avenir, Revue française de gestion ,2011/3 (n° 43), pp. 57-62.

LUGEN (M) Doctorante à l'Université Libre De Bruxelles : « *Petit guide de méthodologie de l'enquête* », page 12.

Zrelli (I) : « *Les déterminants de l'orientation yield management* », Revue Française de Gestion, 2010.

## **C. Travaux universitaires**

BELMAZOUNI, (F) et BOUZEGHAYA, (I) : *l'intégration du yield management en tant qu'outil de maximisation des recettes d'une compagnie aérienne cas Air Algérie*, mémoire de licence en management, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2012.

DAOUD (M) : *Vers une approche plus globale du revenue management*, mémoire master Tourisme, Paris 1 - Panthéon Sorbonne, Paris, 2012.

## **D. Rapports et documents administratifs**

Documents internes à l'entreprise Air Algérie.

*Présentation Air Algérie*, Revue janvier 2015, page 7

## **E. Sites web**

<http://www.gautier-girard.com/> (consulté le 20/03/2017 à 16h30).

<https://www.marketing-etudiant.fr> (consulté le 20/03/2017 à 16H).

<https://www.bdc.ca/fr/> (consulté le 22/03/2017 à 17h54).

<http://www.airalgerie.dz/>

[www.mtp.gov.dz](http://www.mtp.gov.dz) site officiel du ministère des travaux publics et des transports (consulté le 22/04/2017 à 19h31).

[www.algerieferries.dz](http://www.algerieferries.dz) (consulté le 26/04/2017 à 19H).

## Glossaire

Terme	Définition
<b>Allotement</b>	Quantité de siège attribué par contrat par compagnie a un voyageur
<b>B to B</b>	l'ensemble des activités des entreprises visant une clientèle d'entreprise.
<b>B to C</b>	L'ensemble des activités des entreprises visant sa clientèle (individus).
<b>best available rate</b>	le prix le plus avantageux pour le client, correspondre au prix le plus élevé qu'est prêt à payer un consommateur en fonction de son profil.
<b>booking limit</b>	Limite de la capacité optimale pour chaque classe tarifaire
<b>Compagnies LOW-COST</b>	Ce sont des compagnies aériennes proposant des tarifs de vols attractifs sur des trajets ciblés.
<b>Catering</b>	Il s'agit des repas servis aux passagers pendant le vol dans une compagnie aérienne.
<b>Délogement client</b>	Le client ayant fait une réservation mais qui ne trouve pas de place le jour du vol a cause d'une mauvaise surréservation.
<b>E-booking</b>	La réservation en ligne.
<b>Economie Premium</b>	Une nouvelle classe dans le secteur de l'aérien, qui est due à un phénomène conjoncturel de crise économique, c'est-à-dire une restriction des frais de déplacements pour les hommes d'affaires.
<b>GDS</b>	Des plateformes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyage de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques et de réserver à distance.
<b>Go-show</b>	Présentation des passagers le jour du vol sans réservation.
<b>HUB</b>	Plate-forme ou plaque tournante, c'est le point central d'un réseau de transport. Cette plaque tournante assure par sa concentration un maximum de correspondances.
<b>IATA</b>	International Air Transport Association, créée en 1945 à la Havane (Cuba). Elle regroupe la majorité des compagnies aériennes du monde 240 compagnies, soit 82% du trafic aérien). Elle a pour but de favoriser le développement du transport aérien en unifiant et en coordonnant les normes et les règlements internationaux.

<b>L'Open Sky</b>	C'est donner l'autorisation à des compagnies étrangères d'exploiter le réseau aérien domestique d'un pays.
<b>Le prix optimum</b>	Le meilleur prix possible qui dégage le maximum de bénéfice
<b>MARSAH</b>	Mercator Airline Reservation System for Air Algérie, Marsah est le SIR (système informatique de Réservation) d'Air Algérie.
<b>No-show</b>	Passagers ayant fait leurs réservation mais se présentant pas le jour du vol
<b>Overbooking</b>	Surréservation vendra en réservation un nombre de place supérieur a la quantité réellement disponible.
<b>pricing dynamique</b>	La flexibilité des tarifs, et la variation de la grille tarifaire
<b>RevPar</b>	Ratio qui indique la performance de la politique tarifaire par rapport au remplissage.
<b>RSKO</b>	Un indicateur de référence car il autorise la comparaison de la rentabilité de destinations différentes en s'affranchissant le nombre de sièges disponibles à la vente et de la distance parcourue qui peut varier d'une destination à une autre
<b>SCI</b>	Un indicateur qui, dans les systèmes de contrôle de réservation, indique qu'une classe tarifaire est fermée aux réservations d'un segment particulier
<b>Taux d'occupation</b>	Le rapport ente le nombre de passagers et le nombre de places disponible dans un avion.

