

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa

**FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIAL ET DES
SCIENCES DE GESTION**
Département des sciences de gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : Management des organisations

Thème :

**Le Yield Management
Cas de la compagnie « Air Algérie »**

Réalisé par :

LOUADAH Malissa Amina

Encadré par :

Mr BOUMESBAH Nabil

Promotion 2019/2020

Remerciements

Je ne remercierais jamais assez Dieu le tout puissant, de m'avoir donné la fore et le courage pour l'élaboration de ce mémoire.

Mes premiers remerciements vont à mes parents et ma sœur, qui ont toujours cru en moi et qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de mes études jusqu'à l'aboutissement de ce travail.

Je souhaite exprimer mon respect et ma reconnaissance à mon responsable de stage à Air Algérie, Mr Redjah, un grand homme qui m'a donné la chance d'élaborer ce travail à ses côtés qui m'a soutenu et encouragé tout au long de mon étude. Je remercie également la directrice de la DRM, Mme HACHLAFE pour m'avoir accepté et accueilli au sein de sa direction.

Je remercie aussi mon encadreur de l'Université Abderrahmane Mira, Mr BOUMESBAH, pour ses précieux conseils et directives, pour son suivi et sa patience.

Je tiens également à remercier mes amis, Djihane, Rayane, Zino et Nassim ainsi que Nesrine et Hanane pour avoir été présents pour moi et pour l'aide qu'ils m'ont apporté.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à ma chère mère, mon modèle dans la vie, elle mérite toute ma gratitude et ma reconnaissance pour avoir cru en moi et pour tous les sacrifices et le soutien qu'elle a pu m'apporter.

Je dédie ce mémoire à mon père, pour son soutien, et tous ses efforts et ses sacrifices pour m'offrir les moyens facilitant l'élaboration de ce travail.

Pour finir, je le dédie à ma sœur, qui a toujours été présente pour moi, et qui a su trouver les mots pour me rassurer et m'encourager.

Ceci est le fruit de votre confiance

Résumé

Le Yield Management est une expression d'origine anglaise signifiant "la gestion du rendement" ou "tarification en temps réel". Cette pratique est apparue en 1980 après la déréglementation du transport aérien par une loi qui a accru la concurrence en favorisant la dynamique et la flexibilité des compagnies aériennes.

Le but étant de vendre le bon produit, au bon moment, au bon consommateur, au bon prix afin de maximiser la recette globale de l'entreprise grâce à une segmentation de la clientèle et une allocation optimale de l'offre dans chaque sous-classe tarifaire.

Dans un environnement fortement concurrentiel, l'adoption d'une arme stratégique qui permet la maximisation du chiffre d'affaire d'une entreprise lui assurant ainsi ses parts de marché est sa pérennité est cruciale.

C'est dans cette optique qu'Air Algérie a adopté cette nouvelle pratique de tarification différenciée et de gestion des capacités en temps réel qui lui permet, de par ses différents outils, de maximiser la recette de ses vols.

Le but ultime de notre étude est de présenter ce concept révolutionnaire et son apport à la compagnie Air Algérie à travers différents entretiens auprès d'un employé de la Direction Revenue Management.

Mots clés :

Yield Management, Revenue Management, Tarification différenciée, Gestion des capacités, Chiffre d'Affaire, Air Algérie.

Abstract

Yield Management is an English-born term meaning "performance management" or "real-time pricing." This practice emerged in 1980 after the deregulation of air transport by a law that increased competition by promoting the dynamics and flexibility of airlines.

The goal is to sell the right product, at the right time, to the right consumer, at the right price in order to maximize the company's overall revenue through customer segmentation and an optimal supply allocation in each tariff subclass.

In a highly competitive environment, the adoption of a strategic weapon maximizes the turnover of a company that ensures its market share and sustainability. It is with this in mind that Air Algeria has adopted this new practice of differentiated pricing and real-time capacity management that allows it, through its various tools, to maximize the revenue of its flights.

The ultimate goal of our study is to present this revolutionary concept and its contribution to Air Algeria through various interviews with an employee of the Revenue Management Direction.

Key words :

Yield Management, Revenue Management, Differentiated pricing, Capacity Management, Turnover, Air Algeria.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre n°1 : « Généralités sur le Yield Management ».....	7
Section 01 : Notions sur le Yield Management.....	9
1. Origine et naissance du Yield Management.....	9
2. Les définitions du Yield Management.....	13
3. Les bases du Yield Management	17
4. Les champs d'application du Yield Management.....	20
5. Objectifs du Yield Management.....	23
Section 02 : La stratégie du Yield Management	26
1. Les outils du Yield Management.....	26
2. Les implications managériales du Yield Management.....	30
3. Les facteurs clés de succès du Yield Management	32
4. Les risques du Yield Management.....	37
5. Les avantages et les inconvénients du Yield Management.....	39
6. Recommandations.....	42
Chapitre n°02 : « La pratique du Yield Management et la tarification différenciée ».....	46
Section 01 : La pratique du Yield Management.....	48
1. L'implémentation d'un système de Yield Management.....	48
2. La mise en œuvre du Yield Management.....	48
3. Les méthodes de calcul en Yield Management.....	57
Section 02 : La tarification différenciée.....	60
1. Les facteurs d'émergence de la tarification différenciée.....	60
2. La stratégie de tarification différenciée.....	62
3. Le modèle de tarification différenciée.....	63
4. L'application de la tarification différenciée.....	65
5. Les règles de la tarification différenciée.....	66
6. Les avantages et les inconvénients de la tarification différenciée.....	67

