

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité: Distribution et Management de la chaîne logistique**

**THEME:**

**EVALUATION DE L'APPLICATION DU  
YIELD MANAGEMENT DANS LE SECTEUR**

**AERIEN**

**ETUDE DE CAS : AIR ALGERIE**

**Présenté par :**

**Mlle. Soumia TSOURIA BELAID**

**Encadré par :**

**Mme. F.Z HADDAD**

**Maitre de conférences à EHEC**

**03<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2016**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce mémoire,*

*A mes chers parents, qui m'ont toujours encouragé et accompagné dans mes études et  
à mon frère,*

*A ma famille proche et à tous mes amis,*

*A tous les professeurs qui m'ont suivi tout au long de mes études.*

## **Remerciements**

*Tout d'abord je te tiens à remercier mon encadreur Madame HADDAD, ainsi Melle Imène HADDAD qui m'a beaucoup aider et orienter et leur soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Je tiens à remercier Madame .BAHOUCHE assistante communication et formation à Air Algérie qui m'a aidé, ainsi Melle BENMADI Soumia qui m'accompagne toute au long de ma période de stage avec beaucoup de patience, je remercie l'ensemble des employés d'Air Algérie.*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

## **Résumé du mémoire en Français**

De plus en plus d'entreprises de services ont recours au Yield Management afin de maximiser leurs résultats. Cette étude a pour objectif d'étudier l'efficacité du Yield Management dans la rentabilité de la compagnie aérienne. Cette technique a pour objectif d'optimiser la rentabilité de l'entreprise, par une action simultanée sur la capacité et la politique tarifaire. Cela passe par une segmentation très fine de la demande et la définition de classes tarifaires associées à chaque segment, qui seront ouvertes et fermées en temps réel, en fonction des prévisions et de l'évolution des réservations.

La présente recherche a pour objectif de décrire la mise en place et le pratique du Yield Management dans le secteur aérien national, plus précisément chez Air Algérie qui cherche à résoudre le problème de confrontation de l'offre et de la demande de son service.

### **Mots-clés :**

Yield Management, classe tarifaire, tarification, segmentation et prévision.

## **Résumé du mémoire en Anglais**

More and more service companies use Yield Management to maximize their results. This study aims to study the effectiveness of Yield Management in the profitability of the airline. This technique aims to maximize profitability by simultaneous action on capacity and pricing policy. This requires a very fine segmentation of demand and the definition of tariff classes associated with each segment, which will be opened and closed in real time, based on forecasts and trends reservations.

This research aims to describe the development and practice of Yield Management in the national aviation sector, specifically at Air Algeria that seeks to solve the problem of confrontation of supply and demand of service.

### **Keywords:**

Yield Management, fare class, pricing, segmentation and forecasting.

## **Résumé du mémoire en Arabe**

الأغلبية من الشركات تستخدم خدمة إدارة العائد لتعظيم نتائجها و تهدف هذه الدراسة إلى دراسة فعالية إدارة المحصول في ربحية شركات الطيران. و تهدف هذه التقنية إلى تعظيم الربحية من خلال العمل في وقت واحد على القدرات و سياسة التسعير. و هذا يتطلب تقسيم دقيق جدا من الطلب و تحديد فئات الرسوم الجمركية المرتبطة بكل قطاع و التي سيتم فتحها و إغلاقها في الوقت الحقيقي و بناء على التوقعات و التحفظات الاتجاهات.

يهدف هذا البحث إلى وصف تطوير و ممارسة إدارة المحصول في قطاع الطيران الوطني و تحديدا في الخطوط الجوية الجزائرية تسعى إلى حل مشكلة المواجهة بين العرض و الطلب على الخدمة.

### **كلمات البحث**

إدارة العائد، الطبقة الأجرة، التسعير، التجزئة والتنبيؤ.

## **Résumé du mémoire en Espagnol**

Cada vez más empresas de servicios utilizan Yield Management para maximizar sus resultados. Este estudio tiene como objetivo estudiar la eficacia de la administración del rendimiento de la rentabilidad de la línea aérea. Esta técnica tiene como objetivo maximizar la rentabilidad mediante la acción simultánea de la capacidad y la política de precios. Esto requiere de una muy fina segmentación de la demanda y la definición de las clases de tarifas asociadas a cada segmento, que se abren y cierran en tiempo real, basado en las previsiones y reservas tendencias.

Esta investigación tiene como objetivo describir el desarrollo y la práctica de la administración del rendimiento en el sector de la aviación nacional, específicamente en Air Argelia, que busca solucionar el problema de la confrontación de la oferta y la demanda de su servicio.

### **Palabras clave:**

Yield Management, clase de tarifa, la fijación de precios, segmentación y pronóstico.

## Liste des tableaux:

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
1	Illustration d'un exemple de Revenu par unité disponible	18
2	Tableau illustrant une combinaison de classes de service et de périodes temps	41
3	Etat d'effectifs d'Air Algérie selon la catégorie socioprofessionnel.	51
4	L'effectif de la direction Revenu Management	51
5	Réseaux marchés d'Air Algérie	52
6	Les différents concurrents de la compagnie	53
7	Présentation de quelques destinations	76
8	Trafic et coefficient de remplissage pour la période (2001-2015)	78
9	L'évolution du trafic d'Air Algérie pour la période (2001-2015)	81
10	L'évolution des recettes d'Air Algérie pour la période (2001-2015)	83

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
1	Les visions du Yield Management	10
2	Le Yield Management comme outil d'aide à la décision aux membres de la compagnie aérienne	33
3	Graphe illustrant la tarification différenciée	35
4	Nouvelle organisation AH	54
5	Organigramme de la division commerciale	55
6	Organigramme de la direction Revenue Management	57
7	La différence entre la nouvelle et l'ancienne configuration	62
8	La mission et l'interaction des deux fonctions : l'analyste de vols et le pricer	63
9	Modèle d'un calendrier de catégorisation	65
10	Présentation d'un cas de figure illustrant le calcul d'un tarif de groupe en traitant deux groupes de tailles différentes.	68
11	Les différents cas d'irrégularité	70
12	Parts d'offre année 2015	74
13	Parts du trafic année 2015	75
14	Part des réseaux en termes de nombre de vols	75
15	Part de marché d'Air Algérie	77
16	Graphe présente le CR dans la compagnie AH	79
17	La part de marché d'AH (2001-2015)	80
18	L'évolution du trafic d'Air Algérie pour la période (2001-2015)	82
19	L'évolution des recettes d'Air Algérie pour la période (2001-2015)	83

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AH</b>	Code Aérien IATA d'Air Algérie
<b>ADM</b>	Administration
<b>ATR</b>	Avion léger
<b>B2B</b>	Business To Business
<b>B2C</b>	Business To Consumer
<b>CCO</b>	Centre de contrôle des opérations
<b>CGT</b>	Compagnie Générale De Transport
<b>CR</b>	Coefficient de remplissage
<b>CRS</b>	Computer Reservations Systems
<b>DAH</b>	Code aérien OACI d'Air Algérie
<b>DRM</b>	Direction Revenue Management
<b>DR/RG</b>	Direction régionale/ Représentation générale
<b>FCS</b>	Facteurs Clés De Succès
<b>GDS</b>	Global Distribution System
<b>IATA</b>	International Air Transport Association
<b>MarsAH</b>	Mercator Airline Reservation System For AH
<b>OACI</b>	Organisation d'Aviation Civile Internationale
<b>PAX</b>	Passager
<b>PDG</b>	President Directeur Générale
<b>RAGE</b>	Revenu des Actifs Générateurs d'Efficienc
<b>RevPAR</b>	Revenue Per Available Room
<b>RM</b>	Revenue Management
<b>SIR</b>	Système informatisé de réservation
<b>SPA</b>	Société Par Actions
<b>YM</b>	Yield Management

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b><u>Chapitre premier : Yield Management ou Tarification en Temps</u></b>	
<b><u>Réel</u></b> .....	6
Section 1 : Historique, définition et fonctions du Yield Management.....	7
Section 2 : Les fondements et principes du Yield Management.....	12
Section 3 : Les champs d'application du Yield Management.....	19
<b><u>Chapitre deuxième : Les facteurs clés de succès du Yield Management</u></b> .....	27
Section 1: Les bases du Yield Management .....	28
Section 2: Les outils du Yield Management .....	34
Section 3: Les facteurs clefs de succès du Yield Management.....	39
<b><u>Chapitre troisième : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie</u></b> ...	48
Section 1: Présentation de la compagnie aérienne Air Algérie.....	49
Section 2: Structure organisationnelle d’Air Algérie.....	53
Section 3: Pratique du Yield Management au sein de la compagnie Air Algérie.....	60
<b><u>Chapitre quatrième : Evaluation de l’application du Yield Management à</u></b>	
<b><u>Air Algérie</u></b> .....	73
Section 1: Présentation du réseau France .....	74
Section 2: Analyse de quelques indicateurs commerciaux.....	77
Section 3: Suggestions et recommandations.....	84
<b>Conclusion générale</b> .....	89

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction générale

---

De nos jours, les entreprises de services occupent une place de plus en plus importante dans les économies développées ainsi que dans les économies en voie de développement. Les entreprises de services, privées ou publiques, constituent aujourd'hui le fer de lance de l'économie.

Le secteur des services est très fragmenté, il a un champ d'action très large s'adressant aux entreprises, aux particuliers, aux institutions étatiques...etc.

La structure de l'entreprise Algérienne, n'était pas préparée à affronter une concurrence étrangère, par ailleurs, menaçante et souvent déloyale. Par conséquent, les entreprises nationales se virent obligées de changer les critères de gestion et de les évaluer non pas seulement en fonction des comportements des seuls producteurs nationaux, mais selon les stratégies suivies par leur concurrents internationaux dont la production est caractérisée par un degré de qualité très élevé.

Dans cet environnement, les entreprises Algériennes ne peuvent que faire face à cette situation et essayer de s'adapter, ce qui prouve d'ailleurs les nombreux processus de réformes qu'elles ont eu à subir et qui illustre une certaine prise de conscience de la nécessité de changements graduels et profonds.

A l'exemple de la compagnie aérienne Air Algérie qui depuis 2006 à adapter un nouveau système de gestion de revenus s'intitulant le « Yield Management » et qui fera l'objet de notre travail de recherche.

En effet, les compagnies aériennes ont été les premières victimes d'une rude concurrence pratiquée par des compagnies « low cost » suite à une déréglementation du secteur d'activité. De ce fait, elles se sont retrouvées dans l'obligation de trouver une solution afin de faire face à cette rivalité féroce en développant un nouveau système de gestion dit « le yield management ». Le dit système a connu tellement de succès qu'on vu son application se propager à d'autres secteurs tels que l'hôtellerie, la location de voiture et le transport ferroviaire, il consiste à observer le comportement des acheteurs et à moduler l'offre. C'est vendre le produit au bon prix, au bon client, au bon moment.

Concrètement, elle se traduit par la proposition d'unités de vente à des prix différenciés suivant le moment d'achat, la nature et la durée des services proposés ou leur date d'utilisation. Ainsi, par exemple, dans les services de transport, des réservations effectuées très en avance ou, au contraire, à la dernière minute, bénéficieront de réductions

## Introduction générale

---

conséquentes, dans la mesure où elles permettent d'optimiser l'occupation des capacités disponibles.

Pour calculer, en temps réel, les meilleurs prix permettant d'optimiser le profit, le Yield management s'appuie sur une modélisation prévisionnelle de l'évolution de la demande et exige l'utilisation de logiciels adaptés afin d'effectuer rapidement des calculs complexes et constamment révisés. Cette technique a évolué pendant ces dernières années et a permis de procurer des changements au niveau des résultats financiers.

L'objectif de notre recherche consiste à évaluer l'application du Yield Management au sein de la compagnie et vérifier si elle permet de la rentabiliser. Pour ce faire Air Algérie nous a ouvert ses portes afin d'y réaliser cette étude.

Afin de mener à bien notre réflexion, nous nous sommes posé la question fondamentale suivante :

### **« Comment le yield management peut –il contribuer à l'amélioration de la rentabilité d'une compagnie aérienne ? »**

A partir de cette problématique, plusieurs questions en découlent :

- En quoi consiste le Yield Management ?
- Comment le Yield Management est appliqué au sein de la compagnie Air Algérie ?
- Qu'est ce qui peut déterminer la réussite de cette technique ?
- Quels sont ses apports, ses contraintes, et comment y remédier ?

Afin de mieux maîtriser notre recherche et de mieux canaliser nos efforts vers le vif du sujet, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Le Yield Management permet une meilleure gestion de la vente des sièges.
- Le Yield Management a un impact positif sur la croissance de l'activité d'Air Algérie.
- L'application du Yield Management à Air Algérie rencontre certaines difficultés et contraintes tel que manque de logiciels.

Afin de répondre à cette problématique, la méthode adoptée consiste dans un premier temps à recueillir des informations portant le Yield Management en consultant des livres, des articles et revues, des sites internet et à les analyser, ainsi que les entretiens avec les responsables, en suivant une méthode descriptive analytique.

## **Introduction générale**

---

Pour mener à bien notre étude nous avons opté pour un plan de travail composé de quatre chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons d'abord définir le concept du Yield Management, ses principes, et son champ d'application. Le deuxième chapitre on abordant les outils, les bases et les facteurs de succès du Yield Management.

Dans le troisième chapitre, nous allons présenter la compagnie aérienne « Air Algérie », ses moyens et la pratique du Yield Management au sein de la compagnie. Enfin, le quatrième chapitre traite de l'analyse de quelques indicateurs commerciaux du Yield Management au sein d'Air Algérie.

Comme tout travail de recherche, notre mémoire commence par une introduction générale, ou nous avons présenté la problématique de recherche, et une conclusion qui résume essentiellement les résultats et les recommandations pour plus d'efficacité et de rentabilité.

Enfin, il est à signaler qu'au cours de l'élaboration de notre mémoire, nous avons été confrontés à un certain nombre d'obstacles, dû principalement la confidentialité des informations, il nous a été difficile de les recueillir et aussi un manque d'ouvrages portant la même thématique.

CHAPITRE PREMIER :

**Yield Management ou Tarification en  
Temps Réel**

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

Les compagnies aériennes ont été les premières à y avoir recours pour faire face à la concurrence des nouveaux transporteurs à faibles coûts, c'est aujourd'hui une pratique essentielle du « Yield Management » pour toutes qui ont survécu la massacre. La méthode à également utilisée avec succès dans l'hôtellerie, la location de voitures et le transport ferroviaire.

Le Yield Management, c'est le fait de rechercher des solutions de rentabilité dans un monde extrêmement concurrentiel sans diminuer le potentiel humain de l'entreprise. En effet, cette méthode scientifique de calcul des prix a révolutionné le transport aérien au début des années 80. Elle permet de résoudre de manière optimale le problème de la confrontation de l'offre et de la demande, grâce à une tarification différenciée et au contrôle systématique de la quantité d'un service mis en vente dans chaque classe tarifaire.

Dans ce premier chapitre, nous allons tout d'abord définir le concept du Yield management, son origine et ses principales fonctions, ainsi mentionnés les principes et les fondements du Yield Management, au final nous aborderons la mise en place du Revenue Management et son champ d'application.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

## **Section 1 : Historique, définition et fonctions du Yield Management**

### **1. Historique et origine du Yield Management :**

La technique du Yield Management est née aux environs de 1958, aux Etats-Unis, lorsque certaines compagnies aériennes ont cherché des solutions face aux passagers qui malgré une réservation voire un achat, ne se présentaient pas à l'embarquement de l'appareil.<sup>1</sup>

Après la déréglementation, à la fin des années 1970, la concurrence des compagnies aériennes a augmenté, et ont tenté d'exploiter leurs plans aussi efficacement que possible. La gestion du rendement a été l'une des méthodes développées en tant que façon d'accroître l'avantage concurrentiel et l'augmentation des recettes.<sup>2</sup>

En 1978, la dérégulation du transport aérien aux Etats-Unis vit naître des compagnies aériennes grande évation de clientèle, et c'est ainsi qu'est né le Revenue Management.<sup>3</sup> Qui a été développée par le PDG d'American Airlines aux Etats-Unis.

Les dirigeants des compagnies aériennes ont souhaité actionner de nouvelles solutions pour plus d'efficacité.<sup>4</sup>

Dans ce contexte, les acteurs tendent à :<sup>5</sup>

#### **- La guerre tarifaire :**

Elle permet, de sauvegarder ou reprendre des points de part de marché. Mais elle contribue à une baisse des bénéfices ;

#### **- Le licenciement du personnel :**

Dans les entreprises de service, les dépenses sont très important, sa réduction permet à court terme de rééquilibrer les comptes. Mais elle induit des dysfonctionnements tels que la démotivation du personnel, la perte de personnels compétents.

---

<sup>1</sup> [http://www.revdev-consultants.com/definition\\_yield.htm](http://www.revdev-consultants.com/definition_yield.htm).

<sup>2</sup> KIMES,S.E: « *The Basic of Yield Management* », in Cornell University School of Hotel Administration, November 1989,p.15

<sup>3</sup> TARDIEU, (Jean-Michel) : « *Marketing et Gestion des services* », Edition CHIRON, 2004, p.275

<sup>4</sup> FROCHOT, (I) et LEGOHEREL (P), «*Marketing du Tourisme*», Edition DUNOD, 2014, p.204

<sup>5</sup> FROCHOT, (I) et LEGOHEREL (P), 2ème édition, op.cit, p.204

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

---

## – Le reengineering :

Ce processus permet de réduire des coûts de fortes réorganisations dont l'objectif est d'améliorer la rentabilité ; par exemple, le transporteur aérien pourra se séparer de faveurs peu rentables ou regrouper des plateaux de réservation afin de réaliser des économies d'échelle.

Dans ce contexte, le Yield Management contribue à éviter la guerre des prix, les mouvements massifs aux baisses des prix sont remplacés par des variations des prix qui sont adaptées aux clientèles, aux durées de ventes et aux types de produits.

Les techniques du Yield Management sont faciles à appliquer, à cause du développement des GDS (Global Distribution System).<sup>1</sup>

En 1990 : l'application du Yield Management à d'autres secteurs d'activités (trains, hôtels, location de voitures, agences de publicité, etc.) et le développement du Yield Management dans les chaînes hôtelières. Pendant cette année, AUSTRIAN Airlines investit dans un système informatique d'aide à la décision de Revenue Management, capable de proposer l'accès en ligne à deux années de données exhaustives sur les réservations passées et de suivre le remplissage de tous les vols futurs, jusqu'à 250 jours à l'avance. Grâce au Revenu Management, AUSTRIAN Airlines a réussi à traverser sans entrave les durées de crise, comme la guerre du Golfe, par l'accroissement du volume de son chiffre d'affaire.<sup>2</sup>

Dans les années 2000, explosion d'Internet et des ventes directs aux consommateurs (business-to-consumer, B2C), généralisation du Yield Management à l'ensemble de l'hôtellerie, développement d'Agences de Voyages en ligne sur Internet (ex. : Expedia, Travelocity, Orbitz, HRS).

Ces dernières années, d'autres secteurs d'activités commencent à adopter cette méthodes, toutes les entreprises, quel que soit leur domaines, appliquent la politique du prix différenciés : tarifs jeunes, bon de réduction, elles pratiquent le revenue management qui consiste à améliorer ces techniques afin d'optimiser les recettes. Le prix n'est plus fixé mais va s'adapter au client et au moment de la transaction : la tarification devient flexible.

---

<sup>1</sup> LEGOHEREL, (P) et POUTIER, (E) : « *Revenue Management : Anticiper l'offre et la demande, optimiser les prix* », Edition DUNOD, 2011, p.2

<sup>2</sup> CROSS, (Robert G) : « *La Tarification flexible : Stratégie de Croissance* », les éditions d'organisation, 1998, p.49.

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

---

## 2. Définition du Yield Management :

Le Yield, en anglais, signifie rendement, il correspond à la recette unitaire procurée par une vente (par exemple : la recette par kilomètre par passager dans le secteur de l'aérien).

Le Yield Management est une expression d'origine anglaise qui a été francisée en Revenue Management avec un « e » à « revenue » pour lui garder son origine, cette notion fait donc référence à la maximisation de la recette d'un produit (par exemple : un vol) en jouant sur les prix et les contingentements par classe.<sup>1</sup>

La traduction française du Yield Management est « tarification flexible ».<sup>2</sup>

Le Yield Management parfois appelée aussi la gestion des revenus, tarification en temps réel et la gestion du rendement qui est devenu une technique de gestion de plus en plus répandue dans le secteur des services. Pour parler encore plus simplement, le Revenue Management permet aux entreprises de vendre le bon produit, au bon client, au bon moment, et au bon prix.

Le Yield management cherche à s'approprier la valeur excédentaire dans le premier cas et d'abaisser le prix pratiqué dans le second cas, au point où un achat représenterait la valeur à l'acheteur, et aussi longtemps que le prix est supérieur au coût marginal de production profitable nouvelle entreprise pour le fournisseur.<sup>3</sup>

La variété de celles-ci illustre la difficulté de formuler la même chose en partant de points de vue différents. En effet, définir le Yield Management dépend de la culture du «définisseur», selon qu'il soit enseignant, statisticien, gestionnaire, opérationnel. Qu'il provienne de l'aérien ou d'un autre secteur.

Parmi ces nombreuses définitions, quelques unes peuvent être citées dans ce qui suit :

**2.1. Définition 1 :** « *Le Yield Management est un ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion de capacités en vue de la maximisation des revenus d'une entreprise de services* ». (DAUDEL et VIALLE 1989)<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> FROCHOT, (I) et LEGOHEREL, (P), 2ème édition, p. 213

<sup>2</sup> TARDIEU, (Jean-Michel) : op.cit, p.275

<sup>3</sup> PALMER,(Adrian) : « *Principles of Services Marketing* »,Mc Graw-Hill UK, 6<sup>ème</sup> édition, 2011, p.423

<sup>4</sup> LEGOHEREL, (P) et POUTIER, (E), p.4

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

---

**2.2. Définition 2:** « *Le Yield Management est une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible.* » (SMITH, LEIMKHULER, DARROW 1992)<sup>1</sup>

**2.3. Définition 3 :** « *La gestion du rendement est une technique de revenus qui vise à augmenter le rendement net à travers l'allocation prévue de la capacité disponible à prédéterminés segments de marché à prix optimal* » (DONAGHY ET MCMAHON 1995).<sup>2</sup>

**2.4. Définition 4 :** « *Le Revenue Management, est l'application discipliné de tactiques permettant de prévoir le comportement du consommateur au niveau du micro marché et d'optimiser l'offre et le prix du produit afin de maximiser la croissance du chiffre d'affaire* ». <sup>3</sup>

**2.5. Définition 5 :** « *Le Revenue Management est l'art et la science de prévoir la demande des clients en temps réel au niveau du micromarché et d'optimiser l'offre en termes de prix et de quantité* ». <sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

**La stratégique :** ils sont voient comme une politique de rendement ou de prix, une approche de gestion, ou un processus d'allocation.

**L'opérationnelle :** les auteurs qualifient le Yield Management comme une technique ou un ensemble de techniques de gestion.

---

<sup>1</sup> FROCHOT, (I) et LEGOHEREL, (P), 2ème édition, op.cit, p.213

<sup>2</sup> PALMER, (Adrian), op.cit, p.423

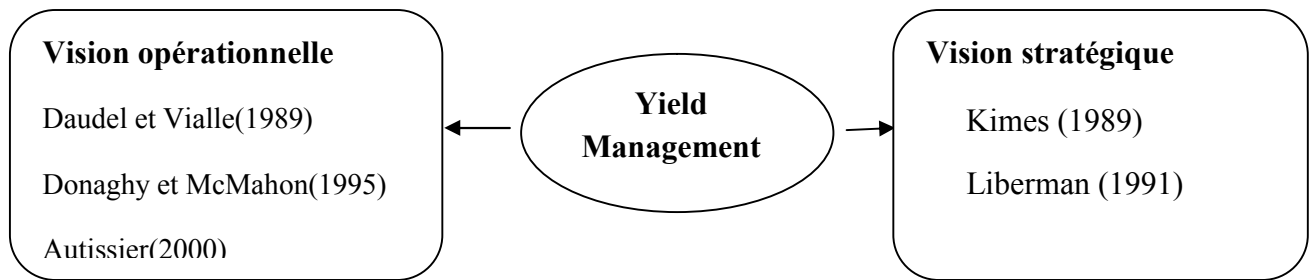
<sup>3</sup> ROBERT, (G.Cross) ,op.cit, p.43

<sup>4</sup>FROCHOT, (I) et LEGOHEREL(P),op.cit, p.212

<sup>5</sup> DAOUED, (Monia- Liza) : « *Vers une approche plus globale du Revenu Management : Application dans tous les services opérationnels d'un établissement hôtelier* », mémoire professionnel, Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme, Université de paris1, 2011, p.10.

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

**Figure n°1 : les visions du Yield Management**



**Source :** schéma réalisé par moi-même.

Donc nous pouvons définir le Yield Management comme :

« Une technique inventée aux Etats-Unis, appelée également Revenue Management, sert à d’optimiser l’offre en terme de quantité et de prix afin de maximiser ses recettes, c’est vendre le bon produit, au bon client, au bon moment et au bon prix. »

### **3. Les principales fonctions du Yield Management :**

Le Yield Management est un outil stratégique majeur dans les compagnies aériennes qui veulent augmenter leur compétitivité, est un système de gestion ayant pour objectif l’optimisation du chiffre d’affaires d’un service précis en jouant sur les prix et les capacités par type de client.

L’application des techniques du YM, nécessite donc au préalable la mise en place de trois fonctions : la prévision de la demande, la maximisation du profit et le contrôle des ventes (DAUDEL et VIALLE, 1995).<sup>1</sup>

#### **3.1. La prévision de la demande :**

C’est un outil de la gestion de la capacité, la prévision de la demande nécessite l’élaboration d’un tableau de prévision de la demande, il se déroule en trois étapes clés. La première étape consiste à établir les prévisions de la demande, elle se base sur l’historique des ventes grâce à l’étude des données internes. Ensuite, il faut déterminer les niveaux de déclenchement des changements de prix, Si la prévision prédit que la demande sera supérieure à un niveau de déclenchement (période forte), cela signifie qu’il faut fermer (ou augmenter) les classes tarifaires appropriées. Si la demande prévue est inférieure au niveau de

<sup>1</sup> HIKKEROVA, (L) et SAHUT (J) : « *Internet, stratégie des prix et Yield Management* », Management et Avenir, n°42, 2011, p.4.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

déclenchement (période faible), alors il faut ouvrir (ou baisser) les classes de prix nécessaires. Et enfin déterminer une estimation des prix minimums de vente à pratiquer.