# **Annexes :**

## **Annexe N° 1 : Guide d'entretien**

### **Ecole des hautes études commerciales E.H.E.C**

## **Guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études, et qui a pour thème : «La politique de tarification des prix à travers le *Yield Management* », en vue de l'obtention du Master en science commerciales, économiques et sciences de gestion -option Affaires Internationales-. Nous avons le plaisir de vous solliciter afin de bien vouloir nous éclairer en répondant à ce questionnaire. Ce questionnaire est destiné aux cadres de la direction Revenue Management et Pricing de la compagnie Aérienne Air Algérie. L'objectif de cette étude est de déterminer quels sont les facteurs qui interviennent dans la politique de tarification.

Question principale :

Quelle est la politique de tarification adoptée par Air Algérie dans la fixation des prix de ses billets d'avions ?

Pour répondre à cette question, nous l'avons décomposée en quatre grands axes qui visent à couvrir l'ensemble du champ jugé indispensable :

#### **Le fonctionnement de la direction Revenue management :**

- Quelle est l'organisation du service DRMP ?
- Quelles sont les missions de ce service ?
- Quels sont les problèmes auxquels fait face la DRMP ?

#### **Le processus de mise en place du système de *yield management* RMS :**

- Quels sont les raisons qui ont poussé la compagnie à installer ce système ?
- Quelles sont les étapes de la mise en place du RMS ?
- Comment traitez-vous les réservations avant la mise en place du YM ?
- Avez-vous trouvé des difficultés lors de l'utilisation du concept de YM? si oui, lesquelles ?

#### **Les apports et les limites du *yield management* :**

- Quel est l'impact de l'utilisation du YM sur Air Algérie ?
- Quels sont les outils (logiciels, matériel...) utilisés ?

#### **Le processus de tarification via le *yield management* :**

- Comment estimez-vous les prévisions de la demande grâce à ce système ?
- Quel est le type de clientèle visé par le YM ?

- Quels sont les intervenants dans la tarification ?
- Comment fixez-vous les prix via YM ?

### **Justification des entretiens :**

Date de l'entretien :	22/05/2017
Personne interrogée :	Kamel Radjah
Poste occupé :	Assistant à la direction
Durée de l'entretien :	1h30

Date de l'entretien :	22/05/2017
Personne interrogée :	Charif KHELFA
Poste occupé :	Analyste vol
Durée de l'entretien :	50 minutes

Date de l'entretien :	22/05/2017
Personne interrogée :	Mehdi Ould Ameri
Poste occupé :	Pricer
Durée de l'entretien :	30 minutes

Date de l'entretien :	22/05/2017
Personne interrogée :	Md Tahar BARA
Poste occupé :	Analyste de vol
Durée de l'entretien :	1h

## Annexe N° 2 : Termes IATA

TERM	DEFINITION	CONTEXT
ABP	See "AdvanceBoardingPass".	
ACARS	See "Aircraft Communication Addressing and Reporting System".	
Access key	Key used by the actioning system to make processing decisions, e.g. agreement table index.	EDIFACT
Accompanied	When used for children and infant fares, this shall mean the child/infant must be accompanied by an adult paying an applicable adult fare or traveling at industry free or reduced fare tickets	Tariff
Accountable Document	As defined and used by IATA in the IATA PSCRM Resolutions Manual: "A paper ticket, electronic ticket, paper miscellaneous charges order (MCO), electronic miscellaneous document (EMD) or any other Accountable Passenger Traffic Document, whether issued or not." For further clarification of the definition, Accountable Documents include those documents that are identified in IATA Recommended Practice 1720a Standard Thirteen-Digit Numbering System for Traffic Documents. Other names: Accountable Traffic Document, Accountable Passenger Traffic Document, Traffic Document.	Passenger
ACI	See "Airports Council International".	
Ack	A general term used to indicate that a message is acknowledged. Whether or not the message has been successfully processed is dependent on the application.	Messaging
ACK	A sub-message in ASM/SSMs advising the sender that the message content has been accepted by the receiving system and has been successfully processed (acknowledged).	Schedules
Ad Hoc Schedule	A variation, addition or cancellation from the basic schedule of one or more flights on single dates.	Schedules
Add-On	An amount used only to construct an unspecified through fare.	Tariff
Add-On	An amount used only to construct an unspecified through fare.	Tariff
Add-on Commission	A standard commission paid to a travel agency for each booking.	Tariff
ADL	Additions and Deletions List as defined in IATA Reso 1708. List of passengers and related data sent from a Reservations system to a Departure Control system for a flight/date, subsequent to the PNL.	Departure
Administrating Carrier	The airline that has the financial and commercial responsibility of a flight and that may or may not be the Operating Carrier.	Schedules
Adult	For Tariff purposes, a person who has reached his/her 12th birthday as of the date of commencement of travel	Tariff
AdvanceBoarding Pass	Term used for a process that allows the issuance of a boarding pass in advance of flight departure. Generally, this is prior to the last 24 hours prior to scheduled flight departure.	Passenger
Advance Passenger Information	See "APIS".	
Advance Passenger Information System	See "APIS".	
Advance Seat Reservation	Term used for a process that allows a specific seat to be booked in advance of departure, e.g., when the reservation was originally booked.	Passenger