PARTIE EMPIRIQUE

1. Présentation de la compagnie Air Algérie	74
2. Présentation de la Direction Revenu Management « DRM ».....	78
3. Le concept du Yield Management (Revenu Management) à Air Algérie.....	79
4. L'implémentation du Yield Management à Air Algérie.....	82
5. Le processus d'application du Yield Management à Air Algérie.....	87
6. Analyse comparative.....	96
7. Le Yield Management et l'acroissement du Chiffre d'Affaire à Air Algérie.....	104
Conclusion Générale.....	108
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Liste des tableaux :

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
Tableau n°01	Les différentes définitions du Yield Management	16
Tableau n°02	Tableau illustrant une combinaison de classes de services et de périodes de temps	33
Tableau n°03	Typologie des risques du Yield Management	38
Tableau n°04	La structure tarifaire d'Air Algérie	90
Tableau n°05	Grille tarifaire «Alger-Barcelone» (2004)	98
Tableau n°06	Grille tarifaire «Alger-Barcelone» (2020)	99
Tableau n°07	Analyse de l'évolution du Trafic /Offre / CR	101

Liste des schémas:

Numéro	Titre du schéma	Page
Schéma n°01	La capacité et la demande dans le transport aérien	14
Schéma n°02	Un réseau en hubs and spokes	28
Schéma n°03	Implémentation d'un système de Yield Management	48
Schéma n°04	La démarche de pilotage du Yield Management	54
Schéma n°05	Le processus du Yield Management	56
Schéma n°06	Organigramme de la Direction Revenue Management	79
Schéma n°07	Caractéristique de l'offre et de la demande d'une compagnie aérienne	80
Schéma n°08	Processus d'allocation des sous-classes par vol	92

Liste des figures :

Numéro	Titre de la figure	Page
Figure n°01	La flotte de la compagnie Air Algérie	77
Figure n°02	Caractéristique du produit d'une compagnie aérienne	81
Figure n°03	Système d'affichage et de distribution de tarifs:	89
Figure n°04	La configuration de la cabine d'un avion avant et après la mise en place du Yield Management	97

Liste des acronymes

- **AH:** Air Algérie (code IATA de la compagnie nationale) ;
- **AACO :** « Arab Air Carriers Organization », Organisation des Transporteurs Aérien Arab ;
- **AFC:** Air France Consulting ;
- **ATPCO :** Airline Tarif Publishing Company ;
- **CA:** Chiffre d’Affaires ;
- **CD :** Code pour tarif Senior ;
- **CGT :** Compagnie Générale de Transport ;
- **CR :** Coefficient de Remplissage ;
- **CRS :** Computer Reservations System ;
- **DACM :** Direction de l’Aviation Civile et de la Météorologie ;
- **DC :** Division Commerciale ;
- **DGR :** Direction Gestion des Recettes ;
- **DPT :** Département ;
- **DRM:** Direction Revenue Management ;
- **DRMP :** Direction Revenue Management Pricing ;
- **FDM :** Flight Data Management ;
- **HT :** Hors Taxe ;
- **IA :** Intermédiaires Agrées ;
- **IAS :** Inter Air Service ;
- **IATA :** « International Airlines Transport Association », association internationale du transport aérien ;
- **IOSA :** IATA Operational Safety Audit ;
- **GDS :** « Globale Distribution System », système global de distribution (horaires, vols, tarifs....) ;
- **MDA :** Milliard de Dinars Algériens ;
- **MMO :** Maghreb et Moyen Orient ;
- **NRF :** No Refundable Fee « Frais non remboursable»;
- **OW :** Tarif Aller Simple ;
- **PSS :** Passenger Service System ;
- **RI :** Revenue Integrity ;
- **RM :** Revenue Management ;

- **RMS** : **R**evenue **M**anagement **S**ystem ;
- **RT** : Tarif Aller-Retour ;
- **SDP** : Sous-direction **P**ricing ;
- **S/D** : Sous-direction ;
- **SNTTA** : **S**ociété **N**ationale de **T**ransport et de **T**ravail **A**érien ;
- **SSIM** : **S**tandard **S**chedules **I**nformation **M**anual ;
- **TTC** : **T**oute **T**axe **C**omprise ;
- **ZZ** : Code pour Tarif jeune ;