## **3.2 La maximisation du profit :**<sup>1</sup>

Elle passe par le choix des clientèles qui, en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution maximale par rapport coûts fixes que l'entreprise doit supporter, que le client soit présent ou non. Dans le transport aérien, par exemple, il s'agit de définir une allocation des places entre les différentes classes tarifaires, afin de maximiser les chiffres d'affaires selon le principe suivant : limiter le nombre de places vendues à des prix bas pour laisser suffisamment d'espace aux tarifs élevés.

Une autre technique de maximisation permet d'améliorer le profit en évitant que les services réservés et non utilisés ne soient perdus. Il s'agit de la surréservation (overbooking), c'est à dire la mise en vente d'un nombre de services (sièges d'un avion) supérieur à la capacité physique existante, qui compense les effets de la non-présentation (no-show) d'un client. Le risque étant de surestimer le nombre de ces non-présentations, donc de refuser et de devoir indemniser un client qui avait pourtant une réservation.

## **3.3 Le contrôle de vente :**

Le contrôle des ventes est assuré par le système de réservation qui gère le stock de places et qui fournit en temps réel les réservations. C'est dans ce secteur des services que le Yield Management trouve ses principales applications. Le service, par définition ne se stocke pas: tout service non vendu est donc perdu. C'est le cas notamment d'une place d'avion qui reste vide pendant un vol. Le Yield Management est surtout mis en place dans les activités liées aux transports (avions, trains, locations de voitures...).

D'autres secteurs étudient la place à accorder à cette technique encore peu répandue : les régies médias pour la vente d'espace publicitaire), le travail temporaire ou encore les établissements bancaires afin de répartir au mieux les masses financières entre les différents placements proposés à la clientèle.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GUINEBRETIERE, (Vincent) : « *les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien* », mémoire de maîtrise, Institut universitaire professionnalisé Marketing Vente, Institut d'administration des entreprises, Université de Lille 1, 2000, pp 12,13.

<sup>2</sup> Idem.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

## **Section 2 : Les fondements et principes du Yield Management**

### **1. Principes du Yield Management :**

Le Yield Management s'appuie sur trois principes fondamentaux de l'analyse Marketing qui sont :

- L'anticipation
- La segmentation
- La communication

Dans cette sous section nous verrons donc chacun de ses principes et son rapport direct avec la mise en place et le fonctionnement du Yield Management.

#### **1.1. Anticiper :**

Est le préalable à tout système de Yield Management. Il commence par des prévisions à partir de séries statistiques.<sup>1</sup> Il est facile d'analyser la saisonnalité de la demande mais il est délicat de déterminer ce qu'aurait été la demande si les prix avaient été supérieurs.

Une fois ces analyses faites, le Revenue Manager peut enfin prévoir les tarifs qu'il va assigner à ces segments ainsi que les canaux de distribution qu'il va ouvrir ou fermer. Cette étape est délicate puisqu'elle représente une prise de risque : celui de ne pas vendre au bon prix ou de rester avec des chambres invendues.<sup>2</sup>

C'est pour cette raison que le Revenue Manager consulte plusieurs fois par jour les logiciels qui lui permettent de voir l'évolution des ventes par segment et par canal. Cela l'informe sur la justesse ou non de ses prévisions. Si les chiffres sont mauvais, il doit rectifier la situation au plus vite.

#### **1.2. Segmenter :**

La segmentation « est une méthode de découpage du marché (ou d'individus) en sous-ensembles appelés segments (ou groupes de consommateurs) distincts et homogènes. C'est

---

<sup>1</sup>GUINEBRETIERE, (Vincent) : « *les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien* », mémoire de maîtrise, Institut universitaire professionnalisé Marketing Vente, Institut d'administration des entreprises, Université de Lille 1, 2000, p.8.

<sup>2</sup> GONDOUIN, (Julie): « *Le revenue management en hôtellerie indépendante* », licence professionnelle hôtellerie restauration, Institut Supérieur du Tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation, Université de Toulouse 2, 2013, p.16.

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

---

*une méthode « descendante » qui part du « tout » pour composer des ensembles homogènes. Cette méthode est utilisée pour des critères quanti fiables ».*<sup>1</sup>

L'objet du Yield management est de segmenter le marché pour être en mesure de proposer des prix différents afin de remplir les capacités disponibles et de s'assurer d'un profit optimisé.<sup>2</sup>

Les entreprises de service doivent segmenter leur clientèle. Les compagnies aériennes sont les premières à avoir montré l'exemple en expérimentant une segmentation à partir de la disposition à payer, en encourageant les voyageurs sensibles au prix à réserver longtemps à l'avance pour obtenir les meilleurs tarifs par des restrictions significatives (séjour obligatoire la nuit du samedi, nécessité de réservation à l'avance, fortes pénalités en cas d'annulation) qui excluaient la clientèle de voyages d'affaires moins sensible au prix, mais très exigeante sur la disponibilité du service.<sup>3</sup>

Si les hôtels mettent déjà en œuvre certaines pratiques comme la répartition de leurs clients en segments affaires, tourisme, court et long séjour, le Yield Management les incite à étendre et à affiner leur processus de segmentation.

Le Yield Management ne devrait être introduit que lorsque cinq pratiques de marketing sont effectives : une segmentation détaillée de leur base de clientèle, une préoccupation systématique des besoins et attentes évolutifs des clients, une estimation des élasticités-prix de la demande par segments de marché, une réactivité immédiate aux changements du marché, une analyse appropriée des historiques de demande.

## **1.3.Communiquer :**

Il est nécessaire de communiquer auprès de ses cibles marketing la politique de prix qui est complexe par nature.

La communication désigne « *la communication commerciale, c'est à dire l'émission par une entreprise de messages susceptibles d'accroître les ventes, d'améliorer l'image ou la notoriété de l'entreprise, de ses produits, de ses marques* »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> RICHARD-LANNEYRIE, (Sophie) : « *Dictionnaire français du Marketing* », Le Génie des Glaciers, 2014, p.181.

<sup>2</sup> AUTISSIER, (David) : « *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services* », 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, ESA/ Université Paris XII, mai 2000, p.10.

<sup>3</sup> CHAKOR, (A) et DJABOUR, (S) : « *l'application du Yield Management dans l'industrie ferroviaire, cas : l'office national des chemins de fer ONCF* », La rochelle, 3 Avril 2009, p.5.

<sup>4</sup> CARIOU, (Jean-Jacques) : « *Dictionnaire de Marketing* », E-THEQUE, 2004, p.58.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

La communication est une des 4 variables du mix, les consommateurs communiquent : par le bouche à oreille dont l'impact dépend de la crédibilité de la source qui inclut la confiance et la compétence et du phénomène de adéquation, c'est à dire que le message doit correspondre au propre système de valeur du consommateur pour être accepté. Elle doit donc trouver sa place et réussir à envoyer des signaux à ses clients, ses prospects, ses distributeur, bref à la cible qu'elle a choisie. L'efficacité de la communication dépend de la concentration, de la continuité et de la redondance.

Les techniques du Yield management relèvent du marketing mais aussi d'autres champs de compétences (commercial, méthodes d'optimisation, problématiques financières, gestion d'équipes, communication interne et externe..).

Pour une bonne mise en œuvre du Yield Management, trois grands types de communication se constatent indispensables :

## **1.3.1. Communication institutionnelle ou corporate :**

Communication dont les messages concernent essentiellement l'entreprise elle-même et non ses produits. L'objectif de la communication institutionnelle est la construction d'une image institutionnelle, les marques, facilitera le lancement de nouveaux produits, améliorera l'acceptation sociale de l'entreprise, facilitera le recrutement d'un personnel de qualité, renforcera le sentiment d'appartenance du personnel.<sup>1</sup> Elle désigne la communication qu'une organisation entretient avec l'ensemble de ses publics : collaborateurs ou salariés, journalistes, leaders d'opinion, pouvoirs publics, partenaires sociaux, actionnaires, grand public. Elle est le premier vecteur de l'image de l'organisation mais elle est aussi vecteur d'information et alerte en cas de changement brutal de situation (crise). L'image d'une organisation se construit sur ses valeurs, ses engagements (économiques, sociétaux, éthiques) et ses ambitions.

## **1.3.2. Communication interne :**

La communication interne mobilise de plus en plus de moyens mais elle répond toujours aussi mal aux besoins des salariés.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> RICHARD-LANNEYRIE, (Sophie) : « *Dictionnaire français du Marketing* », Le Génie des Glaciers, 2014, p.60.

<sup>2</sup> DECAUDIN, (J) and all: « *communication interne* », DUNOD, 2013, p.7.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

Ce type de communication sert à :<sup>1</sup>

- Développer chez le personnel un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- Faire adhérer à la stratégie de l'entreprise.
- Les collaborateurs de l'entreprise.

### **1.3.3. Communication produit :**

La communication produit regroupe l'ensemble des actions de communication publicitaire destinées à promouvoir un produit ou service. Il s'agit de la forme la plus courante de communication publicitaire. La communication produit s'oppose à la communication institutionnelle.

## **2. Les fondements du Yield Management :**

Les entreprises de service font face à la double contrainte des spécificités des prestations de services (intangibilité) et l'obligation de vendre un nombre de produits défini par la capacité de l'entreprise (capacité fixe) et non de la demande exprimée sur le marché.

### **2.1. Gestion de la capacité fixe (ou gestion de l'inventaire) et intangibilité du service**

#### **2.1.1. Intangibilité du service :<sup>2</sup>**

Les activités de service se caractérisent par l'intangibilité partielle ou totale de la prestation qui ne peut pas être stockée. Sa valeur devient nulle si elle n'est pas commercialisée le jour de la réalisation de la prestation : un siège vide au départ d'un avion ou un panneau d'affichage vierge de toute publicité à un instant sont des produits perdus. Les contraintes de vente des prestations de service s'inscrivent donc dans une problématique de maîtrise du couple espace-temps. Tout élément d'une prestation (places d'avion, chambres d'hôtels, voitures disponibles à la location à un instant...) doit être vendu au moment de la réalisation de la vente. Il n'existe pas de possibilité de stocker la prestation, ni de la reporter dans le temps.

#### **2.1.2. Capacité fixe :**

Une contrainte supplémentaire s'impose aux prestataires de service. La rigidité sera plus ou moins marquée : forte par exemple dans l'aérien ou dans l'hôtellerie, vous ne pouvez ni

---

<sup>1</sup> DOSQUET, (F) and all, « *marketing et communication politique* », EMS Edition, 2012, p.399.

<sup>2</sup> LEGOHEREL, (P) et POUTIER, (E), op.cit, p.5

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

enlever un siège vide, au départ de l'avion, ni faire voyager des passagers supplémentaires debout ou en ajoutant des sièges si la demande est forte. La capacité est parfois plus flexible, par exemple lors de la location d'espaces destinés à des bureaux ou salons de réception.

Les entreprises de services sont confrontées à un double problème : elle gère des capacités fixes et ses prestations sont intangibles. Considérons l'exemple suivant : un avion part un jour J de Paris vers New York. Nous disposons de 100 places. Si 90 clients achètent un billet, alors nous partirons en J avec 10 sièges vides, donc la vente est définitivement perdue. Même si l'avion revient en J + 1 avec 100 passagers à bord, cela ne compense en rien la perte des sièges invendus, car les vols en J et en J + 1 sont deux produits différents. La difficulté pour l'entreprise de service gérant une capacité fixe est d'ajuster l'offre à la demande et de vendre l'ensemble de ses capacités fixe en respectant un niveau acceptable de revenu pour l'entreprise.

Certaines pratiques permettent d'ajuster partiellement l'offre à la demande. Par exemple, un voyageur constatant une demande faible pour un circuit peut fermer quelques dates ou regrouper les clients de plusieurs circuits pour « remplir » l'avion au départ de France (en modifiant les lieux de départ d'une partie des clients). Mais ces arrangements génèrent souvent une insatisfaction des consommateurs. Donc la variable prix est considérée comme l'outil le plus efficace pour ajuster l'offre à la demande, par le biais d'offres tarifaires adaptées et attractives pour les consommateurs.

## **2.2. La problématique de la gestion de la capacité fixe (inventaire) et de l'optimisation du revenu dans l'hôtellerie d'affaires :<sup>1</sup>**

Les grands conférences mondiaux, principalement médicaux, fournissent une illustration intéressante à la fois des contraintes de volume, de maximisation du revenu et de la difficulté à anticiper les tendances. Les caractéristiques principales de ces grands congrès organisés par les associations de cardiologie, de rhumatologie, de chirurgie ou de dentisterie sont les suivantes :

- L'anticipation liée au choix de la date entre deux et cinq ans à l'avance. Se projeter dans le futur requiert une bonne maîtrise de son environnement et une parfaite maîtrise de ses coûts. De plus, les systèmes de réservations empêchent parfois la saisie d'une réservation à cette échéance (dates et produits tarifaires non créés).

---

<sup>1</sup>FROCHOT, (I) et LEGOHEREL (P), op.cit, pp.206, 207.

## Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

---

- La concurrence forte entre les villes de destination. La compétition entre tel ou tel hôtel de la place pour accueillir le groupe doit se disparaître au profit d'une alliance pragmatique pour confirmer le groupe « à domicile ».

- Le volume important de chambres. Il est en effet fréquent de voir un besoin exprimé en milliers de chambres : le congrès annuel de la cardiologie mi- mai utilise plusieurs milliers de chambres sur Paris. Une fois ces points clarifiés viennent le temps de la cotation elle- même. Les paramètres classiques sont le nombre de chambres, la durée de séjour et le prix moyen. En termes de Yield management, le coût de déplacement est essentiel à intégrer. Cela consiste à évaluer l'impact qu'aura le volume de chambres sur la clientèle haute contribution qui aura mécaniquement moins de chambres disponibles à la vente.

### **2.3. Le revenu par unité disponible :<sup>1</sup>**

Les entreprises de tourisme utilisent traditionnellement deux indicateurs pour évaluer leur efficacité commerciale. Le taux d'occupation était l'information favorisée par la majorité des entreprises. La politique de maximisation du taux de remplissage implique l'exploitation presque systématique de pratiques de prix bas destinées à vendre les unités qui resteraient invendues peu de temps avant le jour où la prestation est délivrée. Est un pourcentage calculé comme suit :

Le taux de remplissage = (le nombre d'unités vendues / la capacité de vente) × 100

Les hôtels de luxe ont longtemps suivi ces politiques commerciales en acceptant parfois des taux d'occupation faibles. La stratégie désormais recherchée par les entreprises consiste à trouver le bon dosage entre « vendre un maximum d'unités de vente » et « conserver un niveau tarifaire acceptable ». Le revenu par unité disponible, appelé RevPar (revenue per available room) en hôtellerie, est considéré comme un bon indicateur de la performance commerciale des entreprises de tourisme et de transport. Il s'obtient en divisant le chiffre d'affaires par le nombre d'unités de vente disponibles ou en multipliant le taux d'occupation par le prix moyen (sur une période de référence à déterminer).

---

<sup>1</sup>FROCHOT, (I) et LEGOHEREL (P), pp.211, 212.

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

**Tableau n°1 : Illustration d'un exemple de RevPar**

	13 février	26 mars	9 avril
<b>Taux d'occupation</b>	76%	53%	26%
<b>Prix moyen</b>	130 €	120 €	145 €
<b>RevPar</b>	<b>98,8 €</b>	63,6 €	37,7 €

**Source :** le Yield Management en hôtellerie, 2009, p.28<sup>1</sup>

La meilleure journée est le 13 février avec un RevPar plus important que les autres jours.

Le RevPar se révèle comme étant :

- Un indicateur de synthèse de la performance commerciale,
- Un indicateur de chiffre d'affaires, celui-ci est considéré comme déterminant,
- Le reflet de la performance de la politique tarifaire en relation avec le remplissage.

## **Section 3 : Les champs d'application du Yield Management :**

### **1. Le champ d'application du Yield Management :**

Le Yield Management est apparue comme un système d'optimisation pour la gestion des capacités dans les activités de service et a été appliquée dans nombreux secteurs comme :

- Le transport aérien (passager et cargo) ;<sup>2</sup>
- Le transport maritime (ferry et croisière);<sup>3</sup>
- Les compagnies de location de voiture ;<sup>4</sup>
- Travail temporaire, organismes et d'autres d'activités axées sur les services ou internet ;<sup>5</sup>
- L'hôtellerie ;<sup>6</sup>

<sup>1</sup> LAMOUREUX, (Maeva) : « *Le Yield Management en hôtellerie* », Licence professionnelle, Ingénierie et gestion des systèmes alimentaires, Centre d'études du tourisme, de l'hôtellerie et des industries de l'alimentation, Université de Toulouse 2, p.28.

<sup>2</sup> JALLAT, (F) and ANCARANI, (F): «*Yield Management, dynamic pricing and CRM in telecommunications*» in *Journal of Services Marketing*, volume 22, numéro 6, 2008, p.466.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> POUTIER, (E) et LEGOHEREL, (P), op.cit, p.7.

<sup>5</sup> HIKKEROVA, (L) et SAHUT (J) : « *Internet, stratégie des prix et Yield Management*», *Management et Avenir*, n°42, 2011, pp.200-212.

<sup>6</sup> Idem.

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

---

- Les télécommunications ;<sup>1</sup>
- Le secteur ferroviaire
- Agence Medias (gestion d'espaces publicitaires)
- Centre de congrès et de location de salles et bureaux.

Aujourd'hui, le Revenue Management a touché d'autres entreprises telles que les tours d'opérateurs, les salles de spectacles, le secteur de santé, l'énergie et d'autres secteurs.

En effet, les secteurs qui pourraient voir l'introduction des techniques de Yield Management apporter un avantage concurrentiel aux entreprises qui l'appliqueraient, présentent un certain nombre de caractéristiques communes que nous allons énumérer en nous basant sur les études effectuées par :

- Samuel BODILY ET Lawrence WEATHERFORD<sup>2</sup>
- BERMAN (en 2005)<sup>3</sup>
- KIMES (en 2000)<sup>4</sup>

## **1.1. Caractéristiques liée à la demande:**

- Une variation significative de la demande quotidienne, hebdomadaire (par le temps de la journée, jour de la semaine et week-ends) ou saisonnière.
- La demande doit être segmentale et variable en fonction du prix de vente : la demande est fluctuante (tantôt supérieure et tantôt inférieure à la capacité offerte). Les ressources de production sont le plus souvent fixes et l'ajustement des capacités à un coût élevé.<sup>5</sup>
- Des différences significatives dans l'élasticité des prix par segment de marché : 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 forte sensibilité au prix.

---

<sup>1</sup> HIKKEROVA, (L) et SAHUT (J) : « *Internet, stratégie des prix et Yield Management* », Management et Avenir, n°42, 2011, pp.200-212.

<sup>2</sup> WEATHERFORD, (L), BODILY, (S): « *A Taximomy and Research, Overview of Perishable Asset, Revenue Management, Yield Management, Overbooking and Pricing* », Operations Research, Mai 1992, p. 831-844.

<sup>3</sup> MARTINEZ, (A) and All : « *Yield Management, As A Pricing Mechanism* » in Review of Business Information Systems, Special Edition, volume 15, numéro 5, 2011, pp.56-57.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> LAMOUREUX, (Maeva) : « *Le Yield Management en hôtellerie* », Licence professionnelle, Ingénierie et gestion des systèmes alimentaires, Centre d'études du tourisme, de l'hôtellerie et des industries de l'alimentation, Université de Toulouse 2, p.14.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

## **1.2. Caractéristiques liées aux coûts :**

- Le coût marginal d'une vente est faible par rapport au revenu marginal qu'elle dégage.

Il en résulte que si la demande est faible, l'hôtelier peut baisser son prix de vente jusqu'au coût marginal puisque tout supplément de prix payé au dessus de ce coût participe à la couverture des frais fixes.

- Coûts fixes très élevés : En hôtellerie, les coûts supportés par l'exploitation sont en majorité des coûts fixes comme les charges de personnel, les dotations aux amortissements des constructions, les intérêts des emprunts, 75 % des coûts d'exploitation sont des coûts fixes (Mathé, 1997).

- Le prix est levier puissant : 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.

- Coûts variables unitaires très faibles : ils varient entre 0% et 20% du coût totale, sont des coûts variables relativement faibles comparés au coût fixes, ils ne représentent que 15 % du coût total de charges. Ils correspondent aux coûts liés à l'occupation d'une chambre comme le nettoyage, l'énergie, les produits d'accueil...

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

## **1.3. Caractéristiques liées à la capacité :**

- Capacité relativement fixe : La contrainte d'une capacité rigide représente une condition importante dans l'application du Yield Management. En effet, le volume de l'offre est fixe alors que la demande est fluctuante, donc le Yield Management va chercher à vendre la capacité fixe pour qu'elle doit être rentable, cela veut dire qu'au lieu de vendre plus, il va chercher de vendre mieux.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

- Le nombre limité d'unités de l'offre nécessite une meilleure allocation de la capacité, et pour qu'elle soit assurée, l'entreprise peut segmenter les clients potentiels par rapport à leur élasticité prix. Elle augmentera ses prix avec la demande et vice-versa.
- Offre périssable : vendre des produits périssables présente des risques financiers considérables pour les entreprises. Les techniques du Yield Management peuvent contribuer à limiter les risques de pertes pour invendus, on ne peut pas vendre le lundi soir la chambre d'hôtel restée inoccupée le dimanche soir.<sup>1</sup> Ces entreprises commercialisent des services ou des produits périssables dont la valeur tombe à zéro après leur date de production. Tout siège d'avion non occupé à une valeur résiduelle nulle ; on parle alors de «stocks à rotation nulle». dans tous ces cas, l'actif que l'on souhaite vendre disparaît avec le temps.
- Offre non stockable : Cette caractéristique est très importante car elle pose un problème de la gestion de l'offre pour une entreprise qui vend des produits ou services périssables. Une chambre restée non louée est considérée comme perdue puisqu'elle ne génère aucun revenu. Le Yield Management va donc contribuer à limiter ces risques de perte de prestations invendues en cherchant à réduire l'incertitude à propos des comportements de la demande. Il va notamment attirer plus de segments de clientèle avec des tarifs appropriés.

## **1.4. L'existence des réservations :**

- Demande relativement prévisible : L'application du Yield Management suppose la possibilité de réserver avant la date de consommation de la chambre à l'aide d'un système de réservation. Il s'agit de proposer des tarifs différenciés pendant divers intervalles dans le temps pour des services semblables.
- Usage réel incertain même avec la prise des réservations, il est possible d'avoir des sièges invendus. D'où, il est souvent intéressant de pratiquer des surréservations pour se protéger contre les non présentations (no-show).

## **2. Les moyens du Yield Management :**

### **2.1. Le personnel :**

Le bon fonctionnement du Yield Management nécessite l'implication d'une équipe de spécialistes très aigues, généralement appelés "les Yield Managers", sont des acteurs stratégiques qui sert à prévoir l'activité et gérer la capacité.

---

<sup>1</sup> ROBERT, (G.Cross), op.cit, p.112.

# **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

Le Revenue Manager, est une fonction principale dans les entreprises ayant adopté le Revenue Management et une fonction transversale, elle tisse des liens privilégiés avec les autres fonctions de l'entreprise, créer un climat de confiance avec les autres équipes et est un facteur primordial pour l'atteinte des objectifs<sup>1</sup>. Il a donc pour fonction d'améliorer la rentabilité des produits disponibles.

## **2.1.1. Place de la fonction Revenue Manager :**

Dans les entreprises dont l'activité orientée vers l'accueil et le service, la fonction Revenue Manager occupe une place prééminente, est une fonction jeune comparée aux fonctions traditionnelles (le marketing, gestion des ressources humaines). Dans certaines entreprises, le service revenue management rattachée directement a la direction générale. Aujourd'hui, la fonction revenue manager est identifiée, mais connaît un positionnement variable dans les organigrammes des entreprises.

## **2.1.2. Formation de personnel :**<sup>2</sup>

Le Yield Manager ne prend pas la place des responsables pour décider, il s'agit avant tout d'un outil d'aide à la décision. Le rôle du personnel ne sera en aucun cas diminué dans les entreprises qui adoptent ces techniques. Au contraire, il sera plus important que jamais. Les ordinateurs se chargent d'une bonne partie du travail : la collecte, le traitement et la distribution des données, le tri et le filtrage des informations. Les responsables achèvent ce travail par l'analyse critique et la prise de décisions, la formation du personnel est indispensable. Selon Guilloux (2000), la formation en Yield doit être dispensée au niveau technique, philosophique et culturel. Non seulement les responsables de réservation mais aussi les dirigeants doivent impérativement être formés aux techniques et concepts propres à l'YM.

## **2.1.3. Les missions du Yield Manager :**<sup>3</sup>

- Etablir une stratégie de vente auprès des agents de réservation, des commerciaux et des réceptionnistes ;
- Mettre en place une stratégie tarifaire ;
- Analyser le taux d'occupation, le RevPar ;

---

<sup>1</sup> LEGOHEREL, (P) et POUTIER, (E), op.cit. pp.50, 57

<sup>2</sup> COLLECTIF, « *Cahier de la recherche de l'ISC, Management du tourisme* », ISC Paris, 2010, pp.118-121

<sup>3</sup> LAMOUREUX, (Maeva) : « *Le Yield Management en hôtellerie* », Licence professionnelle, Ingénierie et gestion des systèmes alimentaires, Centre d'études du tourisme, de l'hôtellerie et des industries de l'alimentation, Université de Toulouse 2, p.32.

# Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel

---

- Organiser une veille concurrentielle pour analyser la politique tarifaire des principaux concurrents
- Effectuer des prévisions de demande ;
- Sensibiliser les différents services de l'hôtel au principe du Yield Management.

## **2.1.4. Les qualités requises du Yield Manager :**

- Rigueur, précision et sens de la réussite ;
- Excellente maîtrise de l'outil informatique et des logiciels ;
- Esprit d'analyse, gout pour les chiffres ;
- Capacité de concentration, méthodique et organisé ;
- Bonne compréhension de l'environnement.

## **2.2. Les logiciels :**

Un Yield Manager ne peut bien entendu pas travailler sans se baser sur un logiciel d'YM, tout système d'YM pertinent doit obligatoirement reposer sur une modélisation mathématique sophistiquée qui constitue un outil d'optimisation. En effet, sans l'outil informatique et l'exploitation d'un logiciel, les résultats optimaux offerts par le Yield Management ne seront jamais atteints, seul l'ordinateur permettant de communiquer de bonnes prévisions de la demande, des annulations, des no-show, des go-show.