# Table des matières :

Résumé

Dédicace

Remercîments

Liste des tableaux

Liste de schémas et figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : les concepts de base du *yield* management ou revenu management.....5

Section 1 : Généralités sur le *yield* management.....5

1.1. La définition du *yield* management .....5

1.2. L'émergence du *yield* management .....8

1.3. Les principes du *yield* management.....10

1.3.1. La segmentation du marché.....0.....10

1.3.2. La différenciation des prix en fonction des segments .....10

1.3.3. La prévision de la demande.....10

1.3.4. La gestion des capacités.....11

1.3.5. La négociation des réservations.....11

1.4. Le système du *yield* management.....12

1.4.1 La prévision.....	12
1.4.2 L'exécution.....	12
1.4.3 L'évaluation.....	12
1.4.4 L'apprentissage.....	13
<b>1.5. Le champs d'application du <i>yield</i> management.....</b>	<b>13</b>
1.5.1 Produit périssable.....	13
1.5.2 Demande variable et capacité de production rigide (fixe).....	13
1.5.3. Vente par réservation.....	13
1.5.4. Différenciation des prix.....	13
1.5.5. Coûts variable unitaire très faibles.....	14
1.5.6. Le prix est un levier puissant.....	14
<b>Section 2 : Les composantes et technique du <i>yield</i> management.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Les composantes du <i>yield</i> management.....</b>	<b>15</b>
2.1.1. L'analyse du marché et la politique de tarification.....	15
2.1.2 La gestion des capacités.....	17
2.1.3 Les indicateurs de performance.....	19
2.1.3.1. Le revenu par unité disponible(RevPar).....	20
2.1.3.2. Le seuil de rentabilité.....	20
2.1.4 Les leviers d'optimisation.....	21
2.1.4.1. La distribution.....	21
2.1.4.2. Le contingentement.....	23
<b>2.2. Les techniques du <i>yield</i> management.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 La surréservation (overbooking).....	23
2.2.2 La gestion des classes tarifaires.....	25
2.2.2 Le modèle du hub and spoke.....	27

<b>Section 3 : La démarche d'un revenue manager.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. La fonction revenue manager.....</b>	<b>28</b>
3.1.1 La place de la fonction revenue manager.....	28
3.1.2 Les interactions avec les autres fonctions de l'entreprise.....	30
3.1.3 Les résultats attendus du revenue manager.....	30
3.1.3.1 Gestion des DSRTT.....	31
3.1.3.2. Ajustement de l'offre à la demande.....	31
3.1.3.3 Optimisation du rendement.....	31
3.1.3.4 Décisions dynamiques.....	31
<b>3.2 La mise en place d'un système de yield management.....</b>	<b>32</b>
3.2.1. Les outils marketing.....	33
3.2.2. Le recueil de données.....	33
3.2.3. Les outils informatisés.....	34
3.2.4. La formation du personnel.....	34
<b>3.3 Les contraintes et recommandations générales du <i>yield</i> management.....</b>	<b>35</b>
3.3.1. L'affichage.....	37
3.3.2. La limitation de la surréservation (overbooking).....	38
<b>Conclusion.....</b>	<b>38</b>
<b><u>Chapitre 2 : les politiques de fixation des prix via le <i>yield</i> management.....</u></b>	<b>40</b>
<b>Section1 : Généralités sur les prix dans le secteur des services.....</b>	<b>40</b>
<b>1.1. Concepts liés au prix de vente d'un produit ou service.....</b>	<b>41</b>
1.1.1. L'élasticité du prix.....	41
1.1.2. Le prix d'acceptabilité.....	41
1.1.3. La discrimination par les prix.....	42