Glossaire

- ➔ **Airlines Deregulation Act** : Acte de dérégulation du transport aérien signé aux États Unis (1978) ;
- ➔ **Classe tarifaire** : Groupement de tarifs associés à un segment de clientèle auxquels une même stratégie est appliquée (contingemment, disponibilité...) ;
- ➔ **Compagnie Low cost** : Compagnies à bas coûts (Easyjet, Vueling, Transavia, Ryanair... etc.) ;
- ➔ **Flotte** : Ensemble des avions de la compagnie ;
- ➔ **Global Distribution Système « GDS »** : 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 prestations, les disponibilités et leur prix, des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnies aériennes, ferroviaires et maritimes, chaîne d'hôtels, sociétés de location de voitures...etc.) et de réserver à distance. Les principaux acteurs sont les Américains Sabre et Galileo, l'Espagnol WorldSpan et l'Européen Amadeus ;
- ➔ **Go Show** : Un client qui n'a pas réservé sa place et qui se présente à l'embarquement le jour même du vol ;
- ➔ **No Show (Non présentation)** : Une personne qui a réservé sa place et qui ne se présente pas le jour du vol ;
- ➔ **Overbooking (la surréservation)** : 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 ;
- ➔ **Pax** : Désigne les « passagers » ;

Introduction

générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Vendre le bon produit, au bon moment, au bon consommateur, au bon prix »

-Kimes, 1989¹

Telle est la devise que les plus grandes compagnies aériennes ont décidé d'adopter afin de maximiser leurs revenus globales.

Dès la déréglementation du transport aérien au début des années 80, les compagnies aériennes se sont retrouvées dans un contexte de concurrence exacerbée, et ont dû faire face à un nouvel environnement caractérisé par les systèmes de distribution électronique et l'entrée sur le marché de compagnies à bas prix.

Face à cette évolution fulgurante du transport aérien au cours du dernier siècle, nous sommes aujourd'hui en mesure de dire que le transport aérien est l'une des industries les plus dynamiques au monde. Il est représenté par l'association internationale de transports aériens : I.A.T.A. En effet, si le transport aérien est ce qu'il est aujourd'hui, c'est en partie grâce aux évolutions technologiques mais aussi au fait que I.A.T.A cherche depuis sa création à améliorer l'industrie et à augmenter la conscience des avantages que l'aviation apporte aux économies nationales et globales.²

Les compagnies aériennes confrontées à des problèmes liés à la fois au caractère fixe de l'offre, au développement en réseaux, au fait qu'elles produisent des produits non stockables³ et devant faire face à une demande fluctuante, ont essayé d'exploiter leurs avions le plus efficacement possible et ont cherché à optimiser tous les outils et méthodes stratégiques pour allouer rapidement et avec précision la demande potentielle à la capacité⁴. Ils n'ont eu d'autres choix que de trouver des leviers de compétitivité. De ce fait, le *Yield Management*, a été la principale

1 KIMES. Sheryl E. Yield management: A tool for capacity considered service firms. *Cornell University School of Hotel Administration. The scholarly Commons*. [En ligne]. 1989b. Disponible sur : <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/752/>

2 ETUDES & ANALYSES. *La tarification du transport aérien*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/strategie/etude-de-cas/tarification-transport-aerien-336033.html> (Consulté le 28/03/2020)

3 DUBOIS, Pierre-Louis., FRENDO, Marie-Christine. Yield Management et marketing des services. *Décisions Marketing*. Janvier-Avril 1995, n° 4, p.47-54. Disponible sur : <https://www.jstor.org/stable/40592470> (Consulté le 17/12/2019)

4 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

arme tactique des grandes compagnies dont l'optimisation de leur chiffre d'affaire est devenue indispensable.

Le Yield Management est un système qui permet **l'optimisation du revenu global** en faisant varier les prix c.-à-d. en offrant des services à des prix en concordance avec les tendances du marché, et en utilisant au mieux les capacités par l'ajustement en temps réel de l'offre et de la demande. Il permet aux entreprises de services de conserver leur part de marché sans dégrader leur rentabilité et leur pérennité.

Cette pratique a généré des bénéfices des sièges qui auraient pu être invendus, mais a également posé un problème: combien de sièges invendus devraient être conservés en réserve pour être vendus au prix fort aux passagers qui réservent plus près du décollage?

Réserver trop peu de sièges au prix plein entraînerait un afflux de demande, ce qui mettrait en colère les consommateurs qui achètent tardivement et qui s'attendent à prendre un vol de dernière minute, tandis que réserver trop pourrait entraîner la non-vente de certains sièges dans les derniers jours, réduisant ainsi les revenus pour la compagnie aérienne. La question qui se pose ici est : « comment la compagnie pourrait-elle déterminer le nombre de sièges à vendre en avance à prix réduit ? ».

Désormais, l'optimisation des ventes de produits permet non pas de stimuler la demande du marché mais de la **contrôler**. Les entreprises s'imposent d'être **réactives** et donc d'être capables d'anticiper des situations futures probables, cela se traduit par une projection de la demande potentielle sur la gestion de capacité d'un vol en vue de réduire la quantité de sièges invendus.

Le yield management n'est pas simplement un complément aux approches managériales traditionnelles. Au contraire, il représente une base fondamentale pour concentrer les efforts organisationnels. L'âge du yield management ne fait que commencer, la réussite de cette technique est d'une telle ampleur qu'elle exige une attention immédiate¹.

La gestion des fluctuations de la demande face à l'offre limitée est, peut-être, l'un des plus grands défis du management²

¹ KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

² Ibidem.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Il faut dire que, le secteur des services est un marché en plein expansion, par ailleurs très lucratif. Aujourd'hui, les compagnies aériennes sont face à une concurrence féroce, elles doivent se distinguer les unes des autres en ayant la capacité d'innover et de s'adapter dans un monde en perpétuel mutation afin de tirer leurs épingles du jeu et pérenniser leurs activités. L'Algérie n'est pas en reste dans cette nouvelle ruée vers l'or.