Les compagnies aériennes peuvent opter pour la vente indirecte, en passant par des intermédiaires tels que les (GDS) Global Distribution System, qui ont été créés par les « majors » ou par des groupes de compagnies aériennes régulières. À l'origine, chaque compagnie avait un (SIR) c'est-à-dire son propre système informatisé de réservation avec son langage de communication et son matériel informatique. Aujourd'hui, les « SIR » se sont effacés au profit des GDS, puissants systèmes informatiques, correspondant à des plateformes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaître l'état des stocks des différents fournisseurs de produits touristiques et de réserver à distance et qui proposent plusieurs avantages aux distributeurs, un terminal unique par point de vente, un langage commun de transaction et un dossier passager unique contenant les différentes prestations.<sup>1</sup>

Le fonctionnement d'un GDS s'articule en trois niveaux :

---

<sup>1</sup> GARNIER, (Marie-Anne) et METAYER BENACH, (Isabelle) : « les techniques de vente touristique en 33 fiches », DUNOD, Fiche 21, 2011, p.162.

## **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

- Le premier niveau est composé des serveurs qui gèrent les capacités fixes dont disposent les fournisseurs de service (aérien, ferroviaire, hôtelier, assurance, producteur, maritime) ;
- Le second niveau gère l'ensemble de l'information concernant les réservations à partir d'une base de données, qui fournit des prévisions d'occupation permettant de déterminer les disponibilités de chaque classe tarifaire ;
- Enfin, le troisième niveau est une interface automatisée qui permet au GDS d'interagir avec les agences de voyage et les sites vent sur Internet.

Quatre géants se partagent le marché mondial : Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre.

## **Chapitre 1: Yield Management ou Tarification en Temps Réel**

---

Le sujet de ce premier chapitre fût donc la compréhension du Yield management en général, de son évolution, son champ d'application et de ces principes. Comme nous l'avons constaté, l'adoption d'un système Yield Management se limite aux entreprises ayant une demande saisonnière, un marché segmenté, une périssabilité de l'offre, une possibilité de réservation. Néanmoins, cela reste insuffisant et nécessite un approfondissement de cette étude. Nous allons donc pousser nos recherches et nous intéresser aux bases, outils et facteurs clés de succès du concept dans le chapitre suivant.

CHAPITRE DEUXIEME :

**Les facteurs clés de succès du Yield  
Management**

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

L'efficacité de la technique «Yield Management» nécessite avant tout une bonne introduction de ses principes, mais aussi la maîtrise des systèmes utilisés, ainsi que la connaissance du marché.

Après avoir présenté le Revenue Management, nous allons entamer au cours de ce chapitre les facteurs clés de réussite du Yield Management, en abordant dans la première section les bases de cette technique, ensuite nous citerons les outils du Yield Management, enfin, dans la dernière section nous allons présenter les facteurs qui permettent d'optimiser la rentabilité de son application.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

### **Section 1 : les bases du Yield Management**<sup>1</sup>

Il est en effet indispensable de comprendre les fondamentaux de cette technique avant d'envisager de l'utiliser comme stratégie commerciale. Je les ai distingués en trois types de base :

- Les bases fondamentales, c'est-à-dire à l'origine de cette science de gestion,
- Les bases marketing,
- Les bases stratégiques.

Warren H. LIBERMANN affirme qu'il faut identifier les « mythes » du Yield Management afin d'optimiser son activité. C'est dans ce sens que débute mon analyse.

#### **1. Les bases fondamentales :**

##### **1.1. Le Yield Management existe depuis toujours dans le transport aérien :**

Lorsqu'un voyageur négocie avec une compagnie aérienne pour un prix de groupe, ils mettent en pratique du Yield Management. En effet, on différencie ici le passager seul du passager en groupe : on segmente la clientèle. Lorsqu'une compagnie aérienne augmente ses tarifs pendant les périodes de congés, elle utilise aussi un outil du Yield Management. C'est ainsi qu'on peut affirmer que le transport aérien a toujours eu recours à cette méthode dans la gestion courante de son activité.

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

##### **1.2. Le Yield Management est profitable à une compagnie si ses concurrents l'utilisent :**

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 ».

Cette technique ajoute un degré de complexité quant à la fixation du prix dans le transport aérien. Pour une compagnie A, un prix peut être remplacé par plusieurs, ces derniers étant associés à différents services ou des contraintes d'achats. Pour une compagnie B, spécialisée

---

<sup>1</sup> GUINEBRETIERE, (Vincent) : « les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien », mémoire de maîtrise, Institut universitaire professionnalisé Marketing Vente, Institut d'administration des entreprises, Université de Lille 1, 2000, pp 14-21.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

dans le transport des groupes, son habilité en négociation lui permet de transporter des voyageurs à des prix bas tout en augmentant ses profits grâce à un service basique et des frais de réservation moindres. Pour une compagnie C, l'enjeu est celui de la fidélisation du client.

On maximise alors la relation avec le client pour optimiser les profits à long terme.

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

### **1.3. Le Yield Management existe si la demande excède l'offre :**

Les deux applications majeures du Yield Management, l'overbooking et le contrôle du prix, sont applicables lorsque la demande excède l'offre. En effet, la compagnie aérienne se situe en position favorable pour déterminer son offre. Ce principe de base est essentiel dans la compréhension de cette démarche.

Cette condition est particulièrement valable pour le transport aérien. Si la demande pour un vol est relativement basse, il est extrêmement difficile pour une compagnie de stimuler la demande pour ce vol. Contrairement à l'industrie hôtelière où il est plus facile de gérer sa politique de prix en fonction de facteurs saisonniers. En période creuse, on attire le client par une baisse générale des prix ou par des services supplémentaires sans hausse des tarifs.

Cette différence provient de la nature de l'activité. C'est dans ce cadre que la prévision de la demande est un enjeu très important dans la stratégie commerciale des entreprises de services. Plus tôt on est capable d'estimer la demande, plus tôt on peut agir sur les prix et les services afin de gérer et répartir au mieux cette demande.

### **1.4. Le Yield Management est un système mathématique et informatique :**

En effet, il s'agit avant tout d'un outil permettant de traduire d'infinis et complexes calculs mathématiques. Pratiquement, cela est matérialisé par des logiciels de statistiques et de prévision de la demande. Ce sont aussi des immenses bases de données (issues de l'historique des ventes) qui permettent d'optimiser les réservations, en limitant par exemple le nombre de places à tarif réduit. Cela correspond en fait à un processus et à une façon de mener sa stratégie.

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

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

- prévision de la demande, des annulations, des no-shows,
- définition du prix optimum,
- réseaux et systèmes de réservations, etc.

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

### **2. Les bases Marketing :**

#### **2.1. La flexibilité du facteur prix du Yield Management :**

Dans la logique d'un principe précédent, il faut fixer le prix afin de s'adapter aux fluctuations de la demande. Il est important de comprendre qu'augmenter ou baisser le prix des billets à une date donnée est une décision de gestion. Le Yield management permet de définir le prix optimal du nombre de billets à vendre. Il indique s'il faut limiter ou augmenter la vente de billets de classes économiques ou affaires et non le changement des tarifs. Nous sommes effectivement dans l'optique de la gestion de capacités du marketing des services.

Cependant, les mécanismes du Yield Management peuvent favoriser dans certains l'opportunité d'augmenter la structure des prix. Ils apportent des informations intéressantes en termes de rentabilité et profitabilité. C'est pourquoi il est important de rappeler que le Yield Management est un indicateur précieux ; il s'agit d'un outil d'aide à la décision mais non d'un outil de décision.

#### **2.2. L'incompatibilité entre le Yield Management et un bon service client :**

Utiliser activement des outils comme l'overbooking et le pricing afin d'accroître la profitabilité d'une compagnie aérienne augmente le risque de réduire la qualité du service client. Par exemple, l'instauration basique d'un programme de Yield Management qui ne prend pas en compte la valeur à long terme des clients réguliers risque logiquement de les décevoir et de nuire à leur fidélisation.

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

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

L'overbooking donne aussi lieu aux déplaisirs de passagers et nuire sérieusement à la qualité du service clients. Lorsqu'une compagnie aérienne prend de grands risques en terme de prévisions élevées en terme d'annulations et de no shows afin d'augmenter ses profits, elle n'est pas toujours capable d'honorer toutes les réservations.

C'est la raison pour laquelle on assiste parfois à des scènes de colères violentes dans les aéroports de la part de clients mécontents. En contrepartie, des compensations sont offertes aux clients affectés par ces erreurs de gestion : avoir pour le prochain vol, indemnités de frais, etc. Dans d'autres cas, les compagnies aériennes se classent entre elles pour les compenser. Un avion, non plein, d'une autre compagnie et avec la même destination en profite pour se remplir. Mais c'est dans le meilleur des cas.

### **2.3. L'adaptation du Yield Management à chaque situation :**

Même si les objectifs relatifs à l'utilisation du Yield Management sont les mêmes pour toutes les compagnies, les problématiques de chacune d'entre elles ne sont pas tout à fait identiques. La taille du marché, la nature des vols (court, moyen ou long courriers), la culture des passagers, la saisonnalité sont autant de paramètres à prendre en compte. Cela rejoint l'idée qu'un modèle unique de Yield Management n'existe pas.

Plus une compagnie possède un nombre de passagers importants, plus son historique représente une base de données riche en informations pour des analyses de gestion des capacités. D'un autre côté, une compagnie régionale connaît plus les caractéristiques et les comportements de son petit échantillon de clients. Le Yield Management doit donc être adaptée tant à la culture de l'entreprise qu'à son environnement pour qu'il devienne un outil efficace et profitable.

### **3. Les bases stratégiques :**

#### **3.1. Le Yield Management accroît systématiquement les profits :**

Une politique de Yield Management bien menée provoque automatiquement une amélioration des résultats. Mais il est à l'origine d'incidents commerciaux s'il n'est pas conduit avec précaution. Une des raisons qui explique son succès auprès des compagnies est qu'il nécessite de quantifier aisément l'impact de la politique des prix et celle du contrôle des capacités. D'une part, il permet de se remettre en question sur des décisions passées. D'autre part, il permet de tester différentes combinaisons de vols et ainsi d'identifier les programmes qui n'augmentent pas les profits.

La mise en place d'un programme de Yield Management sans cette possibilité d'anticipation serait beaucoup trop risquée. Les différents outils et les mesures de

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

performances affinent les décisions à venir. Ces outils, tels que les modèles informatiques de simulation, très couramment utilisés pour les systèmes de réservations, révèlent des estimations erronées de réservations.

Ces techniques identifient aussi des stratégies de prix, qui paraissent logiques sur le papier, mais qui résulteraient sur une perte de revenus s'il elles étaient mises en pratique. Réticents au départ, de nombreux cadres du transport aérien n'ont plus de doutes sur l'application de ces méthodes. On peut, que pour British Airways, un bon management du Yield a un impact positif de 5% sur ses profits.

### **3.2. La complexité du Yield Management :**

Pour ne pas être trop complexe, un programme de Yield Management doit être amené à évoluer lentement. Des compagnies comme British Airways et Virgin Airlines ont formé leur personnel et développé des procédures internes depuis une quinzaine d'années. La mise en place d'un système aussi compliqué doit réellement s'inscrire dans le cadre d'une politique et d'une culture d'entreprise. Ce sont d'ailleurs des entreprises innovatrices dans le domaine. Certaines compagnies, qui ont adoptées plus dernièrement ce système, ont commis l'erreur de copier les méthodes complexes de leurs concurrentes mais sans l'effet d'expérience. Ces programmes doivent obligatoirement augmenter en complexité au fil des années.

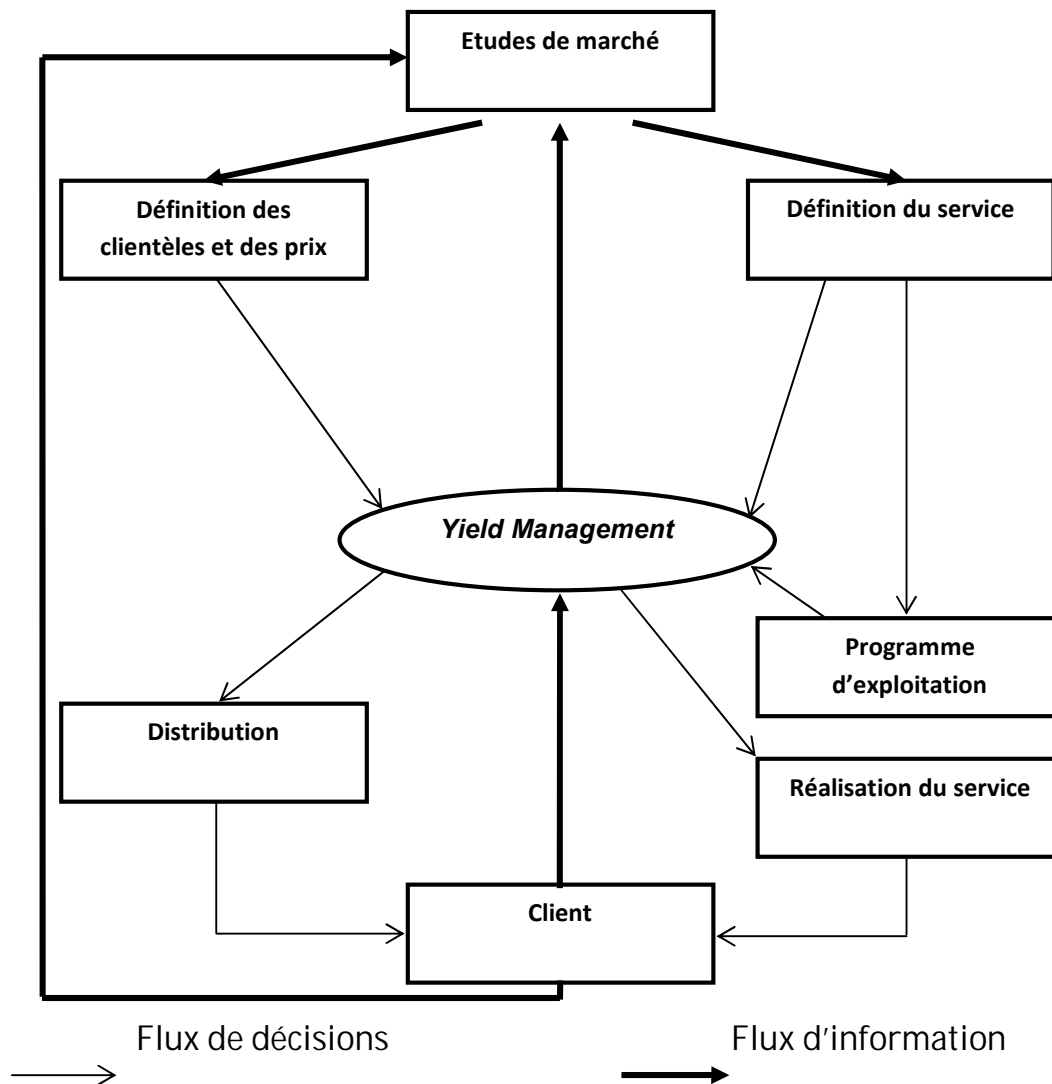
D'autre part, un programme de Yield Management doit être mis en place en tenant compte de l'environnement de l'entreprise, en y incluant les limites de son réseau informatique, les spécificités de son personnel et son organisation globale.

### **3.3. Le Yield Management est un outil d'aide à la décision :**

Certaines personnes sont légitimement prudentes voire hostiles à la fondation du Yield Management au sein de leur organisation. Elles pensent que ce système informatique met en péril le travail des employés. Mais les outils du Yield Management ne remplacent en aucun cas la prise de décision et le contrôle des employés. Ils offrent de l'information aux membres de la compagnie aérienne afin d'établir de meilleures prévisions. C'est tout simplement un outil d'aide à la décision, une interface entre les services afin d'optimiser la rentabilité de l'activité. Ces propos sont illustrés sur le schéma suivant.

## Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management

**Figure n°2 : Le Yield Management comme outil d'aide à la décision aux membres de la compagnie aérienne.**



**Source :** CAPIEZ (Alain) : Yield Management : optimisation du revenu dans les services, édition LAVOISIER, Paris, 2003, p.33.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>CAPIEZ, (Alain) : « Yield Management : optimisation du revenu dans les services », Edition LAVOISIER, Paris, 2003, p.33.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

### **Section 2 : les outils du Yield Management<sup>1</sup>**

Le Management du Revenu est fondé sur une politique de tarification différenciée ; celle-ci s'accompagne de la mise en œuvre d'outils spécifiques : le contingentement et la surréservation. Ils contribuent à une meilleure gestion des risques liés à la vente des prestations de tourisme et de transport.

#### **1. La gestion des risques :**

Qu'entendons-nous par «gestion des risques commerciaux»? Considérons l'exemple suivant :

Nous sommes à une agence d'une compagnie aérienne et un client (qui bénéficie d'un tarif négocié avantageux) se présente :

- **Il nous reste une dernière place d'avion:**

- Soit nous acceptons de lui vendre la place ; mais si un autre client acceptant un prix plus élevé se présente immédiatement après, nous ne pourrons plus lui vendre de place. Nous n'aurons pas maximisé le chiffre d'affaires (risque de déchet ou «dilution» du revenu) ;
- Soit nous refusons de lui vendre la place en attendant un client à forte contribution. Mais si aucun autre client ne se présente, le risque encouru ne sera pas récompensé et une place restera invendue (risque de gâchis). Nous perdons de nouveau du chiffre d'affaires.

- **Il ne nous reste aucune place d'avion:**

- Nous refusons le client et nous ne prenons pas le risque de le mettre en «Surréservation ». Mais si un client qui avait réservé annule au dernier moment ou ne se présente pas «No-Show», alors nous aurons une place invendue (risque de gâchis, perte de revenu) ;
- Nous acceptons le client et nous avons donc une place en «Surréservation». Nous sommes alors en train de «parier» sur une annulation ou un no-show de la part d'un autre client. Cependant, si tous les clients qui ont déjà réservé se présentent, nous serons dans l'obligation de «débarquer» un client (risque de refus), ce qui occasionne des frais et une insatisfaction du client «débarqué».

Les personnels de vente (en service de réservation) prennent au quotidien des décisions commerciales à risque: je vends ou je refuse la vente; si je vends, à quel tarif ? Avec un

---

<sup>1</sup> FROCHOT, (I) et LEGOHEREL (P), op-cit, pp.213-216.

## Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management

objectif permanent: la maximisation du revenu. Les outils du Yield Management aident à la gestion des risques commerciaux et à la prise de décision par les personnels de vente.

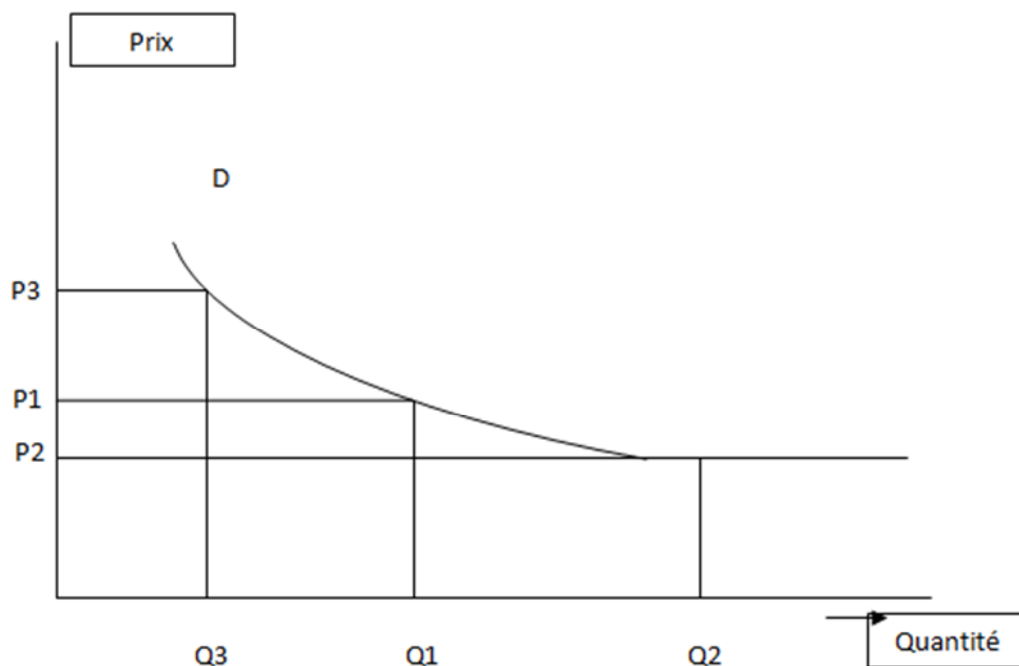
### 2. La tarification différenciée :

#### 2.1 Le principe :

La demande n'est pas homogène et recèle des segments de clientèle ayant des sensibilités au prix et des attentes différentes à l'égard des prestations offertes. Il faut donc regrouper les clients en segments homogènes au regard de leur sensibilité au prix et de leurs attentes.

La multiplication des tarifs permet non seulement de répondre aux attentes diverses des consommateurs, mais elle contribue également à la maximisation du revenu. Le principe est le suivant: à un tarif, correspond un type de demande (et un certain volume de ventes).

**Figure n°3 : Graphe illustrant la tarification différenciée.**



**Source :** FROCHOT (Isabelle), LEGOHEREL (Patrick) : *Le marketing du tourisme*, édition DUNOD, Paris, 2014, p.215

Sur la figure au-dessus, une prestation proposée à un tarif P1 va satisfaire un certain type de demande qui se traduira par un volume de vente Q1. Le revenu généré correspondra à la quantité vendue Q1 multiplié par le prix de vente P1. Mais l'entreprise ne couvre pas l'ensemble des ventes potentielles en ne répondant qu'à un seul type de demande. Nous pouvons émettre l'hypothèse que, s'il existe différentes sensibilités au prix, alors un seul tarif conduira à la satisfaction d'autres consommateurs.

## Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management

---

### 2.2. Les règles de bases :

La tarification différenciée doit reposer sur quelques règles.

- **La sensibilité au prix :** les différents segments de clientèle y répondent différemment.
- **L'étanchéité entre segments :** chaque client est associé à un segment, à un type de tarif et à une prestation donnée. Parfois, lorsque le client trouve une solution pour accéder à un tarif plus avantageux, il tente de s'échapper de son segment.

Des barrières ou contraintes aident cependant à maintenir les segments tels que définis lors de la mise en place de la grille tarifaire.

- **La flexibilité :** pour une plus grande réactivité, il est impératif de conserver une certaine flexibilité des tarifs (variations à la hausse ou à la baisse), mais également des conditions de réservation associées à ces tarifs. L'entreprise conserve alors une capacité de réaction face à des événements imprévus, des modifications du marché ou des attaques des concurrents.
- **La dégressivité :** chaque tarif proposé ne doit pas être trop éloigné ni du tarif immédiatement inférieur, ni de celui immédiatement supérieur. L'objectif est de permettre un passage du client vers un tarif supérieur à un moindre surcoût lorsque le tarif auquel il pouvait prétendre est fermé. Il faut tout faire pour respecter la mise en œuvre du principe suivant : un client prêt à payer un tarif ou à payer un peu plus, ne doit jamais payer moins.

### 2.3. Le contingentement :<sup>1</sup>

Le principe du contingentement est au cœur du Yield Management. Grâce à celui-ci, le Revenue Manager va pouvoir définir un « mix-idéal » de différentes catégories tarifaires qu'il souhaite atteindre pour un type de journée afin d'optimiser les revenus, il contribue à lutter contre la dilution du revenu.

Le contingentement consiste à limiter volontairement le nombre d'unités de ventes par une catégorie tarifaire fixé à partir de la prévision de la demande. Chaque catégorie tarifaire correspond alors à un contingent qui regroupe un ensemble de segments de clientèle auxquels seront proposés des tarifs égaux.

---

<sup>1</sup> DAUDEL, (S) et VIALLE, (G) : le Yield Management, Inter Editions, paris, 1989, p.112.

## Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management

---

Après avoir défini les catégories tarifaires, il faut les classer par ordre décroissant. C'est-à-dire de la catégorie supérieure (tarif plus élevé) à la catégorie inférieure (tarif moins élevé), il faut définir la quantité affectée à chaque catégorie, il faut se reposer sur la capacité totale de l'hôtel ou de l'avion et sur le modèle de réservation. En effet, ce modèle, permet compte tenu des analyses de données des annulations et des no-shows, de fixer un nombre de places limites de surréservation, trois mois avant la date de réservation, donc la capacité augmente.

### **2.4. Surréservation :**

La surréservation est une caractéristique commune du Yield Management, les compagnies aériennes acceptent régulièrement plus de clients qu'ils n'ont en réalité de places à vendre, cette pratique de vente, appelée «Surbooking» ou «Surréservation», consiste à anticiper des annulations tardives (parfois quelques heures seulement avant l'embarquement) ou la non-venue de clients qui avaient pourtant réservé (appelés «No-Show»). Par exemple, des passagers qui ont réservé une place peuvent l'annuler ou tout simplement ne pas se présenter à l'heure de départ. Les compagnies évitent donc de faire décoller leur avions avec des sièges inoccupés en pratiquant le surbooking. Son efficacité se mesure au nombre de passagers qui n'obtiennent pas de siège et qui doivent donc être remboursés ou transférés sur le vol suivant, avec une compensation éventuelle.<sup>1</sup>

En surréservation, le risque de services ne peut pas être en mesure d'accueillir les clients qui ont fait une réservation, créant ainsi une défaillance de service dans les yeux du client. Alors, pourquoi est délibérée surréservation une fonctionnalité de Yield Management ?

Dans un monde idéal, une entreprise permettrait d'atteindre 100% l'utilisation de ses ressources à tout moment. Dans certains cas, les conditions d'une réservation à l'avance par un résultat de la clientèle dans le paiement de saisie du client pour le service si elles ne montrent pas pour le service au temps imparti. Cependant, dans de nombreux marchés, les pressions concurrentielles signifient que les clients seraient dissuadés de prendre un engagement pénible à l'avance, et donc le marché fonctionne sur la base des réserves verbales, sans engagement. Ceci est typique, par exemple, dans le secteur de location de voitures au Royaume-Uni, où les entreprises de location doit présumer qu'une certaine proportion des réservations sera «no-shows». Lorsque l'échelle d'une opération est grande et il y a beaucoup de données historiques pour travailler à partir, une entreprise devrait être en mesure de prédire la proportion de non-présentation à un moment donné et surréservation sur l'hypothèse que cette proportion de

---

<sup>1</sup> TEBOUL, (James): « *Management des services, approche opérationnelle pour toutes les entreprises* », Editions d'organisation, 2006, p.158.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

réservations ne se matérialisera pas. Là où il y a un redressement rapide des ressources (typiques de location de voitures entreprises), les effets d'une sous-hypothèse de non-présentation (c'est à dire plus de clients se tournent jusqu'à qu'il n'y en a la capacité) peut être simplement un retard (par exemple, une attente tout en retournant les voitures sont préparés pour un nouveau client).