<b>1.2.</b>	La typologie des prix de vente.....	42
1.2.1.	Le prix d'encrage.....	42
1.2.2.	Le prix d'appel.....	42
1.2.3.	Le prix barré.....	43
1.2.4.	Le prix catalogue.....	43
1.2.5.	Le prix de pénétration (ou le prix du lancement).....	43
1.2.6.	Le prix défensif.....	43
1.2.7.	Le prix dégressif.....	43
1.2.8.	Le prix d'écémage.....	43
1.2.9.	Le prix extrême.....	43
1.2.10.	Le prix magique.....	43
1.2.11.	Le prix du marché.....	44
1.2.12.	Le prix différencié.....	44
<b>1.3.</b>	Comment fixer le prix de vente du produit ou service ?.....	44
1.3.1.	Le prix psychologique.....	44
1.3.2.	Le prix selon l'offre et la demande.....	45
1.3.3.	Le positionnement de la marque sur le marché.....	46
1.3.4.	L'analyse des couts.....	46
1.3.4.1.	Les couts variables.....	47
1.3.4.2.	Les couts fixes.....	47
1.3.4.3.	Les couts directs.....	47
1.3.4.4.	Les couts indirects.....	47
1.3.4.5.	Le calcul du coût de revient.....	48
<b>1.4.</b>	Les cinq stratégies courantes d'établissement des prix.....	48
<b>1.5.</b>	Les objectifs et contraintes de la fixation du prix.....	49
1.5.1.	Les objectifs.....	49
1.5.2.	Les contraintes.....	50

<b>Section 2 : Les techniques de tarification via le <i>yield</i> management.....</b>	<b>51</b>
2.1. Les techniques de fixation du prix optimal.....	51
2.1.1. Le système de réservation et la valeur consommateur.....	51
2.1.1.1. les systèmes de réservation dynamique.....	52
2.1.1.2. La valeur à la consommation.....	53
2.2. Aperçu d'autres techniques de fixation des prix.....	55
2.2.1. La discrimination par les prix.....	55
2.2.2. L'analyse de la concurrence.....	58
2.3. Le rôle joué par la capacité.....	58
2.3.1. Le YM basé sur les prix en fonction des contraintes de capacité.....	59
2.3.2. Le YM en fonction de la quantité par rapport au YM basé sur les prix.....	60
2.4. Les techniques de tarification et utilisation des ordinateurs.....	60
<b>Section 3 : Les stratégies de maximisation du revenu via le <i>yield</i> management.....</b>	<b>62</b>
3.1. La fixation du prix par rapport à la valeur et non le cout.....	62
3.1.1. Non seulement valeur, valeur supérieure.....	62
3.1.2. Une valeur incertaine.....	62
3.1.3. Valeur connue uniquement après consommation.....	63
3.2. Convertir la perte de Pareto en revenu.....	63
3.3. Découplage achat (échange) et consommation.....	64
3.4. Atténuer le risque dans l'évaluation des achats anticipés.....	65
3.5. Modifier les avantages.....	66
3.6. L'effort des clients pourrait générer des revenus plus élevés.....	67
3.7. Trouver la valeur finale la plus élevée dans les prestations de service.....	68
<b>Conclusion.....</b>	<b>69</b>
<b>Chapitre 3 : Le transport aérien en Algérie cas Air Algérie.....</b>	<b>71</b>

<b>Section 1 : Le système aéroportuaire et compagnies aériennes en Algérie.....</b>	<b>71</b>
<b>1.1. Le système aéroportuaire en Algérie.....</b>	<b>71</b>
1.1.1 Infrastructure du transport aérien.....	71
1.1.2. Aperçu général sur l'organisation du système aéroportuaire.....	72
1.1.3. Les Etablissements de Gestion des Services Aéroportuares.....	73
1.1.4. Evaluation du système aéroportuaire national.....	74
1.1.5. Le développement du système aéroportuaire national.....	74
<b>1.2. Les compagnies aériennes en Algérie.....</b>	<b>75</b>
<b>Section 2 : Présentation générale d'Air Algérie.....</b>	<b>79</b>
<b>2.1 Présentation et historique.....</b>	<b>79</b>
<b>2.2 Fiche signalétique.....</b>	<b>81</b>
<b>2.3 Missions et objectifs.....</b>	<b>82</b>
2.3.1 Ses missions.....	82
2.3.2 Ses objectifs.....	83
<b>2.4. Les moyens de la compagnie .....</b>	<b>83</b>
2.4.1 Les moyens matériels.....	83
2.4.2 Les moyens humains.....	84
<b>2.5 Les réseaux d'Air Algérie.....</b>	<b>85</b>
2.5.1 Le réseau national.....	86
2.5.2 Le réseau international.....	87
<b>2.6. Organisation de la compagnie Air Algérie.....</b>	<b>89</b>
<b>2.7. Organisation générale de la compagnie.....</b>	<b>90</b>
2.7.1 La Direction Générale.....	90
2.7.1.1. La division gestion.....	90
2.7.1.2. La division de maintenance.....	91
2.7.1.3. La division d'exploitation.....	92