Pour notre étude, notre choix s'est naturellement porté sur la compagnie aérienne leader sur le marché Algérien, la compagnie "Air Algérie", qui a adopté, depuis une quinzaine d'année, ce nouvel outil dont le but ultime est la maximisation du chiffre d'affaire dans un environnement compétitif.

Nous avons intitulé notre mémoire "**Le Yield Management**". Notre travail de recherche a comme simple objectif de présenter et décrire le concept du "Yield Management", cette nouvelle stratégie de tarification différenciée, expliquer le processus de pratique du Yield Management, procéder à une analyse comparative entre la pratique de Air Algérie sans et avec le Yield Management et enfin montrer son impact sur le chiffre d'affaire de l'entreprise. C'est dans cette optique que nous allons essayer de répondre à notre problématique qui est "**Quel est l'apport du Yield management au sein de Air Algérie?**"

En raison de la nature **descriptive** de notre travail, nous avons choisi une approche **qualitative**. Par ailleurs, pour le bon déroulement et aboutissement de notre recherche, nous avons commencé par une recherche documentaire afin d'avoir une approche globale et théorique sur notre sujet. Pour se faire, nous avons consulté divers documents provenant de diverses sources :

- Recherche sur le web de documents, ouvrages, revues scientifiques et articles traitant du sujet.
- Consultation de documents internes à l'entreprise Air Algérie.

Quant à notre étude, étant qualitative, s'est déroulé sous forme de plusieurs entretiens avec les employés de la "Direction Revenue Management" concernée par la pratique du Yield management.

Le premier chapitre est dédié aux généralités du concept du Yield Management, où on présentera entre autres : Son historique, ses définitions, ses bases, son champs d'application,

INTRODUCTION GÉNÉRALE

ses objectifs, ses outils, ses implications managériales ainsi que les facteurs clés de son succès et enfin ses risques, ses avantages et ses inconvénients.

Le deuxième chapitre quant à lui, nous avons choisi d'y aborder l'aspect pratique du Yield management de par son implémentation, sa mise en œuvre et ses méthodes de calcul. La fin de ce chapitre est consacrée à "La tarification différenciée du Yield management".

Et pour finir, dans l'étude de cas nous allons brièvement présenter la compagnie "Air Algérie" en nous étalant plus sur la "Direction Revenue Management", concerné par cette pratique.

Puis, nous allons expliquer pourquoi et comment le Yield Management a été introduit au sein de la compagnie Air Algérie ? Mais aussi, pourquoi et comment la compagnie a migré vers l'utilisation du GDS¹ Amadeus ? Quels sont les métiers autour desquels ils tournent ? Nous présenterons également la configuration de l'appareil avant et après le Yield Management, et nous comparerons les tarifs et la recette d'un vol avec et sans Yield. Pour finir, et afin de répondre à notre problématique, nous mettrons en évidence l'impact du Yield management sur le chiffre d'affaire de la compagnie.

Quelques recommandations et suggestions relatives au sujet viendront clore le travail.

¹ GDS : Global Distribution System

CHAPITRE N°1:
**« Généralités sur le Yield
Management »**

Introduction

« Ce que vous ne savez pas sur le Yield Management pourrait vous tuer!¹ » - Donald Burr (PDG de la compagnie PEOPLExpress Airlines.)

Dans un marché caractérisé par une forte concurrence, l'optimisation du chiffre d'affaire est devenue indispensable pour les entreprises qui veulent assurer leur pérennité d'où l'indispensabilité de développer et d'avoir en leur possession d'autres outils telle que le "*Yield Management*" Inventé dans le secteur du transport aérien puis adopté par d'autres secteurs tels que l'hôtellerie, la location de voiture... etc. Le Yield management apporte une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre et de la demande, en d'autres termes, le Yield management est une technique qui permet d'optimiser l'allocation des capacités disponibles (ex : siège d'un avion) par diverses classes tarifaires élaborées grâce à la segmentation de la clientèle et la prévision de la demande en vue de maximiser le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Les entreprises de services qui applique ce système doivent obligatoirement répondre à une quantité de conditions dont : une production fixe, impossibilité de stockage, prédominance des charges fixes et une demande variable.

Ces conditions sont des caractéristiques qui posent différents problèmes à l'entreprise, cette dernière rencontre deux périodes, l'une est une période où la capacité est supérieure à la demande, la capacité étant non stockable, elle est alors perdue et induit ainsi une chute du résultat causé par l'importance des charges fixes. La deuxième période rencontrée par l'entreprise est une période où la demande est supérieure à la capacité, dans ce cas, la question que l'entreprise doit se poser est : « à quels tarifs, associés à des segments, cette capacité sera vendue ? »

Le Yield management permet de répondre à cette question selon la philosophie « vendre le bon produit, au bon client, au bon prix et au bon moment » en vue de la maximisation des rendements..

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter le concept du Yield Management de par son historique, sa définition, ses champs d'applications, ses objectifs, ses implications managériales et pour finir ses avantages et ses inconvénients.