Parfois, une entreprise peut surmonter une situation de surréservation en offrant aux clients une mise à jour gratuite à un grade supérieur de l'installation (par exemple une cabine surréservation de l'économie du transport aérien peut être surmontée si les passagers de l'économie sélectionnés sont mis à niveau à la classe affaires). D'autres fois, les conséquences de surréservation peuvent être difficiles à manipuler. Une compagnie aérienne peut avoir une surréservation flight sur une route où la prochaine flight ne peut être que le lendemain, ou même la semaine suivante. On essaie donc de «racheter» une réservation de clients qui se sont tournés vers le haut. Des motivants tels que des billets gratuits pour l'utilisation et trésorerie futurs bonus sont offerts pour essayer de tenter les clients d'attendre un vol plus tard. De nombreux clients sont heureux d'accepter ces incitations en retour pour l'ennui qui a été causé. Pour le fournisseur de services, le coût de ces incitations doit être appréciée au regard des bénéfices de se rapprocher de la pleine utilisation des ressources.<sup>1</sup>

### **3. Autres outils d'optimisation de la revenue :<sup>2</sup>**

#### **3.1. La gestion des itinéraires ou des périodes (durée de séjour) :**

Le transport aérien intègre le principe de gestion de l'itinéraire, simple ou multiple (« single leg- multiple leg »), également présenté comme la gestion du paramètre origine-destination. Par exemple : vendre une chambre d'hôtel à une date donnée (exemple un mercredi soir) ou un vol Nantes-Paris sont des produits « simples ». Or les produits vendus sont généralement des produits plus complexes. Le produit Nantes- Paris (« single leg ») peut être la première partie d'un Nantes-Pékin via Paris (« multiple leg »). L'optimisation du revenu intégrera trois produits aux équilibres de clientèle différentes (Nantes-Paris, plutôt clientèle affaires ; Nantes-Pékin, plutôt clientèle loisirs et Paris-Pékin, probablement un mix des deux types de clientèle). Les périodes de stimulation de l'activité ou de protection des consommateurs haute contribution sont également sensiblement divergentes et portent cependant sur des prestations délivrées le même jour et sur les mêmes appareils.

---

<sup>1</sup> PALMER, (Adrian), op.cit, p.424.

<sup>2</sup> FROCHOT, (I) ET LEGOHEREL, (P), 2ème Edition, op.cit, p.222.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

### **3.2. Les groupes :**

Les groupes sont recherchés par les entreprises de tourisme car ils permettent un remplissage des structures. Cependant, ils génèrent un revenu par unité vendue assez faible (tarifs négociés). Il faut donc trouver le bon équilibre en acceptant des groupes sans bloquer l'inventaire réservé à la clientèle haute contribution. La présence trop importante de groupes peut également occasionner des problèmes de coexistence avec les autres clientèles. La gestion des groupes est étroitement liée à la gestion des produits multiples (périodes, itinéraires) en vue de la maximisation du revenu.

### **Section 3 : Les facteurs clefs de succès du Yield Management:**

#### **1. Les facteurs clés de succès du Yield Management dans le secteur aérien:<sup>1</sup>**

Après avoir énuméré et analysé les bases fondamentales et les outils du Yield Management, j'ai approfondi mes recherches en dressant une liste des FCS (facteurs clés de succès) de cette technique dans le domaine du transport aérien.

##### **1.1. La maîtrise du RAGE :<sup>2</sup>**

Le Yield Management, grâce aux tarifs différenciés, a pour objectif d'optimiser la marge globale. Pour mesurer l'efficacité de la démarche, il a été défini le coefficient RAGE (Revenu des Actifs Générateurs d'Efficiency). Il permet de s'assurer que les actifs de l'entreprise génèrent leur plein potentiel de revenu. Son mode de calcul est le suivant :

- ✓ Yield pourcentage = prix moyen facturé / prix maximal potentiellement
- ✓ Taux d'utilisation = capacité utilisée / capacité totale
- ✓ RAGE = taux d'utilisation \* Yield pourcentage

Pour illustrer ces formules, nous allons prendre un exemple :

Dans le cas d'un avion de 200 places, dont le prix maximal pour une destination donnée est de 150 € (classes affaires), 120 chambres sont occupées : dont 50% vendues à 150 € et 50% vendues à 75 € (classes économique), le calcul du RAGE nous donne :

---

<sup>1</sup> GUINEBRETIERE, (Vincent) : « *les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien* », mémoire de maîtrise, Institut universitaire professionnalisé Marketing Vente, Institut d'administration des entreprises, Université de Lille 1, 2000, pp 22-30.

<sup>2</sup> TARDIEU, (Jean-Michel), op.cit, pp.284, 285.

## Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management

---

$$\begin{aligned}\checkmark \text{ Yield pourcentage} &= \frac{(150 \cdot 60) + (75 \cdot 60)}{120} / 150 \\ &= \frac{112.5}{150} = 0.75\end{aligned}$$

$$\checkmark \text{ Taux d'utilisation} = \frac{120}{200} = 0.60$$

$$\checkmark \text{ RAGE : } 0.75 \cdot 0.6 = 0.45$$

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

Depuis quelque année, nous avons quitté l'ère des prix fixes calculés sur le prix de revient, l'ère du prix moyen marché, puis l'ère du prix psychologique pour rentrer dans l'ère des tarifs flexibles ou discriminatoires. Au début, cette discrimination s'appuyait sur les différents clients, sur les différents points de vente, sur les moments de consommation. Aujourd'hui, elle ne prend plus forcément en compte le client mais les « opportunités » qui s'offrent à l'entreprise, et semble se généraliser à d'autres secteurs d'activités, les services ne sont plus seuls concernés.

### **1.2. Adaptation de la capacité aux différents niveaux de services :**

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

Les compagnies aériennes qui ont à gérer les niveaux de service ont besoin de développer un modèle pour établir une politique de prix et prendre les bonnes décisions concernant l'allocation de la capacité par classe de service et par période de temps.

L'intérêt est donc de combiner les 2 classes de service (économique / affaires) avec des périodes de temps (période creuse / week-end / congés).

Donc on arrive alors à une matrice à 6 cellules, chacune d'elle pouvant exiger une approche marketing différente, c'est-à-dire une adaptation adéquate du service, comme le montre le tableau suivant :

## Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management

**Tableau n° 02 : Tableau illustrant une combinaison de classes de service et de périodes temps.**

	Classe économique	Classe affaires
Période creuse	Modèle A 30%	Modèle B 70%
Week-end	Modèle C 50%	Modèle D 50%
Congés	Modèle E 60%	Modèle F 40%

**Source :** CAPIEZ (Alain) : Yield Management : optimisation du revenu dans les services, édition LAVOISIER, Paris, 2003, p.67.

On répartit à chaque classe le pourcentage de la capacité totale allouée pendant le cycle de la demande du produit. Pour anticiper la demande, une parfaite connaissance des besoins de la clientèle et de ses comportements sera nécessaires. Les résultats ou recommandations qui résultent d'un tel processus permettent la détermination de deux éléments : la mise en place de contingents (ou quotas) par classe tarifaire mais aussi l'imbrication de ces quotas.

L'imbrication des quotas consiste en une insertion des classes du tarif le plus bas au tarif le plus élevé, cette imbrication affecte un quota, équivalent à l'ensemble des capacités, à la classe tarifaire la plus élevée. il existe deux types d'imbrication :

- L'imbrication standard : la vente d'une capacité dans une classe tarifaire donnée emporte la seule diminution des contingents des autres classes dans lesquelles elle est imbriquée.
- L'imbrication protectrice : la méthode peut être améliorée en faisant en sorte que les classes tarifaires à faible contribution soient fermées les premières, c'est ce que l'on appelle l'imbrication protectrice.

### **1.3.L'allocation des coûts :**

Les responsables souhaitant maximiser les revenus générés par chaque unité ne peuvent pas espérer sur le fait que les coûts resteront inchangés. Pratiquement, ces coûts varient régulièrement. Les coûts moyens par km/siège pour une ligne aérienne varient avec la distance en déclinant avec l'augmentation de la durée des vols. Cela provient du fait que l'avion peut voler plusieurs heures à haute altitude sans rassembler les dépenses liées à de fréquents départs et arrivées, auxquelles s'ajoutent les coûts de manutention et taxes d'aéroports.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

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

### **1.4. L'intervention indispensable et essentielle du marketing :**

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

L'adoption d'une cible client, qui peut varier au jour le jour (voire même heure par heure), met l'accent sur une analyse du marché précise et sur la prévision. En mettant en place des cibles spécifiques par segment avec des prix recommandés pour chacun, on réduit le risque que le client réserve en avance à un prix de remise alors qu'il y a une bonne probabilité d'obtenir une solution à un meilleur prix provenant d'un autre segment. Le ciblage a également pour but de se destiner à la catégorie de clients pouvant payer le plus possible avec le maximum de chances de conclure des transactions. De la même façon, le personnel opérationnel est mieux à même de planifier la livraison des services, éventuellement de prestations particulières, s'il a une idée précise du type de clients qu'il a à traiter.

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

L'application systématique du Yield Management a un impact positif, toutes choses égales par ailleurs, de l'ordre de 3% à 7% sur le chiffre d'affaires. En effet, le Yield Management permet d'exploiter deux types d'aires de revenu, qui restent souvent latents en l'absence d'un tel système.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

- Le « gisement volume », qui comprend les leviers de modulation du prix, de gestion des ressources et du surbooking, a un effet capacitaire permettant de capter des volumes supplémentaires de demande.
- Le gisement « prix unitaire », comprend lui les leviers de gestion des quotas tarifaires, et des capacités. Il a un effet sur le prix unitaire puisqu'il permet de l'augmenter sensiblement en période de forte demande. L'impact en termes de rentabilité est d'autant plus important que le taux de marge initial est faible et que les coûts variables représentent une part faible de l'ensemble des coûts d'exploitation.

Pour développer le Yield Management, l'adapter à l'évolution de l'activité et à l'organisation de la compagnie, il est indispensable de le considérer comme une véritable arme stratégique, car il concerne une grande part des services. Le Yield Management doit ainsi faire partie intégrante de la culture d'entreprise.

Une compagnie comme British Airways implique régulièrement son personnel en lui faisant profiter de formations à ce sujet. Le plus souvent, le Yield Management devient un service à part entière. Il est composé d'experts qui connaissent aussi bien cette science que les mécanismes internes de l'entreprise. Le Yield Management est devenu indispensable aux compagnies aériennes mais à condition qu'il soit mené de façon optimale. Les rares échecs viennent des compagnies qui ne se sont pas investies au maximum dans ce projet. Celles qui ne s'y sont pas lancées n'ont pas survécu car il s'agit d'un avantage marketing et stratégique trop lourd pour les concurrents qui en bénéficient.

### **1.6. La Communication doit être externe mais aussi interne :**

Pour que ce système fonctionne bien, il ne faut pas éviter une politique de communication efficiente. Il ne faut pas oublier que le Yield Management est un processus complexe qui concerne beaucoup de services en interne : réservation, vente, marketing, fidélisation et personnel opérationnel. Généralement, la communication entre ces entités est aléatoire et floue. Or, il s'agit d'une étape cruciale pour la cohérence du Yield Management.

Durant la conception du système de Yield Management, il est donc important de penser à faciliter les transferts d'informations entre ces départements.

Plus de profit signifie des décisions jusqu'à la dernière heure, selon des prévisions très précises. De tels paramètres expliquent qu'une information mal transmise entre deux services débouche sur des erreurs énormes en aval. On peut par exemple assister à des situations de panique en période de fort trafic dans les aéroports. Il arrive, même si cela est rare, de voir 50 à 100 passagers de trop pour un vol d'un avion de 500 places. On peut ainsi s'imaginer que

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

les conséquences d'une mauvaise transmission d'une information au niveau de la surréservation sont très lourdes dans la gestion des capacités.

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

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

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

En effet, les grandes compagnies aériennes américaines ont en effet dû faire face à un nouvel environnement fortement concurrentiel créé par les possibilités de distribution offertes par les systèmes de distribution électroniques : les GDS (Global Distribution Systems). Pour comprendre la véritable portée du Yield Management, il est tout à fait intéressant de noter qu'il s'est développé dans le transport aérien concomitamment à la mise en place de ces nouveaux réseaux de transfert instantanée de l'information : Sabre, Apollo, et System One. Ces réseaux GDS permettent en effet d'afficher les produits des compagnies aériennes dans un réseau très étendu d'agences de voyage (les GDS couvrent aujourd'hui 500000 agences de voyages). On comprend ainsi facilement le rapport avec Internet qui permet de diffuser des prix et la disponibilité des produits vers des centaines de millions de consommateurs internautes (domaine du B2C) et des millions d'intranets d'entreprises (domaine du B2B). Sans la maîtrise du Yield Management, les entreprises se livrant au commerce électronique risquent au pire de perdre la maîtrise de leur inventai

re et au mieux de ne pas utiliser pleinement les possibilités offertes par ces nouveaux canaux de distribution.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

### **2. L'impact du Yield Management sur le consommateur :**

La perception des pratiques d'YM par les consommateurs dépend de leur manière d'évaluer l'équité d'une transaction d'une part mais également de facteurs modérateurs comme leur habitude de la pratique d'autre part. En revanche, l'hypothèse d'influence négative de l'YM sur la satisfaction et la fidélité doit être analysée par segment de clientèle car la discrimination par les prix peut être également le moyen pour certains consommateurs d'accéder à des services de qualité à un prix inférieur au prix moyen.<sup>1</sup>

Le consommateur accepte de plus en plus l'idée de variation des prix dans l'industrie aérienne, il comprend que les prix peuvent être différents en fonction des services proposés. Toutefois, ce sentiment est beaucoup moins certain dans l'industrie hôtelière. Les clients sont parfois perdus et ne savent plus quelle est la valeur réelle du produit. Le risque est que le consommateur remarque ces variations et perde confiance.

La mise en place du Yield Management fait naître un problème important d'équité social lié au fait de faire payer pour la même prestation deux prix différents par deux clients différents. L'illisibilité des tarifs et le manque de transparence incitent les clients à juger cette pratique comme injuste. Elle a donc des conséquences négatives vécues par certains clients.

---

<sup>1</sup> HIKKEROVA, (L) et SAHUT (J) : « *Internet, stratégie des prix et Yield Management* », Management et Avenir, n°42, 2011, p.5.

## **Chapitre 2 : Les facteurs clés de succès du Yield Management**

---

Pour conclure, nous pouvons dire que le Yield Management est une méthode scientifique, qui permet à l'entreprise d'optimiser ses recettes, en jouant sur le prix par une gestion des classes tarifaire en protégeant les classes à haute contribution durant les périodes à forte demande, et les volumes avec l'adaptation de la tarification donnant l'opportunité de découvrir des segments qui auraient pu être perdus.

Nous avons pu remarquer que l'application du Yield Management procure des changements positifs dont l'augmentation du chiffre d'affaires.

Nous allons maintenant présenter l'application de ce concept au sein de la compagnie nationale de transport aérien Air Algérie, qui dans un contexte où la concurrence ne cesse de s'accroître, a jugé important l'adoption des techniques du Yield management.

**CHAPITRE TROISIEME :**

**Etude du Yield Management au sein d'Air  
Algérie**

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie**

---

Dans le monde du transport aérien et durant des années on constate toujours l'apparition du nom Air Algérie qui positionne parmi le meilleur dans ce domaine en Algérie, grâce à sa stratégie et son effectif et le matériel qu'elle dispose, elle a su garder et résister aux menaces et à la concurrence rude qui reine dans le secteur du transport aérien.

Air Algérie s'est lancée ces dernières années dans la modernisation de ses outils de gestion, tout en introduisant une nouvelles technique «le Yield Management» ou «Revenue Management» qui est une arme tactique permettant de maximiser les recettes d'une entreprise, cette technique a été lancée en 2006.

Au cours de ce chapitre, nous allons dans un premier temps, faire une présentation générale de la compagnie aérienne Air Algérie, notamment à travers son historique, ses missions, ses moyens ainsi qu'une analyse de son environnement. Puis, nous étudierons la structure organisationnelle de la direction commerciale de la compagnie et enfin, dans une troisième partie, nous verrons comment le Yield Management est pratiqué au sein d'Air Algérie.

# **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie**

## **Section 1 : Présentation de la compagnie aérienne Air Algérie**

### **1. Présentation et historique :**

Air Algérie est une compagnie aérienne nationale algérienne de prestation de services dans le domaine d'activité des transports des passagers, bagages, fret et de courrier, c'est une société par action (SPA) dont le capital est de 43 Milliards de Dinars Algériens (environ 403,4 millions d'euros).<sup>1</sup>

Les codes aériens de la compagnie sont:

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

Sa création est passée par plusieurs étapes :<sup>2</sup>

- En 1947, la création d'Air Algérie sous un nom anonyme CGT (compagnie générale des transports aérien).
- En 1963, l'état Algérien détient 51% du capital d'Air Algérie.
- En 1970, l'état Algérien participe au capital d'Air Algérie avec 83%.
- En 1973, l'intégration de la société de travail aérien à Air Algérie.
- En 1974, le rachat de 17% restante de la France et l'enregistrement de la participation de l'état Algérien avec 100%.
- En 1983, subdivision de l'entreprise en deux lignes (nationale, internationale), en 1984, la gestion des aéroports, et en 1987, le déchargement de la gestion des aéroports
- En 1997, Air Algérie est devenue une SPA (société par action) avec un capital de 25 milliards de dinars Algériens.
- En 2000, progression du capital jusqu'à 6 milliards de dinars Algériens, et en 2005, le capital a été portée à 29 milliards de dinars Algériens.
- En 2007, le capital porté à 43 milliards de dinars Algériens et ouverture de la ligne Montréal- Alger.
- En 2009, ouverture de la ligne Pékin- Alger et renforcement des vols internationaux et les navettes ATR.
- En 2010, acquisition de quatre ATR et trois Boeings 737-800 et réorganisation de la compagnie.
- En 2011, acquisition de quatre Boeings 737-800.

<sup>1</sup> [http://www.airalgerie.dz/about\\_us.jsp](http://www.airalgerie.dz/about_us.jsp) (26/04/2016) à 20h56

<sup>2</sup> Idem.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

### **2. Missions et objectifs d’Air Algérie :**

#### **2.1. Les objectifs :**

Dans le cadre de son développement et pour bien mener sa mission, Air Algérie s’est fixé les objectifs suivants :

- L’amélioration des structures commerciales ;
- Le management des compétences pour une meilleure maîtrise des activités développées ;
- Renforcement des fréquences des vols sur le réseau international ;
- Renforcement des navettes ATR entre les grandes villes (Alger, Oran, Constantine et Annaba) ;
- Réduction des coûts d’exploitations et de maintenances ;
- Développement de l’activité cargo ;
- Généralisation du billet électronique.

#### **2.2. Les missions :**

La principale mission de l’entreprise est le transport de passagers, bagages, fret et courrier dans des conditions dignes de confort et de sécurité.

Ses principales missions sont :

- L’exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux ;
- La vente et l’émission de titres de transport pour son compte ou bien le compte d’autre entreprise de transport ;
- L’achat et la location d’aéronefs ;
- Le transit, les commissions, les consignations, la présentation, l’assistance commerciale, et toute prestation en rapport avec son sujet ;
- La gestion et le développement des installations destinées aux publics et aux opérations de fret ;
- L’obtention de toutes licences sur les vols et autorisation des états étrangers.

### **3. Les moyens de la compagnie :**

#### **3.1. Les moyens matériels :**

Dans le transport aérien, il est évident qu’il faut détenir de grands capitaux pour l’acquisition des avions, considérés comme un moyen de production de toutes les compagnies aériennes à l’instar d’Air Algérie.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

La flotte d’Air Algérie qui est composé de 42 appareils pour le transport de passagers et 1 appareil pour le cargo ; soit un total de 43 appareils. En octobre 2015, la flotte d’Air Algérie comprend les avions suivants, d’un âge moyen de 10,5 ans.<sup>1</sup>

### **3.2. Les moyens humains :**

Air Algérie dispose d’un effectif de nationalité algérienne dont le total est de 9398 personnes, réparti en trois catégories socioprofessionnelles, le tableau suivant montre l’état des effectifs :

**Tableau n°3 : Etat d’effectifs d’Air Algérie selon la catégorie socioprofessionnel.**

Les catégories	Personnels au sol	Personnels navigants techniques	Personnels navigants commerciaux	Total
Effectif	7977	410	1011	9398

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

### **3.3. Les moyens de la Direction Revenue Management :**

La direction Revenue Management (DRM) dispose de deux types de moyens : humains et logiciels.

#### **3.3.1. Les moyens humains :**

La DRM emploie 70 personnes. Cet effectif est distribué sur les 3 subdivisions: commandement, sous direction Pricing et la sous direction Revenue Management.

**Tableau n°4 : L’effectif de la direction Revenue Management**

Catégories	Commandement	S/D Revenue Management	S/D Pricing
Effectif	7	39	24

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

#### **3.3.2. Les logiciels :**

Pour la gestion de ses capacités, Air Algérie utilise un CRS appelé MarsAH (Mercator Airlines réservations system for AH: Air Algérie) : un système de réservation de sièges d'avions.

Le système MarsAH sert à la réservation, nettoyage des vols à double réservation, la tarification, les annulations des vols et la gestion des capacités.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Voir annexe n°1 : la flotte d’Air Algérie

<sup>2</sup> Voir annexe n°2 : Aperçu d’un système de réservation MarsAH

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

### **4. Le marché d’Air Algérie :<sup>1</sup>**

#### **4.1. Les réseaux :**

Ils jouent le rôle de coordinateur et de facilitateur de la communication entre la direction commerciale et toutes les entités décentralisées, puisque ces derniers sont organisés dans une sous-direction appelée sous- direction réseaux.

L’organisation des réseaux d’Air Algérie à l’étranger et au niveau national est organisée comme suit dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°5 : Réseaux marchés d’Air Algérie**

<b>Marchés</b>	<b>Villes</b>
France	Paris, Lyon, Toulouse, Nice, Lille, Metz, Bordeaux, Marseille, Mulhouse, Montpellier.
Maghreb et Moyen Orient	Tunis, Casablanca, Nouakchott, Le Caire, Amman, Beyrouth, Dubaï, Djeddah.
Afrique	Niamey, Bamako, Ouagadougou, Dakar, Abidjan.
Europe	Madrid, Barcelone, Alicante, Palma, Frankfurt, Londres, Bruxelles, Berlin, Rome, Istanbul, Moscou, Vienne, Lisbonne.
national	Alger, Annaba, Bejaia, Constantine, Oran, Tébessa, Batna, Adrar, Biskra, Janet, El oued, Ghardaïa, Hessi Massoud, In amenas ; Ouargla, Touggourt, Tindouf, Tamanrasset ; Timimoune, Illizi.

**Source** : Document interne à l’entreprise Air Algérie

#### **4.2. Différents concurrents d’Air Algérie :**

Le tableau suivant montre les différents concurrents de la compagnie :

<sup>1</sup> Air Algérie, division commerciale, direction vente et réseau.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie**

**Tableau n°6 : Les différents concurrents de la compagnie**

<b>Marchés</b>	<b>Concurrents</b>	<b>Nouveaux entrants</b>
France	Aigle azur, Air France, Air Méditerranée	Tassili Airlines, Atlantic Airlines, Transavia
Europe	Alitalia, Turkish Airlines, British Airways, Lufthansa, Iberia, Vueling, jetairfly, Tap Portugal,	Swiss international airlines, Air malta
Maghreb	Tunis Air, Royal Air Maroc, Libyen Airlines.	-
Moyen Orient	Syrien Air, Saoudien Airlines, Egypt. Air, Qatar Air Ways, Royal Jordanian, Emirates,	-
National	-	Tassili Airlines

**Source :** Document Interne d'Air Algérie.

Elle est aussi concurrencée indirectement par la pratique des compagnies étrangères qu'on appelle communément, le trafic de 6<sup>ème</sup> liberté qui consiste à acheminer des passagers vers leurs destinations finales via leurs HUB.