2.7.1.4. La division du fret.....	92
2.7.1.5. La division système.....	93
2.7.1.6. La Division Commerciale.....	93
<b>2.8. Présentation de la Direction Revenu Management et Pricing (DRMP).....</b>	<b>94</b>
2.8.1 La Sous-direction Revenue Management.....	95
2.8.1.1 Département Revenue Management .....	95
2.8.1.2 Département de gestion des groupes.....	95
2.8.1.3 Département Inventaire et Interventions.....	96
2.8.2 La Sous-direction Pricing.....	96
2.8.2.1 Département Pricing.....	96
2.8.2.2 Département Distribution et Affichage des Tarifs « ATPCO ».....	96
2.8.3 La sous direction Revenue Integrity.....	97
2.8.3.1 La naissance du Revenue Integrity.....	97
2.8.3.2 L'apport du Revenue Integrity.....	98
<b>Section 3 : Aperçu de l'analyse stratégique d'Air Algérie.....</b>	<b>99</b>
<b>3.1. Le marché de la compagnie Air Algérie.....</b>	<b>99</b>
3.1.1. Le réseau international.....	99
3.1.2. Le réseau national.....	101
<b>3.2. L'analyse concurrentielle.....</b>	<b>103</b>
3.2.1. Les concurrents directs.....	103
3.2.2. Les concurrents indirects.....	103
<b>3.3. L'analyse stratégique.....</b>	<b>104</b>
3.3.1. L'analyse SWOT.....	105
3.3.2. L'analyse PESTEL.....	106
3.3.3. Les 5+1 forces de PORTER.....	111

<b>Conclusion.....</b>	<b>112</b>
<b>Chapitre 4 : L'application du <i>yield</i> management au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>114</b>
<b>Section 1 : la politique de tarification opérée par Air Algérie.....</b>	<b>114</b>
<b>1.1. Les principes de conception des tarifs.....</b>	<b>114</b>
1.1.1. La capacité d'un vol donné.....	115
1.1.2. Segmentation de la clientèle.....	115
1.1.3. La veille concurrentielle.....	115
1.1.4. Comparatifs par rapport aux années précédentes.....	116
<b>1.2. Les conditions d'application des tarifs au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>116</b>
<b>1.3. La structure tarifaire chez Air Algérie.....</b>	<b>117</b>
<b>1.4. Les étapes de l'optimisation d'un vol.....</b>	<b>118</b>
1.4.1. La phase statique.....	118
1.4.2. La phase dynamique.....	119
1.4.2.1. La catégorisation des vols.....	119
1.4.2.2 Le paramétrage initial de chaque vol.....	120
1.4.2.3 La réalisation du vol et son archive.....	122
<b>1.5 L'impact financier de la mise en place de la nouvelle configuration (YM).....</b>	<b>123</b>
<b>Section 2 : Etude qualitative auprès de professionnels agissant sur la tarification au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>126</b>
<b>2.1. La Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>126</b>
2.1.1 Le choix d'une étude qualitative.....	126
2.1.2 Le choix du type d'entretien.....	127
2.1.3 Population ciblée.....	129
2.1.4 Elaboration d'un guide d'entretien.....	129

2.1.4.1 Objectif du guide d'entretien.....	129
2.1.4.2 La construction du guide d'entretien.....	129
2.1.5 Collecte des données qualitatives.....	130
2.1.6 Thèmes du guide d'entretien.....	130
<b>2.2 L'analyse des données .....</b>	<b>132</b>
2.2.1 Résultats de l'étude.....	133
2.2.2 Synthèse des résultats de l'étude.....	138
2.2.3 Conclusion générale de l'étude.....	143
<b>Section 3 : Suggestions et recommandations .....</b>	<b>143</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>148</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Glossaire</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