¹ VINOD, Ben. Evolution of yield management in travel. *Journal of Revenue & Pricing Management*. 2016, vol.15, n°3.

Section 1: Notions sur le Yield Management

1 Origine et naissance du Yield Management :

Le **Yield Management** est apparu aux USA à la fin des années 70 par les compagnies de transport aérien confrontées à la déréglementation du trafic¹.

En 1978, les autorités politiques américaines votent une loi intitulée «*Airline Deregulation Act*», une loi qui a libéré les compagnies aériennes de l'intervention gouvernementale dans leur stratégie de prix.

La déréglementation a modifié la dynamique de la rentabilité des compagnies aériennes, accru la concurrence et la productivité et inauguré une ère de survie des plus aptes². Autrement dit, cette déréglementation avait pour objectif de favoriser la libre concurrence et de rééquilibrer les rapports de force entre les compagnies aériennes et les consommateurs.

Robert.G Cross, inventeur du Yield Management chez Delta Airlines, s'est demandé : Comment accroître le produit des ventes d'une entreprise de service dont le volume est lié à une capacité de production fixe ou quasi fixe ? Ex : compagnie aérienne, hôtel, train, bateau, location de voiture, club de vacances, etc.

Avec un budget inférieur à 3 000 000 \$, Robert Cross parvint en moins d'un an à réaliser plus de 300 000 000\$ de rentrées supplémentaires, en segmentant l'offre, la demande, la quantité, le prix et le moment³.

1.1 Les débuts du Yield Management :

À la suite de la déréglementation de la loi sur les compagnies aériennes de 1978, les grandes compagnies aériennes américaines ont en effet dû faire face à un nouvel environnement fortement concurrentiel qui a conduit à une explosion des tarifs proposés par les compagnies aériennes concurrentes, notamment par le développement de nouvelles compagnies *low cost* (PeopleExpress, etc.) qui proposent des tarifs très bas sans restrictions pour tous les voyageurs.

¹ Déréglementation du trafic : Une loi qui favorise la libre concurrence et qui vise à rééquilibrer les rapports de force entre les compagnies aériennes.

² VINOD, Ben. Op.cit.

³ AUTISSIER, David. Le Revenu management ou la problématique du contrôle de gestion dans les services, édition Angers, 2000b.

Ils ont non seulement retiré une partie de la clientèle des « majors » (American, Delta, United, TWA...), mais ils ont également développé un nouveau marché très intéressant et en pleine croissance¹.

Dans les années 80, American Airlines s'est lancée dans la lutte contre les compagnies low cost aux USA. Lors d'une réunion Robert Crandall s'interrogea « *Pourquoi American Airlines devrait-elle exploiter des vols charters alors que ses vols réguliers sont à moitié vides ? Pourquoi ne pas considérer que la moitié vide de l'avion est un charter ?* ». L'idée n'était pas de segmenter l'avion en classes de services supplémentaires, mais de réduire fortement le prix de certains sièges. La difficulté est donc de parvenir à vendre ces sièges à des voyageurs sensibles au prix, tout en vendant le plus grand nombre possible de sièges au prix fort à des voyageurs insensibles au prix, de sorte que le rendement moyen du vol pouvait encore être satisfaisant. L'outil de cette stratégie était le **Yield** management², et c'est de là que Le concept des *classes tarifaires* était né³.

L'ancien PDG d'American Airlines, Robert Crandall, a ainsi introduit le **yield management** dans l'industrie aérienne, révolutionnant la façon dont les tarifs aériens sont fixés⁴.

Les compagnies aériennes américaines (American Airlines, Delta United, etc.) sont alors devenues les pionnières du Yield Management et sont considérées comme le *berceau* du Yield Management, elles l'ont introduit à partir du constat qu'il vaut parfois mieux vendre un siège inoccupé à un prix moindre que de décoller à vide. Ce nouveau mode de tarification a bouleversé les habitudes commerciales de ce secteur⁵.

1.2 La percée du Yield Management :

Pour comprendre la véritable portée du Yield Management, il est tout à fait essentiel de noter que son développement dans le secteur des compagnies aériennes va de pair avec le

¹ BIERMANN, Thomas. Yield management in the airline industry. *2007 International Symposium on Logistics and Industrial Informatics*, Germany, 2007, pp. 147-150.

² BIERMANN, Thomas. Op.cit.

³ BELGNAOUI, Salma. Pratique du yield management dans le domaine du transport aérien : cas de la Royal Air Maroc. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, 2013, n°8, p319-331

⁴ APEX The Yield Management Pricing, Explained. *The Airline Passenger Experience Association*. [En ligne] (2015). Disponible sur <<https://apex.aero/fares>> (Consulté le 25 /12/2019)

⁵ ABDELLATIF, Chakor. L'application du yield management dans l'industrie ferroviaire : cas de l'office nationale des chemins de fer (ONCF). *Romarem: Moroccan Journal of Management and Marketing research*. 2010, vol. 1, p.2

développement et la mise en place des nouveaux systèmes de distribution électronique à travers les premiers GDS « Global Distribution System » (Sabre, Apollo, System One...etc.)¹.