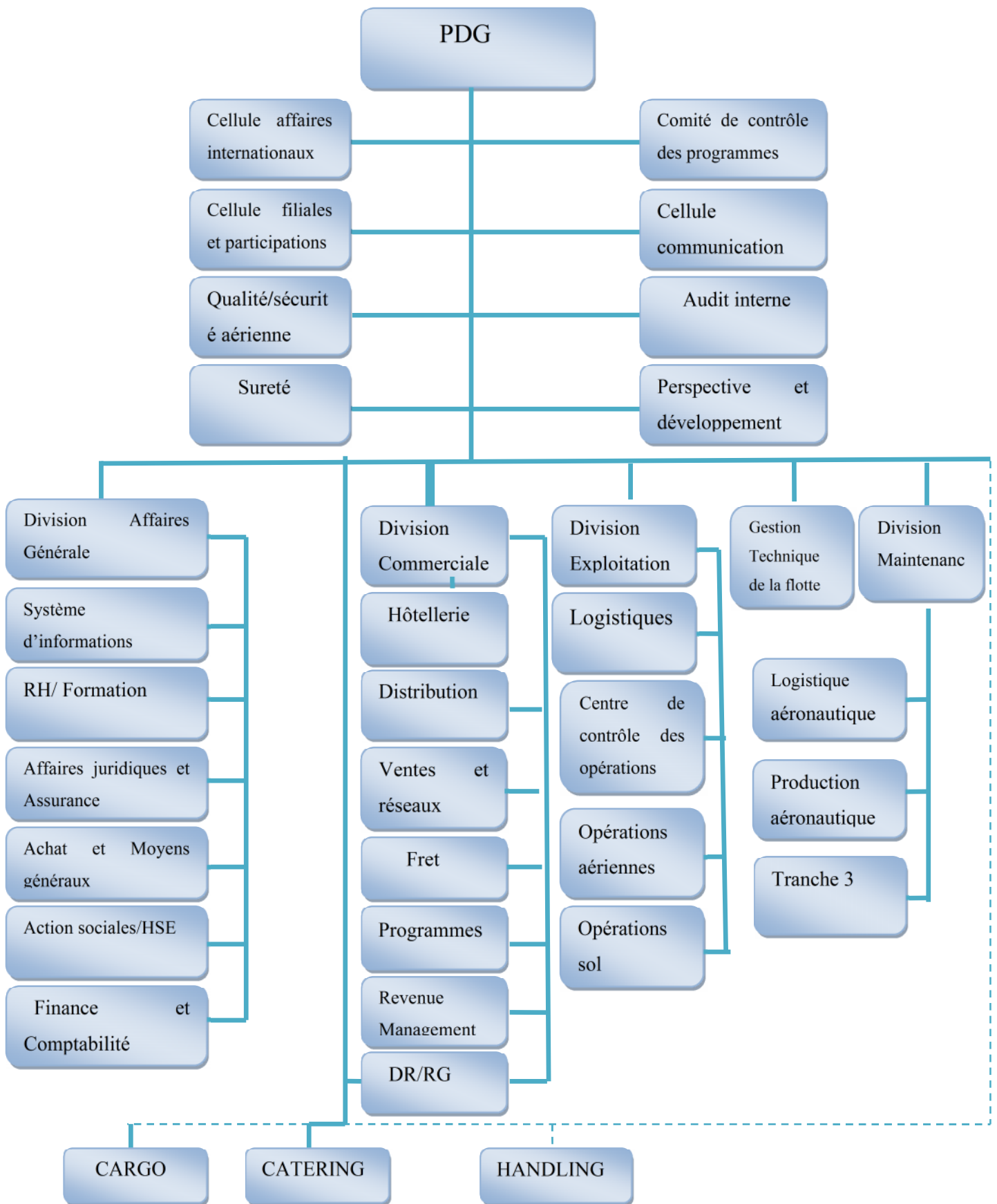
### **Section 2 : structure organisationnelle d'Air Algérie :**

#### **1. L'organisation générale d'Air Algérie :**

Afin de mieux mener sa mission et atteindre ses objectifs, et pour une meilleure coordination entre les différentes directions, Air Algérie suit une organisation structurelle et opérationnelle comme suit :

# Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie

Figure n°4 : Nouvelle organisation AH



Source : document interne à l'entreprise.

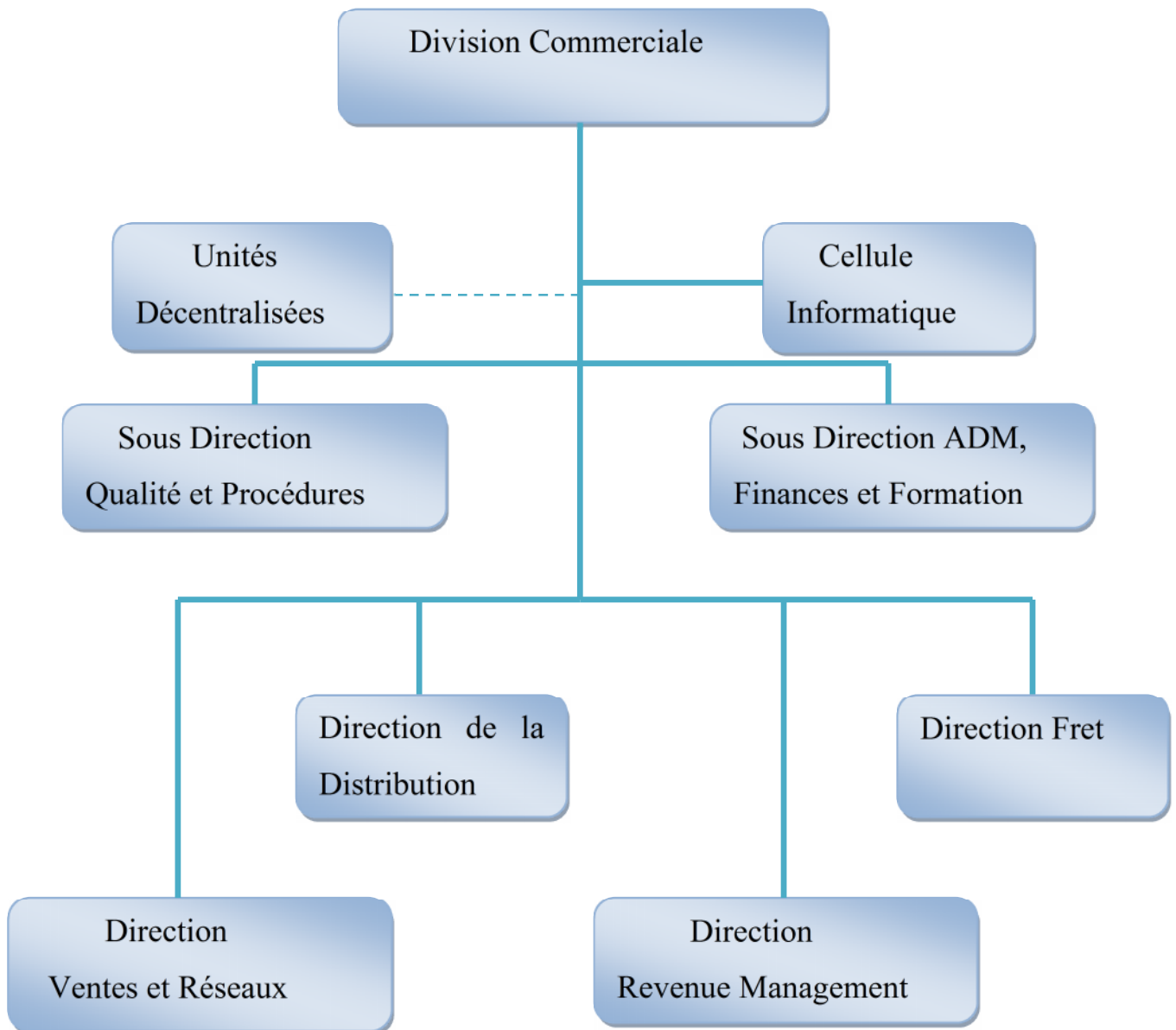
## Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie

### 2. Présentation et l’organisation de la division commerciale:<sup>1</sup>

Dans cette partie, je vais présenter la division commerciale, ses différentes directions et ses missions dont j’ai accompli mon stage.

Le commandement de la division est assuré par un chef de division relevant l’autorité hiérarchique du Président Directeur Générale. Cette division est structurée comme suit :

**Figure n°5 : Organigramme de la division commerciale**



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

<sup>1</sup> Air Algérie : manuel d’organisation de la division commerciale, 2012, pp. 5-9.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

---

### **2.1. Les missions de la division commerciale :**

- Elaborer la politique commerciale et tarifaire ;
- Gérer et commercialiser les capacités (Vols réguliers, Charters, Spéciaux et Fret) dans les meilleures conditions de rentabilité, en adéquation avec les objectifs de l’entreprise et les moyens mis à sa disposition ;
- Veiller à assurer une meilleure distribution du produit d’Air Algérie à travers les différents canaux de distribution ;
- Veiller à la prise en charge en permanence de l’écoute clients pour connaître leurs besoins et leurs attentes ;
- Veiller à l’application des orientations et décisions de la direction générale portant sur l’activité commerciale passages et fret.

### **2.2. Les responsabilités de la division :**

- Définir périodiquement la politique commerciale en matière de transport passagers et fret de l’entreprise basée sur :
  - L’état des marchés et des perspectives de leur évolution ;
  - La stratégie de développement de l’entreprise ;
  - L’adaptation des produits aux besoins et attentes de la clientèle ;
  - L’amélioration permanente de la qualité de service ;
  - La formation et le perfectionnement du personnel.
- Veiller au respect des règlements nationaux et internationaux relatifs à l’activité commerciale ;
- Veiller à la formation et au perfectionnement du personnel des structures centrales de la division commerciale et du personnel commercial des unités décentralisées ;
- Elaborer et veiller au respect des procédures de travail de la division commerciale et de ses différentes structures ;
- Veiller à la bonne qualité de service en matière de distribution des produits de la compagnie.

### **3. L’organisation de la direction Revenue Management :<sup>1</sup>**

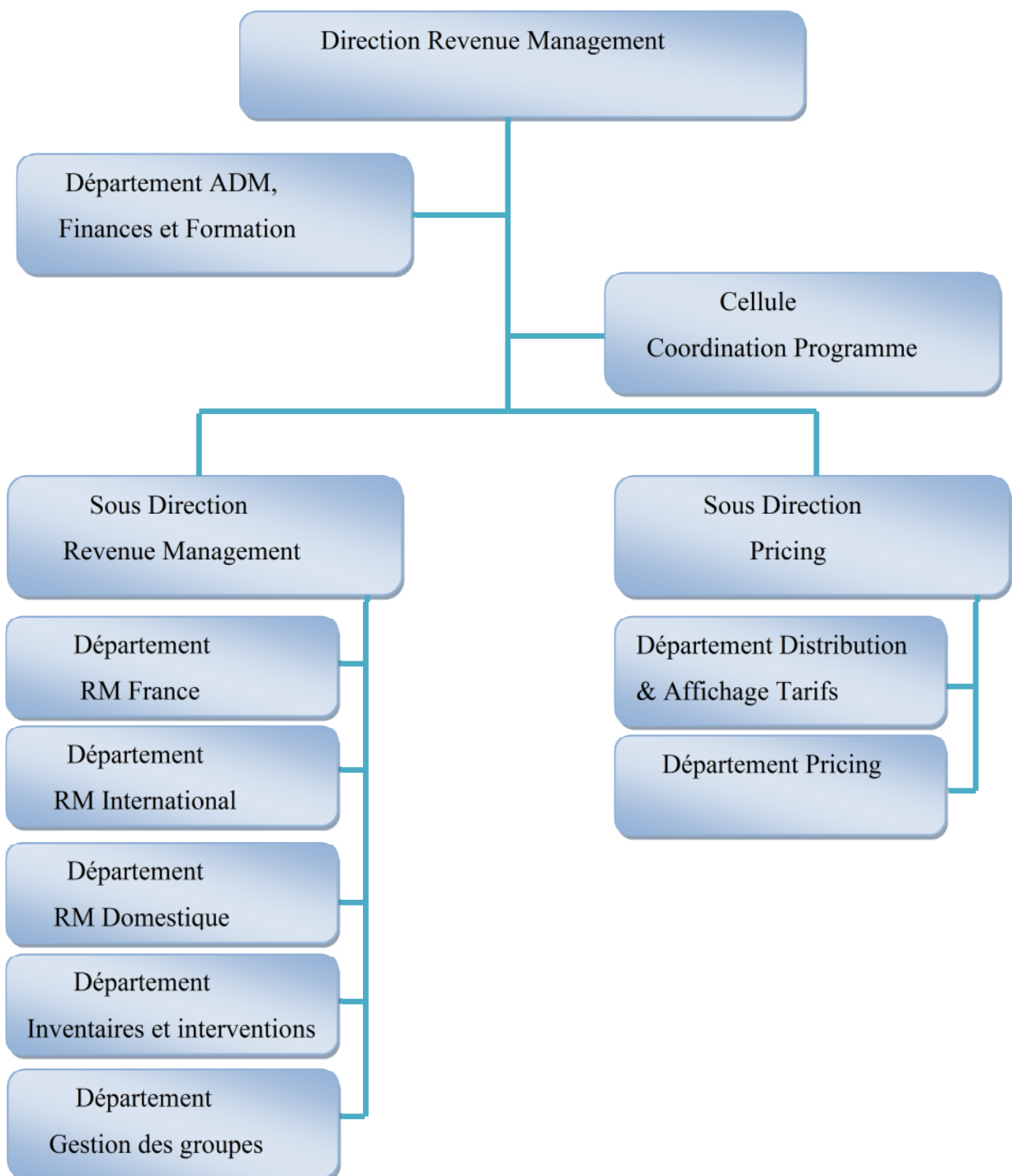
Dans cette partie, je vais présenter la direction Revenue Management dont j’ai effectué mes recherches sur « Yield Management ». La structure de cette dernière est présentée dans le schéma ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Air Algérie, manuel d’organisation de la division commerciale, 2012, pp. 109-134.

## Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie

**Figure n°6: Organigramme de la direction Revenue Management**



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

### **3.1. Cellule coordination programme :**

La Cellule coordination programme a pour mission de faire :

- Des propositions du programme de base (saisonnier) souhaitables en coordination avec les structures commerciales et les marchés ;
- Suivi des engagements des vols du programme.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

---

Ses critères de performances :

- Niveau du suivi, d’écoute et de rapidité dans le traitement des demandes;
- niveau de coordination avec les structures concernées (la direction des programmes, la division commerciale).

### **3.2.Département ADM, finance et formation :**

Le département administration, finances et formation de la direction Revenue Management a pour responsabilité :

- Gestion des dossiers administratifs du personnel de la direction Revenue Management;
- Gestion des moyens généraux ;
- Elaboration et négociation du budget de la direction Revenue Management ;
- Traitement de toutes les opérations comptables concernant la direction Revenue Management.
- Coordination avec la sous direction administration/finances et formation de la division commerciale en matière de formation du personnel.

Parmi ses critères de performance :

- Qualité de tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Transmission dans les délais des décomptes paie du personnel ;
- Qualité des relations avec les autres structures de la division commerciale.

### **3.3.Sous-direction Revenue Management :**

Parmi les principales responsabilités :

- Définition et gestion optimale des allocations sièges par classe de réservation ;
- Maximisation des recettes du trafic passages régulier au transport ;
- Affichage du produit, à savoir le programme des vols à travers les GDS ;
- Gestion des capacités (sièges avion) à travers les systèmes de réservation et distributions :
  - Vendre le siège au moment qu’il faut.
  - Au passager qu’il faut.
  - Au prix qu’il faut.
- Mise en place de la politique de gestion des classes de réservation par vol/date ;
- Traitement des demandes de groupes émanant des différentes unités ;
- Suivi des statistiques relatives aux vols : offre, booking, chargements, no-shows et débarqués ;
- Etablissement et analyse des ratios de performances ;

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

- Mise en place des procédures de travail (gestion des vols, irrégularités programme, demandes de groupes).

La sous direction Revenue Management a une liaison directe et permanente avec l’ensemble des structures de la division commerciale et des relations suivies avec les structures de la direction des programmes, de la direction des opérations au Sol, du centre de contrôle des opérations (CCO), de la direction finances et comptabilité (notamment la sous direction des unités décentralisées en Algérie et à l’étranger).

Parmi les principales critères de cette sous direction :

- Augmentation du trafic et des recettes passages réguliers par rapport aux résultats N-1;
- Degré de compétitivité de la disponibilité sièges ;
- Degré d’anticipation sur les évènements ;
- Degré d’optimisation de la suroffre, limitant le nombre de no-shows et des débarqués ;
- Ratios de performance par analyste de vols : classe ouverte par rapport au CR ;
- Qualité des relations avec les autres structures ;

### **3.4.Sous-direction Pricing :**

La Sous-direction Pricing a pour responsabilités :

- Réalisation des grilles tarifaires et les conditions d’application y afférentes conformément à la réglementation nationale et internationale ;
- Veille concurrentielle sur les pratiques de la concurrence en termes de Pricing ;
- Mise en place des plans de promotions tarifaires en coordination avec les structures de la division commerciale et en étroite collaboration avec la Sous-direction promotion et publicité ;
- Prise en charge des requêtes provenant des responsables des marchés;
- Distribution et affichage des tarifs et des conditions d’application à travers les GDS ;
- Fixation de la franchise et de la taxation bagages ;
- Organisation des réunions périodiques de validation des grilles tarifaires;
- Participation aux différentes conférences de coordination tarifaire (conférences IATA).

Les critères de performances de Pricing :

- Aptitude à capter de nouveaux segments clientèle
- Cohérence des grilles tarifaires avec la stratégie Marketing de l’entreprise ;
- Degré de la performance tarifaire
- Degré de la prise de décision au moment propice.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

### **Section 3 : Pratique du Yield Management au sein de la compagnie Air**

#### **Algérie**

Afin d’atteindre les objectifs fixés en terme de recettes, le Revenu Management évolue autour de trois métiers essentiels:

- Le Pricing : définir la politique tarifaire de la compagnie (création de la demande)
- Gestion des vols : déterminer le nombre de sièges disponible à la vente et définir le niveau de suroffre.
- Revenue Integrity : s’assurer du respect des règles édictées par le pricing et la gestion des vols (sécuriser la recette).

#### **1. Le Pricing :**

Le Pricing ou autrement dit (tarification), est défini comme la gestion optimisée du prix.

Le système pricing a pour missions :

- Multiplicité des tarifs pour un même vol ;
- Segmentation tarifaire correspondant à des produits distincts ;
- Pour un produit, plus le tarif est bas plus le nombre de contraintes augmente ;
- Permet de définir les règles tarifaires, et de les diffuser ;
- Permet de suivre les tarifs des compagnies concurrentes ;
- Alarmes de veille tarifaire plusieurs fois par jour.

Ce nouveau modèle de tarification se matérialise par la structure de divers niveaux de tarifs proposés segmentés et calculés selon plusieurs critères dont : le type de la clientèle et donc segments de marchés, les périodes ou saisons et bien entendu, la veille concurrentielle qui est élaborée par le pricer, indiquant les tarifs proposés par les concurrents, via Amadeus.

#### **1.1. Segmentation de clientèle :**

Le Pricer protège les recettes, en développant le marché et en limitant les risques de glissement des tarifs élevés (ou classes à hautes contribution) vers les tarifs loisirs (classes à basse contribution), a pour mission de déterminer les tarifs de la compagnie dans le but de maximiser la recette globale du réseau en générant de la demande.

La segmentation permet de comprendre la structure du marché et de diviser le marché dans des structures homogènes. Le but de cette division est d’améliorer les avantages compétitifs et de donner de meilleurs services aux consommateurs qui ont des besoins différents : pouvoir d’achat, location géographique, le comportement et l’habitude d’achat. En bref, la segmentation de marché est un outil pour diviser le marché en tenant compte de toutes les variables qui l’affectent.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

### **1.2. Typologie tarifaire d’Air Algérie:<sup>1</sup>**

Les tarifs AH sont définis comme suit :

- Normaux : tarif IATA ou tarifs internes, bien qu’élevés, ils permettent une très grande souplesse comportementale et ne sont soumis à aucunes restriction : économique (Y), business ou affaires (C) et première (F)
- Spéciaux : sont des tarifs comportementaux
  - PEX : pénalités de modifications – sans délai d’émission ;
  - APEX : avec pénalité de modification et délai d’émission limité ;
  - IT : Inclusive Tour (tarif forfaitaire): dédié à l’origine aux Tour Opérateurs et généralisé par la suite aux particuliers.
- Réduits : ou Typologiques : réductions commerciales attribués à une certaine catégorie de passagers: senior, bébé, enfants, couples, jeunes, étudiants, famille.
- Promotionnels : tarifs spéciaux mis en application pour une durée bien précise dite creuse afin d’encourager les engagements des vols, aussi appelés Tarifs d’Appel. Tarifs Compagnie / Marché (1 semaine, 2 semaines...)

### **1.3. Les méthodes de tarification adoptée par la compagnie Air Algérie :<sup>2</sup>**

Sur un vol, comment est calculée la gamme de prix ?

En fonction des coûts réels supportés par Air Algérie. Les différentes taxes, la distance du vol, la durée du vol et les prix augmentent donc en fonction du taux d'occupation. Le vol est mis en vente avec des tarifs très bas, et plus l'avion se remplit, plus le tarif augmente. Tarifaires spécifiques qui répondent à leurs objectifs, exemple :

- Viser le retour des prix : fixer le tarif en visant le retour des investissements ;
- Tarifs basés sur la valeur : fixer le tarif selon la valeur réelle de prestations ou
- Produits alternatifs ;
- Tarification psychologique : fixer les tarifs en prenant en considération les facteurs tels que la qualité, et la perception des consommateurs ;

En plus de la fixation des tarifs à appliquer, les gestionnaires ont l’opportunité d’innover et de créer des méthodes de tarification qui répondent au mieux aux objectifs tant sur le plan de la compagnie que sur celui de la clientèle.

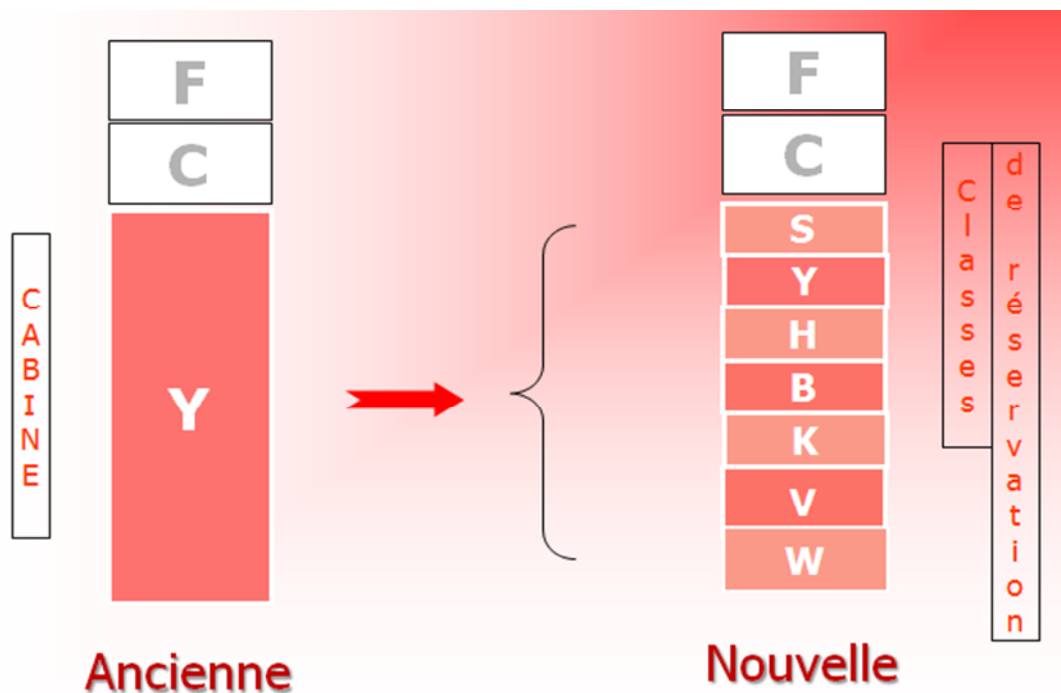
Le schéma ci-après illustre la nouvelle configuration des classes tarifaires d’Air Algérie:

<sup>1</sup> Air Algérie, présentation du Revenue Management et Pricing, rapport 2012, p.12.

<sup>2</sup> Air Algérie, présentation du Revenue Management et Pricing, rapport 2012, p.10.

## Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie

Figure n°7 : La différence entre la nouvelle et l'ancienne configuration <sup>1</sup>



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

Ce schéma présente les différentes classes de transport avec des services et un niveau de confort différent. Air Algérie a mis en place un nouveau type de tarification, basé sur la diversité des classes et sous classes par lignes et sens de voyage. La classe économique (code principal : Y) se situe à l'arrière de l'aéronef et permet de voyager à un tarif économique avec le minimum de service, elle est composée de différentes classes de réservation (S, Y, H, B, K, V). La classe affaires (Business Class, code principal : C) est la classe de transport intermédiaire entre la classe économique et la première classe. La première classe (First Class, code principal F) est proposée sur des vols « long-courrier ». Une cabine à l'avant de l'avion offre aux passagers de première classe des sièges de très grand confort.

### 2. Gestion des vols :

Par définition, un « siège » reste un produit consommable non stockable qui demande une distribution minutieuse suivant des paramètres bien précis. Sur cette base, apparaît le rôle de l'analyste de vols ou gestionnaire de lignes, chargé de gérer le portefeuille de la compagnie en cherchant en permanence le meilleur équilibre entre le taux de remplissage et les tarifs pratiqués. En coordination avec de nombreux départements, dont le pricing, les programmes

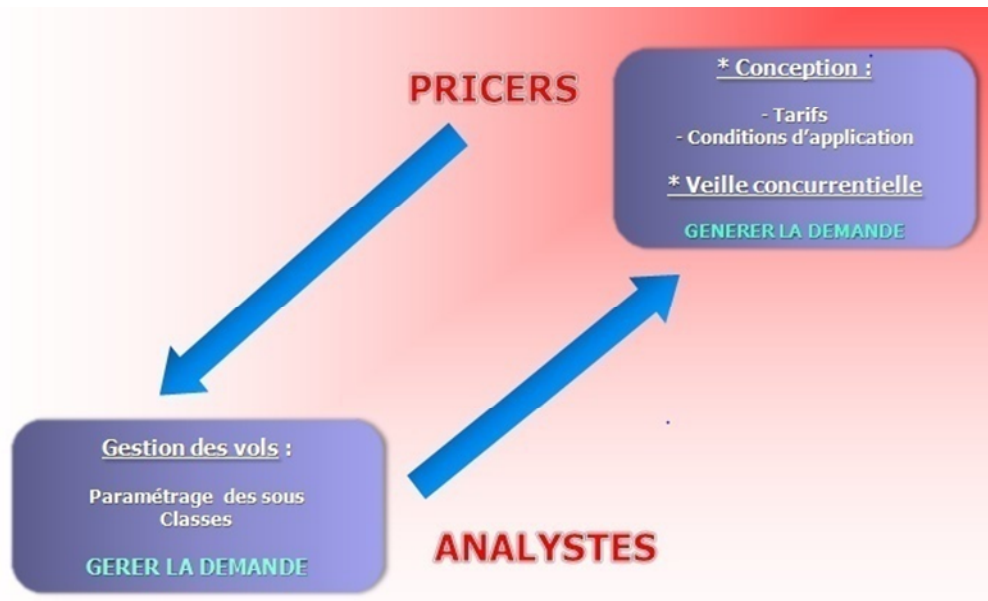
<sup>1</sup> Voir annexe n° 3 : Présentation de l'ancienne et actuelle configuration des cabines dans un avion d'Air Algérie.

## Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie

et le service fichier. L’analyste de vols, définit le détail de l’offre sur chaque vol, en dimensionnant la capacité de chaque classe ou sous classe de réservation à partir des objectifs commerciaux de l’entreprise, son rôle est le paramétrage des classes de réservations.

Le schéma au-dessous illustre la relation du l’analyste de vols et le pricer :

**Figure n°8 : La mission et l’interaction des deux fonctions : l’analyste de vols et le pricer**



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

On constate de ce schéma que l’analyste de vols cherche à maximiser les profits en générant des recettes, Les gestionnaires AH sont constamment à la recherche de la façon la plus efficace de gérer la compagnie. Et c’est cette quête permanente qui nous permet de tirer les coûts vers le bas.