Le premier système de Yield management au monde (Cummings, 2007), a été développé par le groupe de recherche opérationnelle d'American Airlines sous la direction de Tom Cook à la demande de Robert Crandall, ancien PDG d'American Airlines, et a servi de stratégie et d'arme tactique. Les travaux ont commencé en 1979 et se sont déroulés en cinq itérations (Smith, 2007) en commençant par un système basé sur des règles jusqu'au lancement de DINAMO en 1986².

- **Histoire d'American Airlines contre les compagnies LowCost :**

En 1981, la compagnie *low cost* « PeopleExpress » s'est développée à un rythme rapide et a été classée par Fortune en 1985, parmi les entreprises à la croissance la plus rapide. Elle est devenue la 5^{ème} plus grande compagnie aérienne aux USA, en sous-cotant les tarifs offerts par les compagnies aériennes concurrentes, elle a augmenté ses parts de marché de 50 à 70%.

N'ayant d'autres choix que d'égaliser ces tarifs bas, Crandall s'est appuyé sur le nouveau système américain « Dinamo », des modifications ont également été apportées au système de réservation « Sabre » pour accepter les nouveaux contrôles d'inventaire réduits de Dinamo et la disponibilité des sièges était basée sur la méthode d'imbrication (Vinod, 2009) avec des limites de segment.

En 1985, American Airlines a introduit les tarifs « Ultimate super saver » dont le prix était inférieur à ceux de la compagnie PeopleExpress, et a utilisé sa nouvelle arme stratégique pour contrôler l'inventaire des sièges et maximiser les revenus. PeopleExpress, ne disposant pas de système de contrôle de gestion des rendements, a vendu tous ses sièges à tarifs fortement réduits, une stratégie qui n'était pas viables à long terme pour soutenir la structure des coûts de la compagnie. En 1986, elle connaissait de graves difficultés financières.

C'est ainsi que la mise en œuvre de la gestion du rendement (Yield management) par American Airlines a marqué le début de la fin de PeopleExpress.

American a calculé que l'utilisation systématique de la gestion des rendements avait permis à l'entreprise de générer 1,4 milliard de dollars US de revenus supplémentaires entre 1989 et

¹ ALLOUCHI, Mérouane. Le yield management dans le transport aérien : cas de la compagnie RAM. [En ligne].2010. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/04/12/5670/m_Le-yield-management-dans-le-transport-aerien-Cas-de-la-compagnie-RAM1.html (Consulté le 26/12/2019)

² VINOD, Ben.Op.cit.

1991, tandis que les bénéficiaires d'AMR (la société mère) s'élevaient à 892 millions de dollars sur la même période¹.

1.3 Le développement du Yield Management :

La pratique du Yield Management qui connaissait une consécration dans l'industrie aérienne a connu un tel succès que, à partir des années 1990, tout d'abord aux États-Unis puis en Europe, elle se développe et pénètre de nombreux d'autres secteurs d'activité tels que : les sociétés de location de voitures, les hôtels, les compagnies de croisière, les trains et plus encore².

Ces derniers secteurs d'activité ont remarqué le succès du revenu management et ont essayé d'adapter ces concepts à leurs activités. Bien que ces autres industries ne soient pas certainement identiques, elles partagent des caractéristiques communes : capacité limitée, des marchés facilement segmentés et une demande fluctuante³.

- En 1990, l'industrie de la location de voitures a adopté le yield management pour contrôler les véhicules et évaluer les stocks par date de prise en charge et durée de location. Les premiers adoptants sont Hertz (Carroll et Grimes, 1995) et Avis. En 1995, National Car Rental attribue sa sauvegarde de l'entreprise de la faillite au Yield management⁴.
- Les premières compagnies de croisières à avoir adopté le yield management étaient : Admiral, Carnival et Royal Caribbean. Pour gérer les demandes de réservations et la ventes des cabines⁵.

2 Les définitions du Yield Management :

1 Ibidem.

2 Yield Management: Smart Strategies For Gaining Wallet Share. *Active network*. [En ligne]. Disponible sur : <<https://info.activenetwork.com/Assets/Active+Network/RTP+One/Resources/Yield+Management+-+Smart+Stategies+for+Gaining+Wallet+Share+-+PA.pdf>> (Consulté le 26/12/2019)

3 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

4 VINOD, Ben. Op.cit.

5 Ibidem.

Le **Yield management** est une expression d'origine anglaise.

Traduction :

- **Yield** = Rendement
- **Management** = Gestion

Yield management = Gestion du rendement

La traduction française littérale de Yield Management serait : « *La gestion du rendement* »¹. Cette traduction ne reflète pas exactement le but poursuivi par le Yield Management. Les techniques du Yield n'ont pas pour unique objectif de **gérer les rendements** mais d'**optimiser le revenu global d'une entreprise**².

Autres appellations : Revenue Management, Tarification en temps réel, Gestion Fine.

La philosophie du revenue management peut se résumer à « *vendre le bon produit, au bon client, au bon prix et au bon moment*³ » afin de maximiser le rendement. Elle s'inscrit dans une perspective de différenciation accrue de l'offre en fonction des besoins propres à chaque segment de la clientèle et des capacités de l'entreprise.