### **2.1. Les missions de l’analyste de vols :<sup>1</sup>**

- Préparer le calendrier des saisons à venir par relation et par sens en collaboration avec marchés, ainsi que le calendrier de catégorisation des vols ;
- Étudier et analyser les états statistiques des années et mois précédents dans le cadre des prévisions ;
- Déterminer et définir le paramétrage initial des vols, définir les courbes de suroffres selon les variations du taux de no-show du CR, suivre les états des engagements de chaque vol et des réalisations des escales et actualiser les courbes de suroffre en conséquence ;

<sup>1</sup> Air Algérie, Dynamic Pricing and Revenue Management, rapport 2012, pp.229, 230.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

---

- Veiller à la disponibilité des vols ;
- Analyser les engagements sur une période relativement creuse et inciter à la création de tarifs d’appel en corrélation avec le pricer pour encourager l’engagement d’un vol qui s’annonce vide ou montre de faibles engagements ;
- Analyser les rapports d’information de gestion pour appuyer la prise de décision ;
- Identifier les vols forts et faibles et prendre les mesures appropriées ;

De ce fait, le métier d’Analyste de vols requiert un esprit logique d’analyse et de synthèse, la capacité à prendre des décisions, une bonne aisance relationnelle, un esprit d’équipe, un engagement personnel, une capacité de calcul et de maîtrise des risques.

Au lancement de chaque programme l’analyste de vols doit:

- Elaborer une fiche de ligne par une étude et une analyse des marchés, cette fiche permet d’avoir une connaissance approfondie du marché par :
  - Le programme d’exploitation (AH et concurrents);
  - La typologie de la clientèle (données des marchés);
  - Le calendrier des évènements.
- Faire une prévision de la demande en basant sur l’historique des programmes et de la demande des années précédentes, déterminer le taux de no-show, les annulations et blocages afin de ressortir le taux de suroffre (surbooking).
- Opérer une gestion dynamique de son portefeuille des vols qui consiste en le réajustement des allocations de sièges par sous classe de réservation selon une capacité (offre) qui permettra de faire une bonne allocation, optimiser le CR et maximiser les recettes, en tenant compte des:
  - Nouveaux événements de la période en cours;
  - Pratiques de la concurrence;
  - Évolution des engagements des vols;
  - Irrégularité du programme (Irrégularité avion, équipement, itinéraire et horaire).

### **2.2.Le processus d’optimisation :**

L’allocation ou la gestion de la capacité consiste à répartir idéalement les sièges entre les différentes sous classes de réservation. En d’autre terme, l’important n’est pas d’avoir un taux de remplissage à 100% mais de maximiser la recette tout en affectant les sièges d’une manière optimale, en essayant de trouver l’équilibre entre le remplissage et la recette sur la base de prévision de la demande, à travers la saisonnalité.



## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

---

- **Gestion de suroffre : <sup>1</sup>**

La technique de Surbook, soit une pratique commerciale courante, elle demeure une arme à double tranchant : ne pas vendre assez, c'est-à-dire ne pas prendre de risques de vendre beaucoup plus que la capacité, entraîne parfois un avion en partance avec des sièges vides et c'est donc de la recette en moins, au contraire sur réserver sans calcul peut entraîner des désagréments chez la clientèle en plus des indemnités qu'il faudra supporter et bien entendu un impact négatif sur l'image de marque de la compagnie, Chez Air Algérie, la pratique dite de « surréservation » n'est pas aléatoire, mais fondée sur l'historique d'une ligne : En effet, toutes les lignes ne sont pas équivalentes, c'est-à-dire que le comportement du client est différent selon les lignes, les saisons, les tarifs, les événements (Ramadhan, Aid, événement footballistique, etc...). A partir de ce constat, chaque Analyste de Vols, élabore ce que l'on appelle « Une fiche de ligne » qui résume année après année, le comportement de la clientèle, d'où il résulte une connaissance de plus en plus fine de la ligne et c'est grâce aux statistiques que l'on peut en tirer et à l'historique de lignes (base de données), qu'une courbe de suroffre est décidée à l'ouverture du vol à la vente (paramétrage initial). Tout ceci est dû au fait, que présentement, Air Algérie ne dispose pas, à l'instar des autres compagnies, d'un système RM automatique qui permettrait d'être plus précis, plus efficace et plus efficient en termes de surréservation.

Les bases de données (telles que les connaissent Air Algérie) existent depuis l'implémentation du RM, c'est-à-dire depuis Juin 2006. C'est le RM qui nous a incités à l'élaboration de bases de données clients (Call center) et de bases de données lignes au niveau de la DRM. Nous avons donc principalement deux bases de données : clients et lignes. Cela étant dit, la DRM ne dispose pas à son niveau de la base de données client (la DRM n'a strictement aucun contact avec la clientèle), mais peut, le cas échéant, demandé des informations à la direction de la distribution (dont dépend le call center) au sujet d'un passager ou d'un client particulier.

La base de données élaborée par la DRM, est prise en charge via une application informatique, appelée « EasyStat ». Cette base de données fournit toutes les informations d'un vol date, c'est-à-dire des informations relatives à un vol qui a opéré. Les informations sont extraites (sous format Excel) d'une autre base données, située à la DSI (Direction des Systèmes d'Information). Les informations relatives à un vol donné, sont les suivantes et s'obtiennent en opérant une requête du style : VOL AH 1004 DU LUNDI 02 MAI 2016

---

<sup>1</sup>Entretien avec: REDJAH, (Kamel), Sous directeur à Revenue Management, 19/04/2016 à 11h00.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d’Air Algérie**

---

- N°vol,
- Leg (c'est-à-dire relation, ou bien encore origine -destination)
- Date Vol,
- Offre commercialisée par sous classes,
- Booking par sous classes,
- Réalisé par cabine,
- No-show par cabine,
- Go-show par cabine.

- **Gestion des no-shows :**

Pourcentage de passagers arrivant trop tard ou ne se présentant pas au départ d’un vol sans parvenir la compagnie. Ce taux à Air Algérie varie entre 20% et 25%.

- **Les annulations :**<sup>1</sup>

Dans ce cas, des frais d'annulations, représentant en général le montant de la totalité du prix du billet, si le paiement du billet n’est pas effectué avant le délai spécifié, comme indiquée par Air Algérie ou par l’agence de voyage, la réservation peut être annulée.

Si le passager ne présente pas à l’enregistrement de vol, et négliger d’en avertir par avance le transporteur, ce dernier peut annuler toutes les réservations pour les parcours en continuation ou de retour et des frais supplémentaires peuvent être applicables, dans le respect des conditions tarifaires du transporteur.

- **Gestion des groupes :**<sup>2</sup>

Le département gestion des groupes a pour mission la maximisation des recettes des vols par la prise en charge de l’activité « groupes » (gestion des demandes des groupes) qui est géré par le Group Desk qui veille à la bonne prise en charge dans les délais des demandes des groupes conformément aux procédures en vigueur et à la bonne définition et l’application des cotations groupe. (Voir annexe n° 4)

Les tarifs Group quant à eux, sont définis à partir du volume du groupe : plus le nombre est élevé et plus le prix augmente, en comptant des classes au plus bas taux de contribution vers le plus élevé et selon la disponibilité. Les décisions d’accord/refus et tarifs groupes, dépendent de l’autorité du Group Desk par ordre hiérarchique du directeur de la DRM.

Le schéma en-dessous illustre la gestion de deux groupes différents :

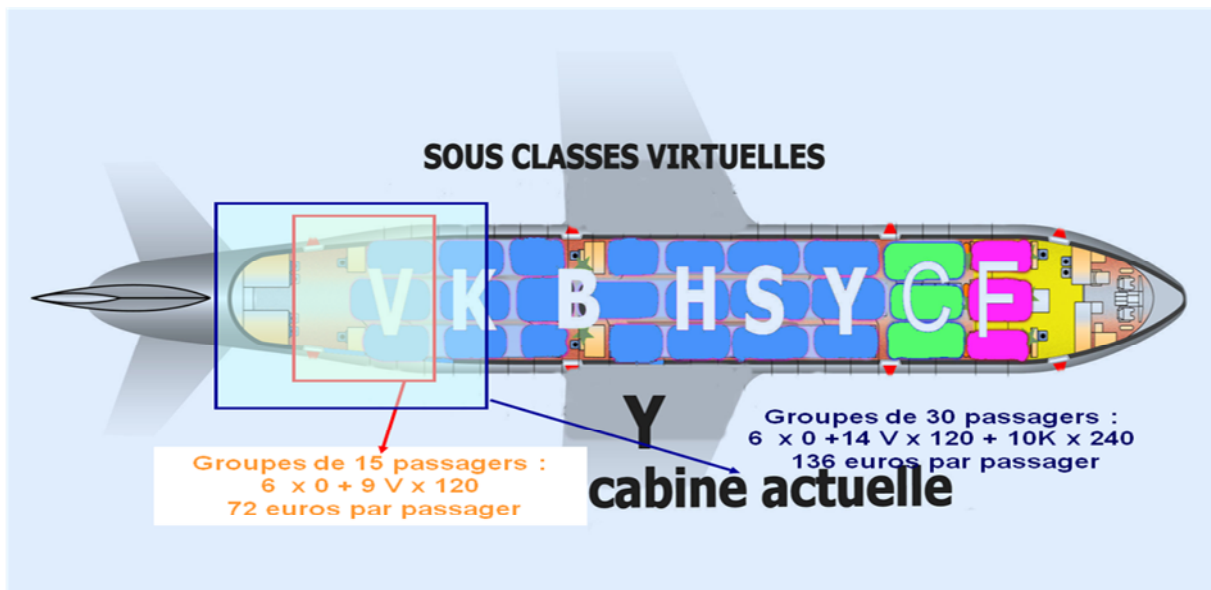
---

<sup>1</sup> Conditions générales de transport, édition n°02, juin 2015, pp.16, 17.

<sup>2</sup> Air Algérie, Revenue Management, département gestion des groupes.

## Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie

**Figure n°10 : Présentation d'un cas de figure illustrant le calcul d'un tarif de groupe en traitant deux groupes de tailles différentes.**



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

Au sein d'un avion, il existe de multiples classes qui se subdivisent en sous-classes, et dont le prix diffère entre elles, à partir de la gestion d'un groupe se fait sur la base du nombre de passagers par sous-classe.

Donc, à partir de ce schéma, on déduit que le tarif d'un groupe est déterminé en fonction de la recette individuelle déplacée. C'est-à-dire que plus le groupe est important, plus le prix augmente.

### 3. **Revenue Integrity :**

Afin de protéger ses recettes, Air Algérie dispose d'un service, le R.I ou Revenue Integrity ou Fiabilisation des Vols, c'est l'arme ultime du Revenue Management, 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, identifier et redresser les erreurs et les corriger lorsqu'il y a mauvaise utilisation ou abusive de la part du passager à travers un système Calidris Integrity (analyste client) qui permet de fiabiliser les ventes. (Voir annexe n°5)

Les missions de la Revenue Integrity :<sup>1</sup>

- La fiabilisation et la protection des recettes par le respect des conditions d'application au niveau :
  - Réservation.

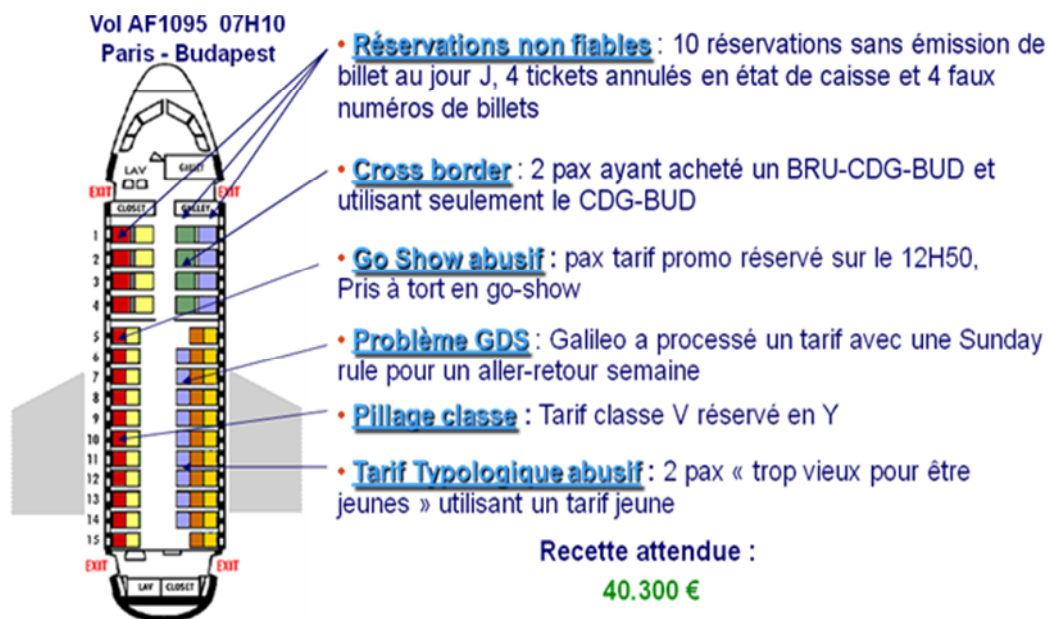
<sup>1</sup> Air Algérie, Revenue Management, département Revenue Integrity.

## Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie

- Vente.
  - Transport (escales).
- Veiller à la bonne vente et au remplissage des vols ;
  - Elaboration des procédures liées à la réservation, à la vente et au transport ;
  - Veille au respect des procédures liées à la réservation, à la vente et au transport ;
  - Identification des points de ventes causant des irrégularités récurrentes;
  - Contrôle de la conformité des bookings avec le transport ;
  - Transmettre les bilans des non-conformités à la sous-direction qualité et procédures de la division commerciale ;
  - Mise en œuvre des actions préventives et correctives envers les points de ventes et escales, afin de réduire les pertes causées par les irrégularités (anomalies, fraudes...).
  - Etablissement des redressements et assurer leur suivi (revalidation, No-show, blocages de sièges, pillages de classes, excédent bagage...).

Le schéma au-dessous montre les différents cas d'irrégularité :

**Figure n° 11 : Les différents cas d'irrégularité**



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

On remarque que la recette réelle est de 38600 €, cependant, la recette attendue est de 40300 €, ce qui induit une perte de 8% qui a été réalisé sans Revenue Integrity, ici apparait le rôle de fiabilisation des ventes de la compagnie. Ainsi, on conclut que cette fonction permet de sécuriser les recettes, et chargé de s'assurer que le bon passager voyage sur le bon vol au

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie**

bon moment et avec le bon tarif afin de garantir la conformité de la recette prévisionnelle compte tenu des conditions tarifaires et des conditions d'utilisations applicables.

## **Chapitre 3 : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie**

---

Aujourd'hui, Air Algérie adopte une stratégie de croissance renforcée pour faire face à cet environnement en pleine mutation, et est en train de stabiliser et de s'agrandir, on peut dire que l'application du Yield Management dans un marché comme l'Algérie et dans un secteur comme l'aérien est une tâche agréable.

Elle cherche à protéger et améliorer son marché et tente de proposer une valeur supérieure au client tout en maîtrisant ses coûts. Les clients sont intéressés par plus de confort, en termes de propreté, nouveaux matériels, moins de foules et avoir une garantie de la place assise. Ce sont ces paramètres la qu'on devrait moduler pour attirer la clientèle. Une amélioration de ces variables permettra au client également de se justifier les disparités tarifaires et le système complexe de tarification.

CHAPITRE QUATRIEME :

**Evaluation de l'application du Yield  
Management à Air Algérie**

## **Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie**

---

A travers ce chapitre nous allons essayer de prouver les apports du Yield Management pour la compagnie Air Algérie, pour ce faire nous allons étudier un certain nombre d'indicateurs représente l'évolution de la situation de la compagnie sur le réseau France.

Cette analyse va se baser principalement sur :

- Le taux d'occupation ;
- Le trafic ;
- L'offre ;
- La part de marché ;
- Les recettes.

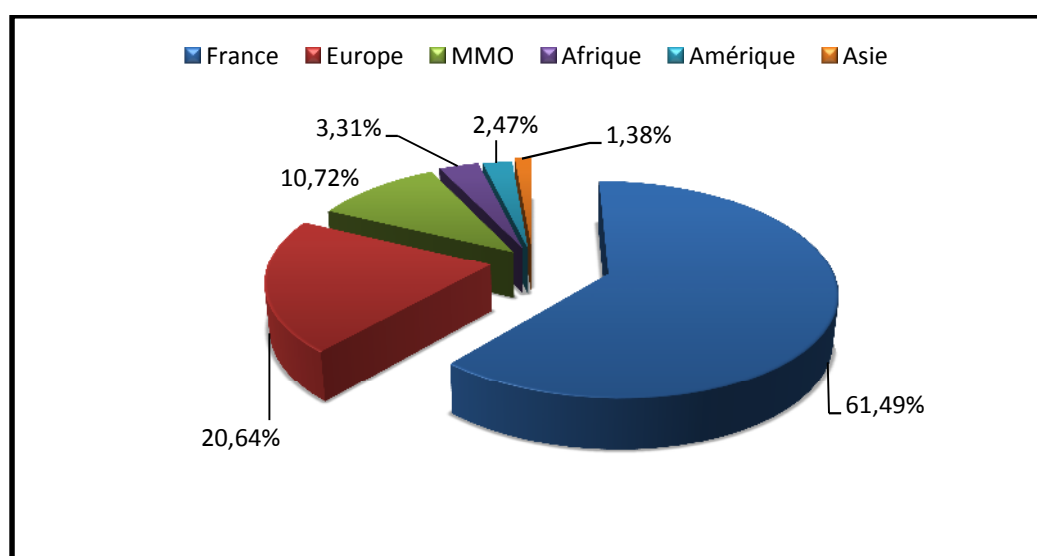
## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

### Section 1: Présentation du réseau France

Comme nous l'avons déjà cité, la compagnie Air Algérie (AH) a scindé son activité en réseau. Dans notre modeste travail de recherche, on s'est intéressé uniquement au réseau France, c'est la destination phare pour AH, car il représente plus de 62%<sup>1</sup> du trafic passager, pour l'année 2015, et représente aussi, plus de 24% du chiffre d'affaires de l'entreprise (activité passager uniquement).

Le graphe suivant, montre l'importance du réseau France, en termes de siège offert et de passagers transportés durant l'année 2015, par rapport aux autres :

**Figure n12° : Parts d'offre année 2015**



**Source :** bulletin statistiques 2015 d'Air Algérie

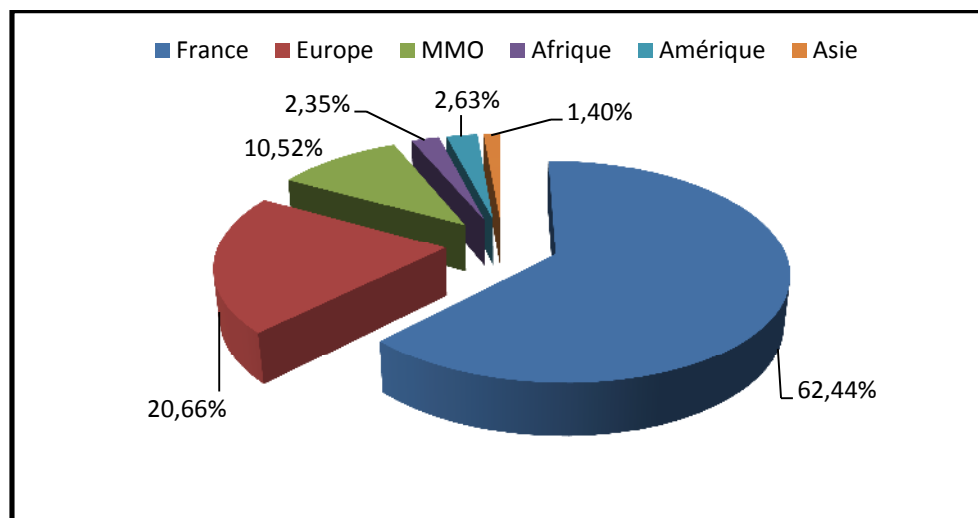
En 2015, la compagnie AH a offert plus de **5 300 000**<sup>2</sup> sièges sur le réseau International, la lecture du graphe ci-dessus nous permet de voir que plus de 61% sont dédiés au réseau France.

<sup>1</sup> Document interne à Air Algérie

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

**Figure n°13: Parts du trafic année 2015**



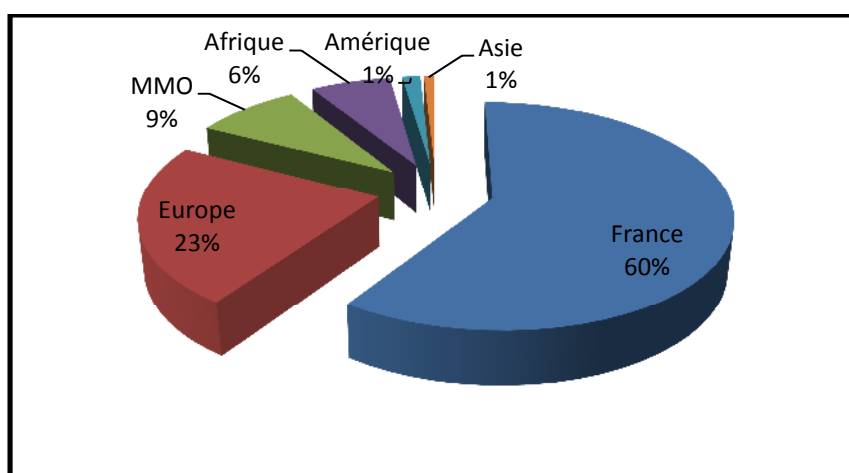
**Source :** bulletin statistiques 2015 d'Air Algérie

Ainsi, en 2015 AH a transporté plus de 3 500 000<sup>1</sup> passagers, en effet plus de 2 200 000 passagers ont été transporté vers le réseau France soit 62.44% du réseau international.

Il est à noter que le Yield management n'est pas appliqué au réseau domestique, pour cela nous l'avons écarté de notre étude.

Concernant le nombre de vols réalisés pendant l'année 2015, le graphe qui suit illustre la part de chaque réseau :

**Figure n°14 : Part des réseaux en termes de nombre de vols :**



**Source :** bulletin statistiques 2015 d'Air Algérie

<sup>1</sup>Document interne à Air Algérie.

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

Le graphe ci-dessus, montre l'importance du réseau en termes de nombre de vols, en effet sur les **33 500**<sup>1</sup> vols effectués sur le réseau international, en 2015, plus de **60%** sont dédié à la France.

### 1. Les lignes du réseau France :

Afin de répondre à la demande de ses clients et faire face à la concurrence, AH propose un programme de vols qui essaye de couvrir tout le territoire national et le territoire Français.

En 2015, la compagnie a opéré avec 07 fréquences par jour au départ d'Alger vers Paris et vice versa, et 02 vols par jour au départ d'Oran vers Paris. En tout, elle a réalisé plus de 8 900 vols de l'Algérie vers Paris.

Sur Marseille, AH a réalisé plus de 4 800 vols au départ de l'Algérie, sur Lyon, elle a effectué plus de 3 000 vols. Le tableau qui suit résume les résultats de chaque destination :

**Tableau n°7 : Présentation de quelques destinations**

Unités	Nombre de vol	Offre (siège)	Trafic (PAX)
Paris	8 916	1 656 373	1 141 154
Marseille et Montpellier	4 884	664 741	454 418
Lyon	3 076	490 373	310 807
Toulouse	1 173	159 885	97 396
Lille	553	91 672	64 180
Nice	545	73 150	52 083
Bordeaux	262	41 076	29 518
Metz	362	56 946	40 640
Mulhouse	206	28 728	20 708
<b>Total réseau France</b>	<b>19 977</b>	<b>3 262 944</b>	<b>2 210 904</b>

**Source :** réalisé par moi-même<sup>2</sup>

En effet, ce tableau nous permet de dire que Paris représente 44.6% du nombre de vol réalisé en 2015, 50.7% du nombre de siège offert sur le réseau France et 51.6% des passagers transportés.

### 2. Les concurrents d'AH sur le réseau France :

En effet, le réseau France est un marché assez particulier pour la compagnie, car c'est la seule destination où une ligne possède plusieurs concurrents<sup>1</sup>.

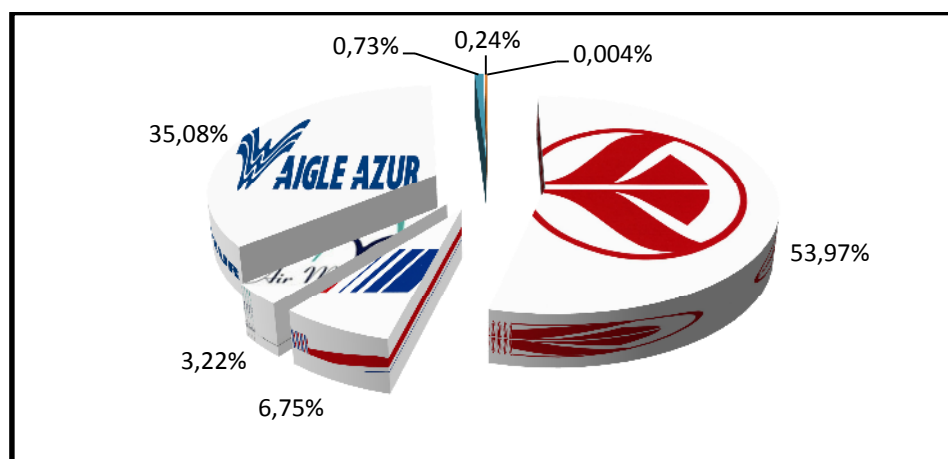
<sup>1</sup>Document interne à Air Algérie.

<sup>2</sup> Voir Annexe n° pour le détail des lignes.

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

Le graphe suivant, présente la part de marché d'Air Algérie concernant le nombre de passagers transportés sur le réseau France pour l'année 2015.

**Figure n°15 : Part de marché d'Air Algérie :**



**Source :** bulletin statistiques 2015 d'Air Algérie

Comme nous avons déjà présenté les concurrents du réseau France (Tableau n° 6.) ainsi, 54% des passagers voyage avec Air Algérie, contre 35% avec Aigle Azure et 7% avec Air France.