Le Yield Management est une technique de tarification dynamique et flexible utilisée dans les services caractérisés par une forte présence de coûts fixes, une inertie des capacités proposées et devant faire face à une demande fluctuante. C'est une pratique qui a été introduite pour accroître le potentiel de revenus et les résultats financiers, en anticipant et en influençant le comportement des consommateurs et en appliquant une discrimination de prix.

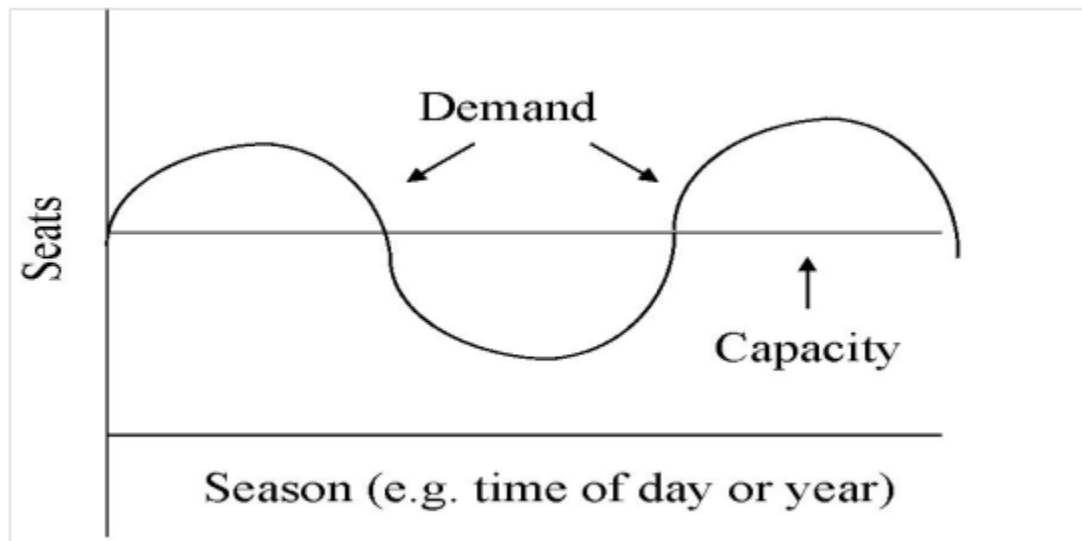
Le *Yield management* permet d'une part d'optimiser les ventes et d'autre part de calculer, en temps réel, les meilleurs prix pour optimiser le profit généré par la vente de produits périssable sur la base d'une modélisation et d'une prévision du comportement de la demande par segment de marché⁴.

¹ STAIRWAY, Yield and pricing consulting. *Presentation Revenue Management.Pricing*, Février 2012. [En ligne] Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/Availpro/formation-ratesreener> (Consulté le 08/03/2020)

² ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

³ KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit

⁴ BELGNAOUI, Salma. Op.cit.

Schéma n°1 : La capacité et la demande dans le transport aérien

Source: BIERMANN, Thomas. *Yield management in the airline industry*¹

Robert Crandall, ancien PDG d'American Airlines, a déclaré à de nombreuses reprises que : *"le yield management est le développement technique le plus important dans la gestion des transports depuis la déréglementation des compagnies aériennes"*². En 1992, il a estimé que la gestion des revenus avait généré 1.4 milliard de dollars de revenus supplémentaires³.

L'épine dorsale de la stratégie de vente de billets d'avion de toute compagnie aérienne, le Yield Management implique l'optimisation de deux facteurs polarisés : la réservation complète des vols pour minimiser le coût par passager et la vente d'autant de sièges que possible au prix fort pour maximiser les revenus⁴

Il permet également à l'entreprise de déterminer de façon optimale « **combien d'unités allouer à un instant donné à chacune des classes tarifaires définies pour les différents segments de clientèle.**⁵ ». En effet, le Yield Management est basé sur une politique de **tarification différenciée**. Une augmentation significative du chiffre d'affaires est obtenue en contrôlant le

¹ BIERMANN, Thomas. Op.cit.

² LANDMAN, Patrick. What is the importance of revenue management in hotels?. *Xotels [En ligne]*. Disponible sur : <https://www.xotels.com/en/revenue-management/importance-of-revenue-management-in-hotels> (Consulté le 25/12/2019)

³ VINOD, Ben. Op.cit.

⁴ BAIRD, Fergus. The Yield Management Pricing, Explained. The Airline Passenger Experience Association. Apex. [En ligne] (2015). Disponible sur <<https://apex.aero/fares>> (Consulté le 25 /12/2019)

⁵ DUBOIS, Pierre-Louis., FRENDO Marie-Christine. Op.cit.

volume vendu à chaque niveau de prix, pour chaque segment de clientèle. Il permet donc de **valoriser la composante « prix » en période de forte demande et de tirer parti de la composante « volume » en période de faible activité**. Produits restés invendus ou manque de disponibilité pour les tarifs élevés : ces gisements de revenus peuvent être exploités en analysant, puis en anticipant les comportements de demande de la clientèle¹.

Grâce aux innovations de Robert C, la tarification des billets d'avion est désormais un acte d'équilibrage beaucoup moins précaire. Conformément aux pratiques de gestion du rendement, le **Yield management** permet aux compagnies aériennes de connaître au jour le jour, siège par siège, et non pas seulement vol par vol, les capacités disponibles dans chacune des classes tarifaires définies au préalable en fonction des réservations effectuées et de l'analyse des événements extérieurs afin de réagir dynamiquement en proposant simultanément des prix différents sur cette même destination pour, soit d'accélérer la demande, soit de la déplacer².