Il faut savoir que les concurrents ne sont pas présents sur tout le territoire Algérien, par exemple la compagnie Air France n'opère que sur la ligne Alger-Paris-Alger, Air Méditerranée concurrence AH sur les lignes Alger-Marseille et Alger-Paris. Par contre Aigle Azure est présente sur la majorité des lignes qu'Air Algérie dessert.

### **Section 2 : Analyse de quelques indicateurs commerciaux**

Initialement, la compagnie évaluait leur efficacité commerciale grâce au taux d'occupation. Ainsi, pour maximiser ce ratio, les entreprises n'hésitaient pas à appliquer des tarifs promotionnels peu de temps avant la réalisation de la prestation, il a cherché un moyen de trouver un équilibre entre vendre un maximum d'unités de vente (volume) et conserver un niveau tarifaire acceptable (prix). Pour cela, il a fallu étudier l'impact du Yield Management sur les indicateurs commerciaux dans le réseau France, à savoir le trafic, l'offre, le CR, la part de marché et les recettes.

<sup>1</sup> Entretien effectué avec : BENMADI, (Soumia), un cadre d'AH, à la division commerciale le 05-05-2016 à 10h30

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

### 1. L'offre et le taux d'occupation :

Le taux d'occupation est l'un des indicateurs de performance principal, était l'information privilégié par la majorité des entreprises de service. Air Algérie utilise cet indicateur pour évaluer leur efficacité commerciale. Ce taux peut être amélioré grâce à une bonne stratégie de tarification ainsi qu'une bonne prévision de la demande, l'activité de la compagnie est guidée par le souci d'atteindre des taux d'occupations suffisamment élevé pour permettre une rentabilité satisfaisante et cela traduit par une bonne gestion de l'offre saisonnière, des horaires et adapter des plans de vols. La compagnie doit à la fois analyser pertinemment ses historiques de vente et anticiper au mieux la montée en charge des réservations pour savoir combien de sièges elle doit allouer à chaque segment.

Dans ce qui suit nous allons étudier l'évolution de ces indicateurs pour l'année 2001 jusqu'aux 2015 années pour la compagnie Air Algérie.

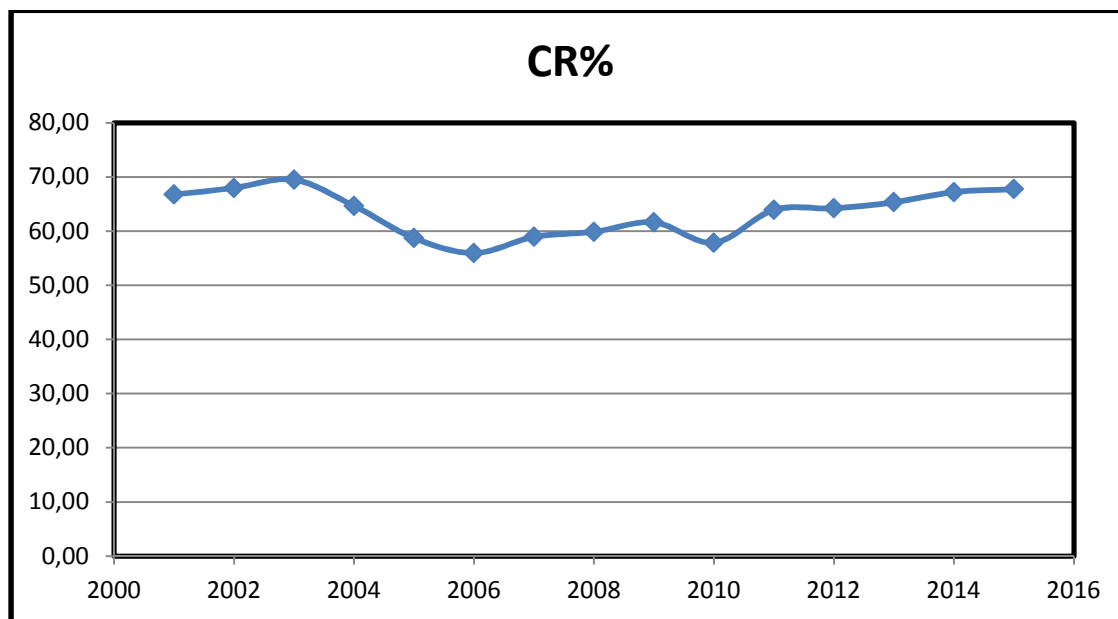
**Tableau n°8: Trafic et coefficient de remplissage pour la période (2001-2015)**

Année	Offre	Trafic	CR %
2001	2 237 191	1 493 638	66,76
2002	2 017 027	1 371 077	67,98
2003	2 209 391	1 535 170	69,48
2004	2 161 115	1 397 162	64,65
2005	2 319 165	1 362 078	58,73
2006	2 155 833	1 206 216	55,95
2007	2 063 141	1 216 096	58,94
2008	2 129 327	1 274 844	59,87
2009	2 146 140	1 322 392	61,62
2010	2 333 444	1 350 158	57,86
2011	2 379 911	1 521 566	63,93
2012	2 542 053	1 632 053	64,20
2013	2 748 759	1 795 907	65,34
2014	3 156 223	2 120 760	67,19
2015	3 262 796	2 210 808	67,76

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

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

**Figure n°16 : Graphe présente le CR dans la compagnie AH**



**Source :** graphe réalisé par moi-même.

En analysant les données du tableau précédent, nous pouvons constater que plus de deux millions de passagers sont transportés pour France, aussi le trafic n'arrête d'augmenter d'une année à une autre. Ainsi, on remarque une augmentation de l'offre après l'introduction du Yield Management, qui est accompagnée par une augmentation de coefficient de remplissage. Pour la période (2001-2006), une baisse de coefficient de remplissage a été observée, et pour la période (2007-2015), on constate une légère évolution de CR de 2% à 3%, cette défaillance pourrait s'expliquer en partie par une gestion approximative des capacités, due à un manque d'information et de connaissance mais aussi de mauvaises prévision.

En analysant le graphe ci-dessus, nous pouvons nettement constater que l'optimisation n'est pas atteinte, et qu'Air Algérie ne prend pas en considération son historique de données, la compagnie a tendance à augmenter son offre alors qu'elle dépasse préalablement considérablement sa demande, ce qui donne un coefficient de remplissage très faible. Si cette dernière tente d'ajuster son offre à sa demande ça lui permettra d'augmenter son taux de remplissage et éviter des pertes sur ses vols.

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

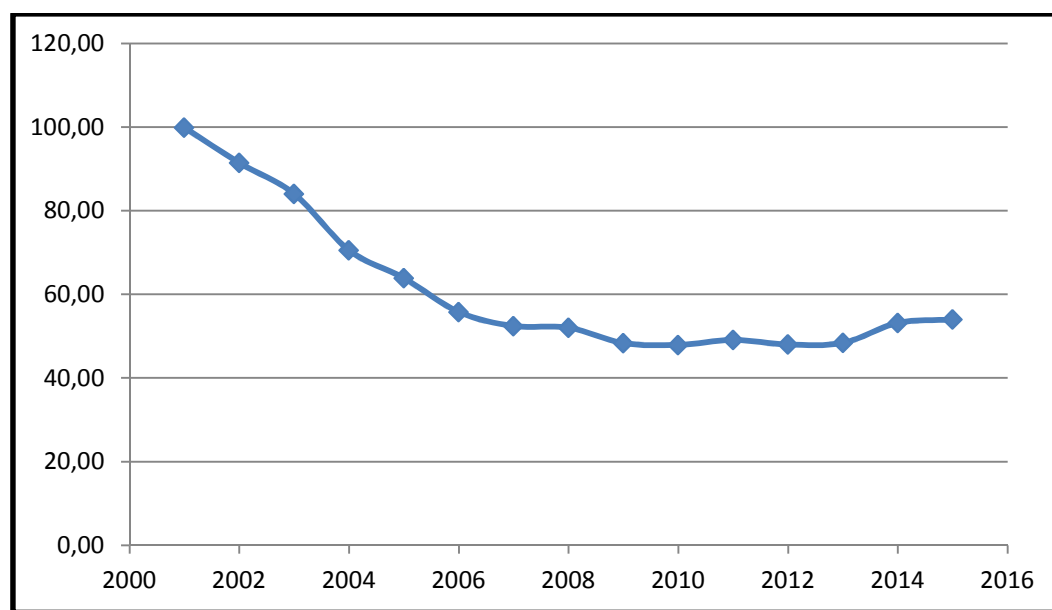
### 2. Présentation de la part de marché :

La part de marché est un indicateur clé de la compétitivité d'une offre, c'est le pourcentage de des ventes de la compagnie sur un marché par rapport au total des ventes faites par ses concurrents, il permet de préciser la position concurrentielle de la compagnie.

Dans ce qui suit nous allons calculer la part de marché pour la compagnie Air Algérie, le graphe suivant représente la part de marché de la compagnie.

**Figure n°17 : La part de marché d'AH (2001-2015)**

**Unité : %**



**Source :** exploitation personnelle des données de l'entreprise

On remarque la diminution de la part de marché d'AH, cela résulte d'entrée de nouveaux concurrents, en 2001, la compagnie opérait seule sur le marché France, après en 2002 deux (02) compagnies sont rentrées concurrencées Air Algérie sur le réseau. C'est à partir de l'année 2003 que les deux plus grands concurrents ont fait leur entrée sur le marché à savoir Air France et Aigle Azur.

Et à partir de l'année 2004 jusqu'à 2015, la part de marché est très faible, cela résulte d'entrée des promotions massives de la concurrence ont fait chuter les parts de marché.

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

A ce titre nous pouvons dire que la compagnie Air Algérie n'applique pas le Yield Management d'une manière lui permettant de contribuer la dure concurrence présente sur le marché. Cette baisse peut s'expliquer principalement par :

- Un manque de préparation face à l'entrée de la concurrence (la conception d'une stratégie aurait permis à Air Algérie de s'adapter et de mieux anticiper) ;
- L'absence d'études récurrentes du marché ;
- Un manque d'information et de communication interne.

### 3. Les recettes et le trafic:

A travers cette analyse, nous allons essayer d'un côté de mesurer l'impacte de l'application du Yield Management sur l'évolution des recettes d'Air Algérie. D'un autre coté nous allons voir si cette évolution est due à l'augmentation du trafic.

#### 3.1. Evolution du trafic pour la période (2001-2015)<sup>1</sup>

**Tableau n°9 : l'évolution du trafic d'Air Algérie pour la période (2001-2015)**

Années	Trafic	Evolution du trafic
2001	1 493 638	-
2002	1 371 077	-8.2%
2003	1 535 170	12%
2004	1 397 162	-9%
2005	1 362 078	-2.5%
2006	1 206 216	-11.4%
2007	1 216 096	0.8%
2008	1 274 844	4.8%
2009	1 322 392	3.7%
2010	1 350 158	2.1%
2011	1 521 566	12.7%
2012	1 632 053	7.3%
2013	1 795 907	10%
2014	2 120 760	18.1%
2015	2 210 808	4.2%

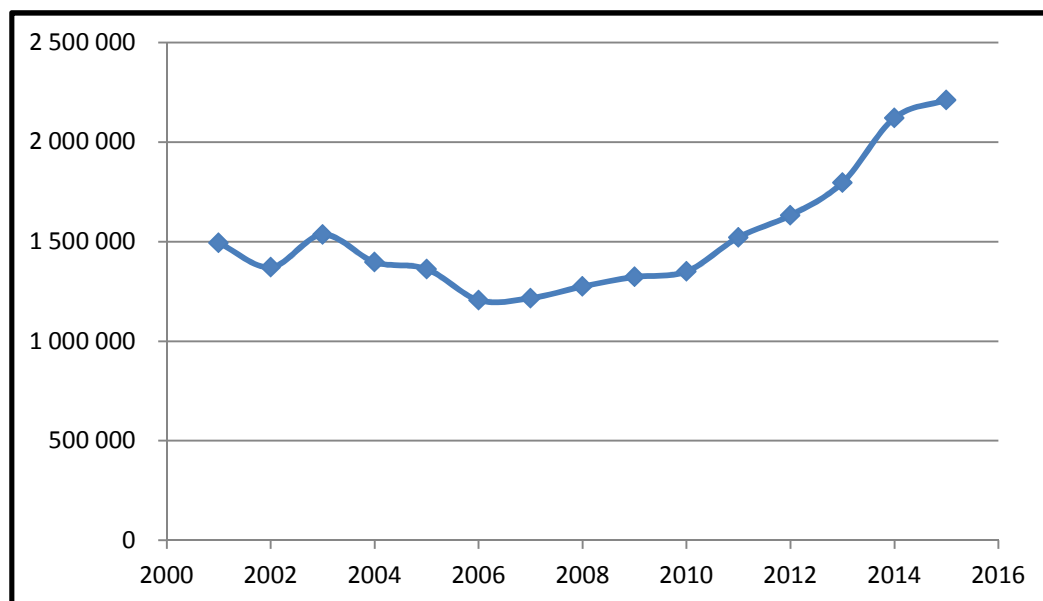
**Source :** exploitation personnelle des données de l'entreprise.

<sup>1</sup>Document interne à l'entreprise.

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

**Figure n°18 : l'évolution du trafic d'Air Algérie pour la période (2001-2015)**

**Unité : passager**



**Source :** réalisé par moi-même.

D'après ce graphe nous pouvons que le trafic pour la période (2001-2006) avait enregistré une diminution marquant, de 11.4% pour l'année (2005-2006), et de 9% pour l'année (2003-2004), la compagnie Air Algérie n'est pas épargnée par cette rude concurrence, et avec la déréglementation de l'aérien et l'apparition de transporteurs étrangers et les nouvelles stratégies de tarification pratiquées par ces derniers, elle n'avait d'autres choix que de commencer l'application du Yield Management, pour devise : toujours répondre -au mieux- aux besoins croissants et exigences de ses passagers.

Après l'application du yield management, la compagnie avait réenregistré une évolution moyenne du trafic, de 5% pour l'année (2007-2008) et de 12.7% pour (2010-2011), et cela résulte à partir de bonne prévisions du trafic réalisé par l'analyste. Dans ce qui suit, nous allons voir si ces résultats se sont reflétés sur les recettes de la compagnie.

### **3.2. Evolution des recettes pour la période (2001-2015)**

L'objectif des compagnies de transport aérien est de maximiser les recettes sur les lignes qu'elles exploitent, voici le tableau et le graphe qui suit l'évolution des recettes d'Air Algérie de 2001 à 2015.

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

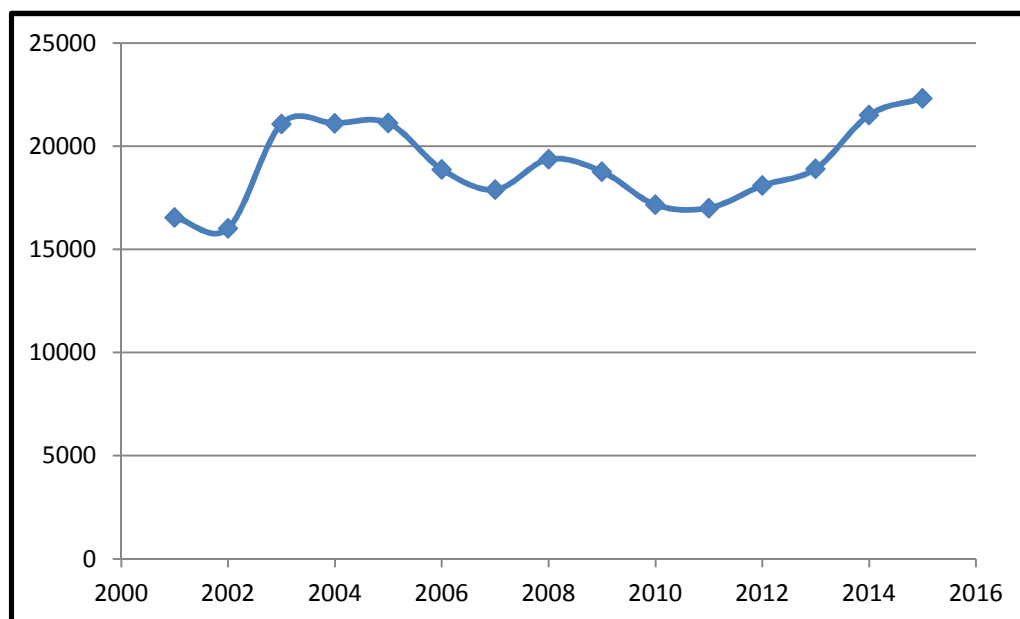
**Tableau n°10 : l'évolution des recettes d'Air Algérie pour la période (2001-2015)**

Années	Recettes	Evolution des recettes
2001	16 551 002 678	-
2002	16 022 405 822	-3%
2003	21 077 884 100	32%
2004	21 106 926 334	0%
2005	21 114 933 156	0%
2006	18 878 486 616	-11%
2007	17 889 988 256	-5%
2008	19 364 880 360	8%
2009	18 767 387 264	-3%
2010	17 159 158 022	-9%
2011	17 000 456 918	-1%
2012	18 089 675 452	6%
2013	18 907 308 896	5%
2014	21 508 747 920	14%
2015	22 315 895 952	4%

**Source :** exploitation personnelle des données de l'entreprise.

**Figure n°19 : l'évolution des recettes d'Air Algérie pour la période (2001-2015)**

**Unité : millions de Dinars**



**Source :** réalisé par moi-même

## **Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie**

---

A l'observation du tableau et du graphe, nous remarquons une augmentation des recettes de 8% pour l'année (2007-2008), de 6% pour l'année (2011-2012), et 14% pour (2013-2014), et cela due à la croissance du trafic. Et pendant les années (2006-2007), le marché connu une baisse des recettes car les employés ne maîtrisaient pas encore le concept, en conséquence ils étaient encore en période de formation.

Depuis l'application du Revenue Management dans Air Algérie, le chiffre d'affaires a bien augmenté. Cette méthode se développe de plus en plus dans la compagnie, elle contribue à l'amélioration de la situation financière, même si cette dernière n'est pas optimisée. En effet, nous avons pu constater que le Revenue Management permettait d'améliorer, voire d'optimiser la rentabilité des activités de services qui adoptaient cette méthode.

### **Section 3 : Suggestions et recommandations**

Des suggestions seront proposées et des recommandations conseillées en vue de régler certains difficultés dans l'application du Yield Management au sein de la compagnie Air Algérie, qui pouvant être profitables à la compagnie nationale, sont comme suit :

- Se doter de nouveaux logiciels de gestion plus adaptés et à jours : les logiciels avec lesquels opère Air Algérie connaissent un certain retard du fait que la maison mère de leur principale système de réservation de sièges (GDS).
- Assurer une meilleure formation du personnel : la DRM souffre en effet d'un manque en effectif (en qualité surtout) et pour ce faire, un appel à candidature en interne a été lancé, la compagnie doit assurer une meilleure formation de son personnel aux techniques du Yield Management en créant une cellule adaptée pour effectuer cette tâche qui serait apte à former les nouvelles recrues et d'assurer une formation continue pour les pricers et analystes de vols déjà en poste. Cette politique si elle est menée à bien contribuera grandement à l'intégration rapide et effective des nouvelles recrues et permettra une meilleure maîtrise du Yield Management au sein de la compagnie.
- Apporter des changements : tels que l'amélioration de la qualité de ses services et des prestations, la diminution des retards et de désagrément lors des vols, le développement et l'acquisition d'outils basés sur les technologies de l'information et

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

---

de la communication afin de communiquer en temps réel à ses clients les tarifs et promotions pratiqués par la compagnie.

- Stabiliser son programme d'exploitation : la programmation des vols de la compagnie souffre d'un problème majeur à savoir l'instabilité. En effet, ce programme change souvent au point d'être parfois aléatoire, chose qui rend encore plus ardue le travail effectué par l'analyste dont le paramétrage initial doit être revu à chaque modification du programme d'exploitation.

Ce problème se traduit par le manque d'avions en périodes de fortes demandes (High), la compagnie devra donc renforcer sa flotte avec l'achat de nouveaux aéronefs ce qui permettra de diminuer la pression occasionnée par la déficience de la flotte face à une charge de vols dépassant sa capacité.

- Améliorer la communication interne et externe :
  - Communication interne : il y a un manque de communication dans la DRM qui induit un manque de coordination, ce qui explique d'ailleurs les quelques ratages constatés ici et là. En effet, en théorie les deux structures que sont la sous direction Revenue Management et la sous direction pricing sont sensées communiquer entre elles et coordonner leurs actions, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas dans la pratique. Le manque de communication et donc de coordination résulte, dans la plus part des cas constatés, d'un mal entendu ou bien d'un désaccord entre analyste de vols et pricers : Il faut savoir que ces derniers doivent impérativement collaborer pour la réussite d'un vol (c'est-à-dire la garantie d'une recette optimale d'un vol, but ultime du RM). Le moindre incident affectant leurs rapports professionnels, se répercuterait sur la recette du vol, il faut que développer la communication dans un cadre complémentaire entre les pricers et les analystes des vols, par la transmission d'information facilitant et optimisant la fixation des tarifs et l'allocation des ressources.
  - Communication externe : afin de mieux informer ses usagers Air Algérie doit améliorer sa communication externe en multipliant les campagnes publicitaires.
- Le concept du Yield Management ne s'applique, à l'heure actuelle, uniquement que sur le réseau international, c'est-à-dire que le réseau domestique (les lignes intérieures) est pour l'instant exclu du RM, c'est en cela que le Yield demeure limité. En effet, pour pouvoir appliquer le RM sur le réseau domestique, il faudrait avoir au préalable

## Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie

---

l'aval de l'autorité suprême qu'est la DACM (Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie), qui lui-même dépend du ministère du transport, or à l'heure actuelle, on n'a toujours pas le feu vert de cet organisme (c'est en effet lui qui approuve et valide les grilles tarifaires conçues par la DRM ; sans son aval aucun billet ne sera vendu, puisque aucun tarif n'est validé ).

- Le client n'a en effet plus de visibilité, il y a un florilège de tarifs et le client n'arrive plus à se retrouver, mais il faudrait que le client y trouve son compte, ce que ne facilite pas la profusion des tarifs. L'approche serait d'utiliser tous les canaux de communication (Support audiovisuel, Presse, Web, Mailing etc...) afin d'être au plus près de la clientèle, de sortes qu'au moment de l'achat, le client sait parfaitement ce qu'il attend de la compagnie. Cette approche est pour l'instant sous ou peu utilisée, dont une des tâches est justement la communication et la publicité.

## **Chapitre 4 : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie**

---

Pour clôturer ce dernier chapitre, nous pouvons dire que le Yield Management étant un enjeu économique essentiel et vital pour la compagnie aérienne Air Algérie à contribué dans l'augmentation de la demande d'une année à une autre, et permis d'accroître sa rentabilité. Cependant cette pratique pouvait être optimisée grâce une meilleure gestion des capacités et allocation des coûts, et grâce aux analystes et pricers et à leurs efforts, malgré les difficultés et les contraintes rencontrées, l'entrée de nouveaux concurrents et une baisses de la part de marché.

La compagnie AH a pour ambition d'être positionné sur tous les marchés pour pouvoir répondre à toutes les attentes des clients, lutter à préserver leurs parts de marchés en même temps, maintenir leur profitabilité, rester compétitive et performante.

## **CONCLUSION GENERALE**



## Conclusion générale

---

A travers ce modeste travail de recherche, notre objectif était de mettre le point sur un nouveau concept de gestion de la capacité, le Yield Management et d'évaluer son application au sein de la compagnie nationale aérienne (Air Algérie), en suivant une démarche analytique.

L'objectif principal de cette recherche était de vérifier si le Yield Management permet de rentabiliser la compagnie aérienne Air Algérie.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord expliqué les fondements théoriques du Yield Management de manière générale. Puis, pour avoir une idée concrète de la pratique, nous avons présenté la mise en place d'un tel système dans la compagnie Air Algérie, et analyser quelques indicateurs de gestion tels que la part de marché, le coefficient de remplissage et les recettes.

C'est donc au sein de cette compagnie que nous avons été accueillis afin de réaliser notre étude concernant l'application de ce concept, et nous sommes aboutis aux constats suivants:

- Une bonne gestion de la capacité et prévision de la demande ;
- Nous avons pu noter que la réussite de cette pratique repose sur une bonne communication et la création d'une nouvelle culture d'entreprise afin de faciliter l'implication et la motivation du personnel.
- Nous avons pu remarquer que l'application du Yield Management procure des changements positifs dont l'augmentation du chiffre d'affaires.
- Le Yield Management permet d'assurer la fiabilisation des vols de la compagnie.
- L'optimisation de la revenue globale de l'entreprise ne peut se faire sans une démarche de revenue integrity.
- Nous avons constaté qu'il y a une amélioration par rapport au commencement de l'application du yield management. Une base de données qui existe aujourd'hui contrairement au départ. Bien qu'une base de données s'avère indispensable avant même l'application du yield management.

L'application du concept Yield Management à Air Algérie rencontre certaines difficultés et contraintes, nous pouvons noter :

- l'absence d'un outil automatique de gestion des vols, c'est-à-dire l'absence d'un système RM automatique. En effet, à l'heure actuelle, tous les vols sont gérés en mode manuel, ce qui induit forcément des erreurs d'appréciation de la part de l'Analyste de vols, induisant à son tour une gestion non optimale d'un vol et donc de la recette escomptée.

## Conclusion générale

---

- Tous les systèmes (commerciaux) acquis par Air Algérie ne sont pas compatibles, c'est-à-dire qu'ils ne communiquent pas entre eux, il en résulte une absence de coordination entre les structures commerciales. D'où la nécessité de basculer vers un système intégré, global et performant du type ERP (Enterprise Resource Planning).

De ce fait, nous pouvons affirmer nos hypothèses de départ, à savoir:

- Le Yield Management permet une meilleure gestion de la vente des sièges, la définition même du Yield Management est la recherche de la vente des sièges au bon client, au bon moment et au bon prix. Un avion doit avoir la meilleure gestion possible de sa capacité face à une demande toujours variable pour limiter le nombre de sièges non loués.
- Le Yield Management a un impact positif sur la croissance de l'activité d'Air Algérie, cette méthode améliore bien la rentabilité des activités aériennes puisqu'elle favorise l'augmentation du chiffre d'affaires.
- La compagnie Air Algérie souffre toujours d'un manque en termes de logiciel.

Comme ce thème nous a particulièrement intéressées, nous souhaitons que d'autres étudiants soient aussi séduits par le Yield Management. Pour ce fait, nous leur proposons à l'avenir, d'étudier la pratique de cette technique dans des compagnies aériennes étrangères et faire par la suite une analyse comparative.

## **BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie

## Les ouvrages :

- CAPIEZ, (Alain) : « *Yield Management : optimisation du revenue dans les services* », Edition LAVOISIER, Paris, 2003.
- COLLECTIF, « *Cahier de la recherche de l'ISC, Management du tourisme* », ISC Paris, 2010.
- CROSS, (Robert G) : « *La Tarification flexible : Stratégie de Croissance* », les éditions d'organisation, 1998.
- DAUDEL, (S) et VIALLE, (G) : *le Yield Management*, Inter Editions, paris, 1989.
- DECAUDIN, (J) and all: « *communication interne* », DUNOD, 2013.
- DOSQUET, (F) and all, « *marketing et communication politique* », EMS Edition, 2012.
- FROCHOT, (I) et LEGOHEREL (P), « *Marketing du Tourisme* », Edition DUNOD, 2ème édition, 2010.
- FROCHOT, (I) et LEGOHEREL (P), « *Marketing du Tourisme* », Edition DUNOD, 2014.
- GARNIER, (Marie-Anne) et METAYER BENACH, (Isabelle) : « *les techniques de vente touristique en 33 fiches* », DUNOD, Fiche 21, 2011.
- LEGOHEREL, (P) et POUTIER, (E) : « *Revenue Management : Anticiper l'offre et la demande, optimiser les prix* », Edition DUNOD, 2011.
- PALMER, (Adrian): « *Principles of Services Marketing* », 6ème Edition, Mc Graw-Hill UK, 2011.
- TARDIEU, (Jean-Michel) : « *Marketing et Gestion des services* », édition CHIRON, 2004.
- TEBOUL, (James): « *Management des services, approche opérationnelle pour toutes les entreprises* », Editions d'organisation, 2006.

## Articles et revues

- AUTISSIER, (David) : « *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services* », 21<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, ESA/ Université Paris XII, mai 2000.
- HIKKEROVA, (L) et SAHUT (J) : « *Internet, stratégie des prix et Yield Management* », Management et Avenir, n°42, 2011.
- JALLAT, (F) and ANCARANI, (F): « *Yield Management, dynamic pricing and CRM in telecommunications* » in Journal of Services Marketing, volume 22, numéro 6, 2008.
- KIMES, S.E: « *The Basic of Yield Management* », in Cornell University School of Hotel Administration, November 1989.
- MARTINEZ, (A) and All : « *Yield Management, As A Pricing Mechanism* » in Review of Business Information Systems, Special Edition, volume 15, numéro 5, 2011.
- WEATHERFORD, (L), BODILY, (S): « *A Taximony and Research, Overview of Perishable Asset, Revenue Management, Yield Management, Overbooking and Pricing* », Operations Research, Mai 1992.

## Dictionnaires

- CARIOU, (Jean-Jacques) : « *Dictionnaire de Marketing* », E-THEQUE, 2004.
- RICHARD-LANNEYRIE, (Sophie) : « *Dictionnaire français du Marketing* », Le Génie des Glaciers, 2014.

## Travaux universitaires

- CHAKOR, (A) et DJABOUR, (S) : « *l'application du Yield Management dans l'industrie ferroviaire, cas : l'office national des chemins de fer ONCF* », La rochelle, 3 Avril 2009.
- DAOUED, (Monia- Liza) : « *Vers une approche plus globale du Revenu Management : Application dans tous les services opérationnels d'un établissement hôtelier* », mémoire professionnel, Institut de recherche et d'études supérieures du tourisme, Université de paris1, 2011.
- GONDOUIN, (Julie): « *Le revenue management en hôtellerie indépendante* », licence professionnelle hôtellerie restauration, Institut Supérieur du Tourisme, de l'hôtellerie et de l'alimentation, Université de Toulouse 2, 2013.

- GUINEBRETIERE, (Vincent) : « *les facteurs clés de succès du Yield Management dans le transport aérien* », mémoire de maîtrise, Institut universitaire professionnalisé Marketing Vente, Institut d'administration des entreprises, Université de Lille 1, 2000.
- LAMOUREUX, (Maeva) : « *Le Yield Management en hôtellerie* », Licence professionnelle, Ingénierie et gestion des systèmes alimentaires, Centre d'études du tourisme, de l'hôtellerie et des industries de l'alimentation, Université de Toulouse 2.

### **Rapport et documents administratifs**

- Air Algérie, division commerciale, direction vente et réseau.
- Air Algérie, dynamic Pricing and Revenue Management, rapport 2012.
- Air Algérie : manuel d'organisation de la division commerciale, 2012.
- Air Algérie, Revenue Management, département gestion des groupes.
- Conditions générales de transport, édition n°02, juin 2015.

### **Sites web**

- [http://www.revdev-consultants.com/definition\\_yield.htm](http://www.revdev-consultants.com/definition_yield.htm).
- [http://www.airalgerie.dz/about\\_us.jsp](http://www.airalgerie.dz/about_us.jsp)

# **ANNEXES**

**Annexe n°1 : La flotte d’Air Algérie**

Type d'appareil	Nombre	Configuration	Capacité
Airbus A330-200	5	12/40/11	263
Boeing B767-300	3	24/32/197	253
Boeing B737-800	18	16/132 24/120 24/136	148 144 160
Boeing B 737-600	5	16/85	101
ATR 72-500	13	66	66
<b>Total flotte passage</b>	<b>43</b>		
Hercule HL 130	1		
<b>Total flotte cargo</b>	<b>1</b>		
<b>Total flotte</b>	<b>44</b>		

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

## Annexe n° 2 : Aperçu d'un système de réservation MarsAH

```
Session A - [24 x 80]
Fichier Edition Transfert Présentation Communication Assistance Fenêtre Aide

Impr écran Copie Collage Envoi Réception Ecran Couleur Affectation Enreg Arrêt Exécuter Abandon Presse-pap Support Index

EMSP00 GR Name : Hot Line: 2133444 Terminal: T01A3960
ACB Name: Date . . : 07/12/11 Time . . : 12:43:46

  eeeee mm mm iii rrrrr aaaaa tttttt eeeee ssss
 ee mmm mmm ii rr rr aa aa tt ee ss s
 eeee mm mmm mm ii rrrrrr aaaaaa tt eeee sss
 ee mm w mm ii rr rr aa aa tt ee s ss
 eeeee mm mm iii rr rr aa aa tt eeeee ssss

z/OS 1.10 Group
NetView Access Services Version 2, Release 1 - Program Number 5695-036
(C) Copyright IBM Corp. 1987, 1997. All rights reserved

Enter Logon Information:
User . . . . . (User ID/LOGOFF)
Password . . . . . New Password . .

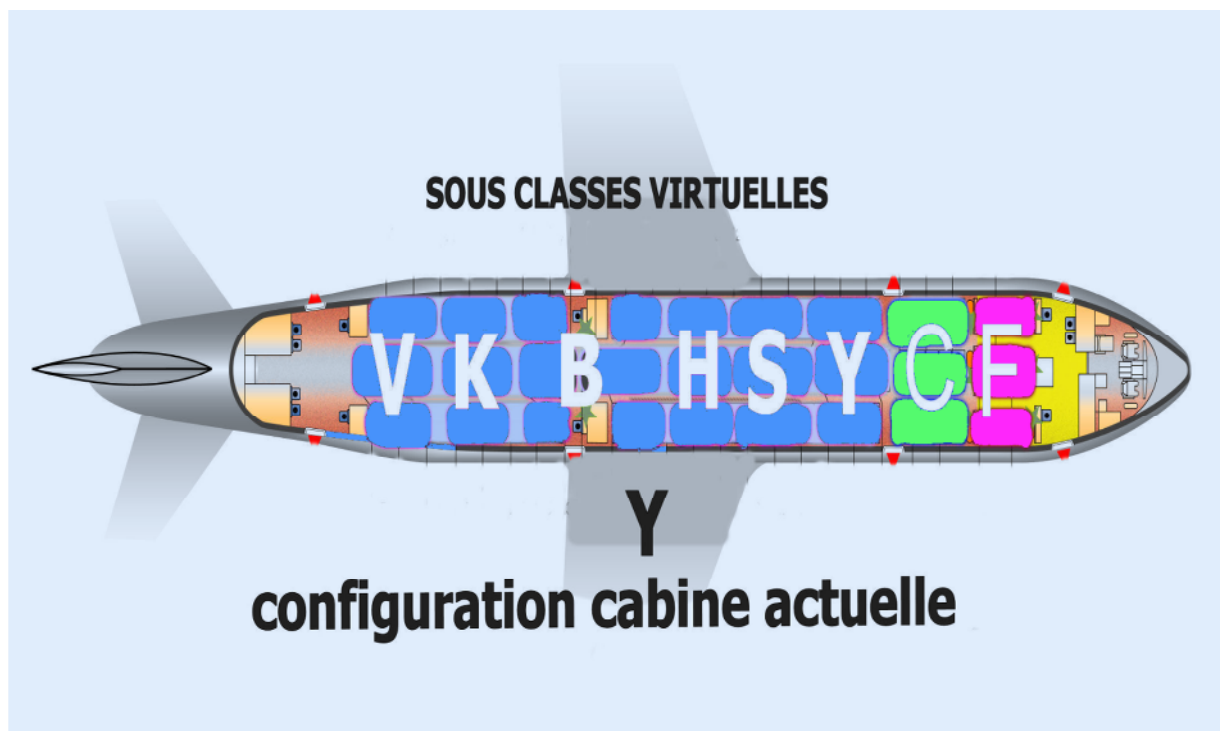
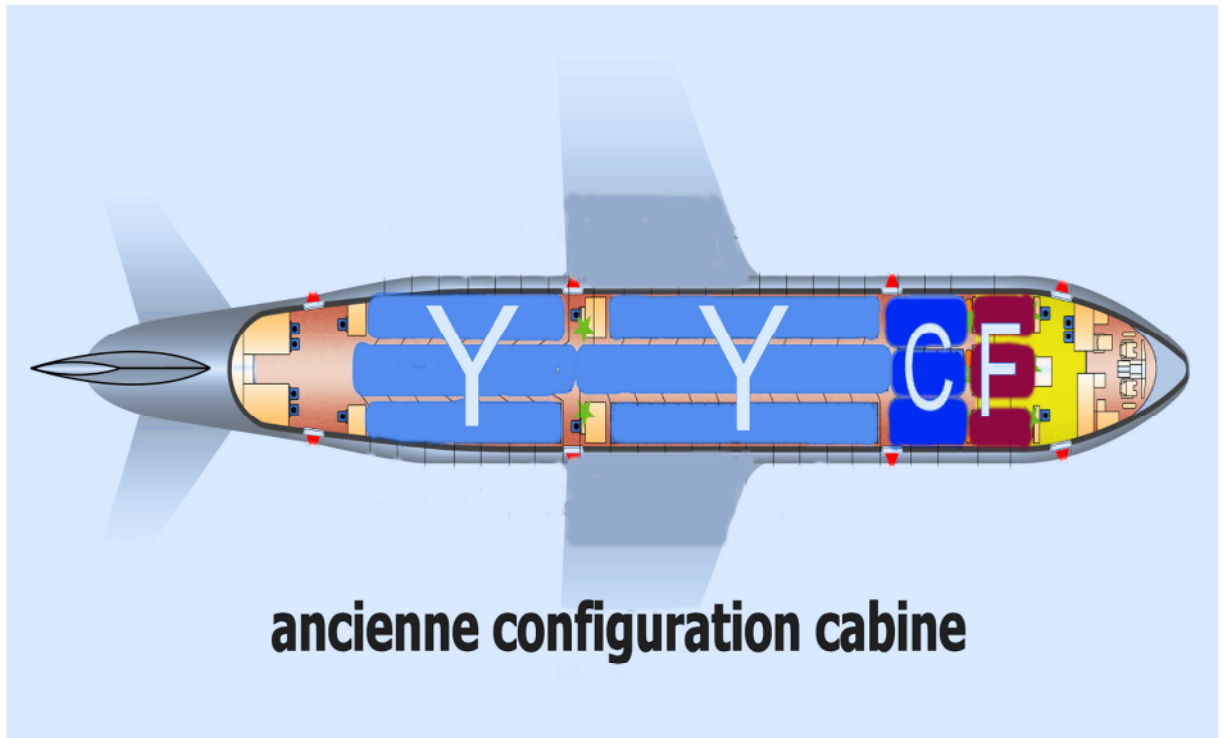
Application . .
Group . . . . .
Location . . . .

PF 1=Help 2=Lang 12=Logoff

MR a 16/036
```

Source : document interne à l'entreprise

**Annexe n°3 : Présentation de l'ancienne et actuelle configuration des cabines dans un avion d'Air Algérie.**



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

## Annexe n°4 : Procédure groupe

### 1-Création PNR groupe :

Selon disponibilité

0ah4038y20febalgcaing30 (envoi)

Avec demande de disponibilité

A20febalgcai (envoi)

N30Y1NG (envoi) pour AH

N30Y1NN (envoi) pour autres compagnies

-C/30GRP Handballeurs (envoi)

9 h etc ! 81600 /01jan !2NR UNK (envoi)

ER (envoi)

Transmettre le dossier sur file d'appel grp.

### 2-Recherche de groupe :

LGAAH4038/20FEB (envoi)

LLAAH4038/20FEB (envoi) si le grp en RQ

LBX si le grp est annulé.

3-Split dans le groupe :

DN1P1-P5/3-10 (envoi) noms dégroupés

DN1P1 ne change jamais

P5 nombre de personnes à dégroupier

3-10 position des personnes.

DN1P1-P6/2P1P3/5P3/6P1 (envoi) noms groupés

DN1P1 ne change jamais

2 blocs noms

P1p3 position des passagers

4bloc noms

P2p3 position des passagers

**3 Remarques :**

2AI 03490233 introductions code IATA.

2AN FLY WELL introduction nom de l'agence.

2NR DZD23600 introduction tarif global ou par personne.

## Annexe n°5: Système Calidris Integrity (Analyst Client)

The screenshot shows a web browser window titled "Calidris Integrity 4.3.1 - AH PRD - Windows Internet Explorer". The address bar contains the URL: <http://10.45.221.10:7001/calidris/analyst/Process.do?processId=142&mappingForward=>

The main content area features a navigation menu with "Query", "Processes", "View", "Links", and "Help". On the right, it says "Analyst Client" with a dropdown arrow and a "Show detail" button.

The central section is titled "Process: Duplicate Bookings" and has two tabs: "DB Both with Ticket" (selected) and "DB PS DEP 1 DAY".

Below the tabs, there are several interactive elements:

- A "Get next:" label followed by a text input field containing "10" and a "Submit" button.
- A "Filter" button and a "Priority" button.
- A large empty rectangular box.
- An "Approve" button and a "Delay" button.
- An "Ignore" button.

The bottom status bar of the browser shows "Calidris Integrity 4.3.1 - AH PRD - Windows Internet Explorer" and a zoom level of "100%".

## Annexe n° 6: les lignes du réseau France

LIGNE	Nombre de vol	Offre	Trafic
AAE CDG AAE	55	8016	4755
AAE LYS AAE	236	34672	25 868
AAE MRS AAE	386	54750	41 932
AAE ORY AAE	336	48370	36822
ALG BOD ALG	236	36408	27060
ALG CDG ALG	2174	480395	306224
ALG ETZ ALG	310	49318	35 422
ALG LIL ALG	345	69 206	48 211
ALG LYS ALG	806	150 451	89 710
ALG MPL ALG	26	3 082	2 327
ALG MRS ALG	2 067	258 214	180 992
ALG NCE ALG	339	45 329	31 045
ALG ORY ALG	2 651	552 291	395 799
ALG TLS ALG	418	56 964	36 292
BJA CDG BJA	13	2 265	1 844
BJA LYS BJA	261	41 148	28 216
BJA MRS BJA	158	25 280	12 263
BJA ORY BJA	563	90 882	64 884
BLJ LYS BLJ	130	18 861	11 635
BLJ MRS BLJ	128	19 199	10 898
BLJ ORY BLJ	104	16 668	11 656
BSK LYS BSK	104	16 600	10 579
BSK ORY BSK	126	19 674	14 931
CFK MRS CFK	224	33 150	25 548
CZL CDG CZL	186	27 504	18 029
CZL ETZ CZL	26	3 752	2 694
CZL LYS CZL	338	48 198	32 541
CZL MLH CZL	206	28 728	20 708
CZL MRS CZL	727	108 100	75 937
CZL NCE CZL	206	27 821	21 038
CZL ORY CZL	356	52 524	39 925
CZL TLS CZL	26	3 752	2 010
GJL MRS GJL	164	21 156	9 496
ORN BOD ORN	26	4 668	2 458
ORN CDG ORN	733	96 980	66 881
ORN ETZ ORN	26	3 876	2 524
ORN LIL ORN	208	22 466	15 969
ORN LYS ORN	574	79 965	50 066
ORN MPL ORN	26	3 082	2 137
ORN MRS ORN	742	100 942	74 360
ORN ORY ORN	730	116 128	84 418

ORN TLS ORN	729	99 169	59 094
QSF LYS QSF	497	79 924	49 320
QSF MRS QSF	83	13 056	5 270
QSF ORY QSF	424	68 272	45 140
TLM LYS TLM	130	20 554	12 872
TLM MRS TLM	153	24 730	13 258
TLM ORY TLM	465	76 404	49 846
<b>Total réseau France</b>	<b>19 977</b>	<b>3 262 944</b>	<b>2 210 904</b>

## Glossaires

<b>Terme</b>	<b>Définition</b>
<b>Catering</b>	La préparation des repas servis aux passagers pendant un vol.
<b>Charter</b>	Moyen de transport à la demande, avec réservation à l'avance, conçu pour une utilisation à pleine capacité.
<b>Classe tarifaire</b>	Groupement de tarifs auxquels une même stratégie est appliquée (contingentement, disponibilité...).
<b>Coefficient de remplissage</b>	Pourcentage de la capacité de l'avion, exprimée en tonnes kilomètres offertes (TKO).
<b>CRS</b>	Est un système informatique permettant de réserver une ressource ou un service dans le temps pour une personne ou un groupe.
<b>GDS</b>	Ce sont des plates-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaître en temps réel l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques.
<b>Go-show</b>	Un client qui se présente au moment de la réalisation de la prestation de service sans avoir réservé.
<b>Cross-Border</b>	Un passager disposant un billet d'avion (allé/retour), mais qui utilise le retour avant l'allé.
<b>Embarquement</b>	Le fait de monter à bord de l'avion.
<b>Group desk</b>	Département chargé de la gestion des demandes des groupes.
<b>Handling</b>	La méthode manuelle ou mécanique ou le processus par lequel quelque chose est déplacé, transporté.
<b>Hub</b>	Plate-forme de correspondance aéroportuaire est un aéroport qui permet aux passagers de changer rapidement et facilement de vol.
<b>IATA</b>	Désigne l'Association du Transport Aérien International, créée en avril 1945 à Montréal, dont la mission consiste à encourager le développement de transports aériens sûrs, réguliers et économiques, favoriser le commerce aérien et étudier les problèmes qui s'y rapportent.
<b>MarsAH</b>	Est un système de réservation de sièges d'avions fabriqué par l'entreprise Mercator.
<b>No-show</b>	Client ayant réservé sa prestation et qui ne se présente pas lors de la réalisation de la prestation.
<b>Overbooking</b>	Action de réserver des places en nombre plus important que celui des

	places offertes, en prévision de défaillances éventuelles.
<b>Pricing</b>	Politique de tarification.
<b>RevPar</b>	Indice de performance par unité de ressource sur la totalité de la ressource considérée. Cet indicateur révèle la performance dans le temps de la politique tarifaire mise en parallèle avec le taux de remplissage.
<b>Tarif</b>	Désigne le tarif d'un transport, réservé par le passager, sur un parcours donné, des vols identifiés, dans une classe de réservation choisie.
<b>Tour-opérateur</b>	Est une entreprise qui conçoit des voyages et les commercialise soit directement, soit par l'intermédiaire d'agences de voyages.

# Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
<b>Introduction Générale</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre Premier: Yield Management ou Tarification en Temps Réel</b>	<b>6</b>
<b>Section 1: Historique, définition et fonctions du Yield Management</b>	<b>7</b>
1. Historique et origine du Yield Management	7
2. Définition du Yield Management	9
2.1. Définition 1	9
2.2. Définition 2	10
2.3. Définition 3	10
2.4. Définition 4	10
2.5. Définition 5	10
3. Les principales fonctions du Yield Management	11
3.1. La prévision de la demande	11
3.2. La maximisation du profit	11
3.3. Le contrôle de vente	12
<b>Section 2 : Les fondements et principes du Yield Management</b>	<b>12</b>
1. Principes du Yield Management	12
1.1. Anticiper	13
1.2. Segmenter	13
1.3. Communiquer	14
1.3.1 Communication institutionnelle ou corporate	15
1.3.2 Communication interne	15
1.3.3 Communication produit	15

2. Les fondements du Yield Management .....	16
2.1. Gestion de la capacité fixe (ou gestion de l'inventaire) et intangibilité du service ....	16
2.1.1 Intangibilité du service .....	16
2.1.2 Capacité fixe .....	16
2.2. La problématique de la gestion de la capacité fixe (inventaire) et de l'optimisation du revenu dans l'hôtellerie d'affaires .....	17
2.3. Le revenu par unité disponible .....	18
<b>Section 3 : Les champs d'application du Yield Management .....</b>	<b>19</b>
1. Le champ d'application du Yield Management .....	19
1.1. Caractéristiques liée à la demande .....	20
1.2. Caractéristiques liées aux coûts .....	20
1.3. Caractéristiques liées à la capacité .....	21
1.4. L'existence des réservations .....	22
2. Les moyens du Yield Management .....	22
2.1. Le personnel .....	22
2.1.1. Place de la fonction Revenue Manager .....	22
2.1.2. Formation de personnel .....	23
2.1.3. Les missions du Yield Manager .....	23
2.1.4. Les qualités requises du Yield Manager .....	23
2.2. Les logiciels .....	23
 <b>Chapitre deuxième : Les facteurs clés de succès du Yield Management.....</b>	<b>27</b>
<b>Section 1 : Les bases du Yield Management .....</b>	<b>28</b>
1. Les bases fondamentales .....	28
1.1. Le Yield Management existe depuis toujours dans le transport aérien .....	28
1.2. Le Yield Management est profitable à une compagnie si ses concurrents l'utilisent .....	28
1.3. Le Yield Management existe si la demande excède l'offre .....	29
1.4. Le Yield Management est un système mathématique et informatique .....	29
2. Les bases Marketing .....	30

2.1.La flexibilité du facteur prix du Yield Management .....	30
2.2. l'incompatibilité entre le Yield Management et un bon service client .....	30
2.3. L'adaptation du Yield Management à chaque situation .....	31
3. Les bases stratégiques .....	31
3.1. Le Yield Management accroît systématiquement les profits .....	31
3.2. La complexité du Yield Management .....	32
3.3. Le Yield Management est un outil d'aide à la décision .....	32
<b>Section 2 : Les outils du Yield Management.....</b>	<b>34</b>
1. La gestion des risques .....	34
2. La tarification différenciée .....	35
2.1.Le principe .....	35
2.2. Les règles de bases .....	36
2.3. Le contingentement .....	36
2.4. Surréservation.....	37
3. Autres outils d'optimisation de la revenue .....	38
3.1.La gestion des itinéraires ou des périodes (durée de séjour) .....	38
3.2. Les groupes .....	39
<b>Section 3 : Les facteurs clefs de succès du Yield Management.....</b>	<b>39</b>
1. Les facteurs clés de succès du Yield Management dans le secteur aérien.....	39
1.1. La maîtrise du RAGE .....	39
1.2. Adaptation de la capacité aux différents niveaux de services .....	40
1.3. L'allocation des coûts .....	42
1.4. L'intervention indispensable et essentielle du marketing.....	42
1.5. Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise.....	43
1.6. La Communication doit être externe mais aussi interne.....	43
1.7. L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologies .....	44
2. L'impact du Yield Management sur le consommateur.....	45
<b>Chapitre troisième : Etude du Yield Management au sein d'Air Algérie.....</b>	<b>48</b>
<b>Section 1 : Présentation de la compagnie aérienne Air Algérie.....</b>	<b>49</b>

1. Présentation et historique .....	49
2. Missions et objectifs d’Air Algérie .....	50
2.1. Les objectifs .....	50
2.2. Les missions.....	50
3. Les moyens de la compagnie.....	50
3.1.Les moyens matériels .....	50
3.2. Les moyens humains.....	51
3.3. Les moyens de la direction Revenue Management.....	51
3.3.1. Les moyens humains.....	51
3.3.2. Les logiciels.....	52
4. Le marché d’Air Algérie.....	52
4.1.Les réseaux.....	52
4.2. Différents concurrents d’Air Algérie.....	53
<b>Section 2 : Structure organisationnelle d’Air Algérie .....</b>	<b>53</b>
1. L’organisation générale d’Air Algérie .....	53
2. Présentation et l’organisation de la division commerciale.....	55
2.1. Les missions de la division commerciale.....	56
2.2. Les responsabilités de la division.....	56
3. L’organisation de la direction Revenue Management .....	56
3.1. Cellule coordination programme .....	57
3.2. Département ADM, finance et formation .....	58
3.3. Sous-direction Revenue Management.....	58
3.4. Sous-direction Pricing.....	59
<b>Section 3 : Pratique du Yield Management au sein de la compagnie Air Algérie .....</b>	<b>60</b>
1. Le Pricing.....	60
1.1. Segmentation de clientèle.....	60
1.2. Typologie tarifaire d’Air Algérie.....	61
1.3. Les méthodes de tarification adoptée par la compagnie Air Algérie .....	61

2. Gestion des vols .....	62
2.1. Les missions de l'analyste de vols .....	63
2.2. Le processus d'optimisation.....	65
3. Revenue Integrity.....	68
<b>Chapitre quatrième : Evaluation de l'application du Yield Management à Air Algérie.....</b>	<b>73</b>
<b>Section 1 : Présentation du réseau France .....</b>	<b>74</b>
1. Les lignes du réseau France .....	76
2. Les concurrents d'AH sur le réseau France.....	76
<b>Section 2 : Analyse de quelques indicateurs commerciaux.....</b>	<b>77</b>
1. L'offre et taux d'occupation.....	78
2. Présentation de la part de marché.....	80
3. Les recettes et le trafic.....	81
3.1. Evolution du trafic pour la période (2001-2015).....	81
3.2. Evolution des recettes pour la période (2001-2015).....	82
<b>Section 3 : Suggestions et recommandations.....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>89</b>
Bibliographie	
Glossaire	
Annexes	
Table des matières	