Le yield management a fait l'objet de recherches qui ont abouti à des définitions étroitement reliées à ses deux secteurs d'activité : Compagnies aérienne et le secteur hôtelier. La définition du terme lui-même varie suivant les recherches et se révèle assez difficile³.

Définir le Yield Management, dépend de la culture du « définisseur » et de sa vision. Cependant, ces définitions ne font qu'évoquer le rôle du yield management, sans en préciser la véritable signification.

1 ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

2 DUBOIS, Pierre-Louis., FRENDO Marie-Christine. Op.Cit.

3 Ibidem.

Tableau n°01 : Les différentes définitions du Yield Management :

Les auteurs	Les définitions
Robert G. Cross, <i>Revenue Management - Hard-Core Tactics for Market Domination</i>	« La gestion des revenus est l'art et la science de prédire la demande des clients en temps réel au niveau des micromarchés et d'optimiser le prix et la disponibilité des produits » ¹
Sheryl E.Kimes (1989) <i>The Basics Of Yield Management</i>	« Le Yield Management consiste à allouer le bon type de capacité au bon type de client au bon prix afin de maximiser les revenus du rendement » ²
S.Daudel – G.Vialle (1989) Le yield management : la face encore cachée du marketing des services.	« un ensemble de techniques au service d'un principe: la gestion des capacités en vue de la maximisation du revenu global d'une entreprise de services »
Dr Warren Lieberman Veritech Solutions Inc	« des systèmes et des procédures pour maximiser les résultats de la vente d'un produit ou d'un service dans une offre plus ou moins fixe, dont la capacité de production de revenus diminue avec le temps. »
Capiez (2003)	« méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée »
Steven Pinchuk <i>Rational Revenue Management</i>	« Le Revenue Management est une façon de mettre en œuvre un processus d'optimisation affiné et élégant grâce à la compréhension fine du comportement d'achat » ³

¹CROSS, Robert, G. *Revenue Management - Hard-Core Tactics for Market Domination [En ligne]*. Disponible sur : <https://buckhiester.com/definitions.htm> (Consulté le 02/12/2019)

²KIMES, Sheryl E. *The Basics of Yield Management. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1989a, Vol.30, n°3, p.14-19

³PINCHUK, Steven. *Rational Revenue Management, Hotel Business Review [En ligne] 2015, p.1. Disponible sur : https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/4517/rational-revenue-management* (Consulté le 21/12/2019)

- **Le Yield Management comme pilotage des entreprises de services :**

A partir d'une capacité et d'une demande, le Yield Management, en tenant compte des coûts et des informations sur les segments de marché, joue essentiellement sur deux variables qui sont : le prix et le taux de remplissage. Après avoir distingué les différentes catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, il s'agit de leur proposer des offres préférentielles (prix inférieurs et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Cela nécessite un pré-requis qui est la connaissance de la demande et son élasticité au prix. Le point de départ est la relation entre la capacité (l'offre) et la demande¹.

3 Les bases du Yield Management :

3.1 Les bases fondamentales :

Les bases fondamentales représentent l'origine de cette science de gestion².

3.1.1 Le Yield Management et le transport aérien :

Le yield management existe depuis toujours dans le transport aérien.

Quand une compagnie aérienne procède à une augmentation des tarifs pendant les vacances, elle est entrain de pratiquer du yield management. Quand elle vient à négocier un prix de groupe, elle est aussi entrain de pratique du yield management... ça prouve que le yield management a toujours existé dans le transport aérien.

Le Yield Management est en fait inscrit dans un processus de volonté naturelle d'augmentation des profits. La différence provient de l'utilisation optimale ou non de ses outils³.

3.1.2 Le Yield Management et la concurrence :

Le yield management est profitable à une compagnie si ses concurrents l'utilisent. Sans concurrence, le yield management n'aurait pas lieu d'être « Nous voulons que tous nos

¹ AUTISSIER, David. Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services. 21ème congrès de l'AFC, 2000a, France. pp.CD-Rom. fffhalshs-00587422f

² 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.

³ IZARIREN, Maya. L'apport du Yield Management sur la performance commerciale. Étude de cas : Air Algérie. Mémoire de Master en sciences commerciales. Option : Affaire Internationale. Alger : École des hautes études commerciales, 2017, 164p.

concurrents utilisent les concepts du Yield Management. Notre objectif est tout simplement de le faire mieux qu'eux »¹. (PETERS, K)

Cette technique ajoute un degré de complexité quant à la fixation du prix dans le transport aérien. Une compagnie "A", élabore plusieurs prix selon le service ou les contraintes d'achats. Une compagnie "B", spécialisée dans le transport des groupes négocie des tarifs bas en offrant un service bas en offrant un service basique lui permettant d'augmenter ses profits. Pour une compagnie C, l'objectif est celui de la fidélisation du client.

L'existence du Yield management revient à l'existence d'une demande différente et de prix différents. En se positionnant vers telles ou telles cibles, les compagnies répondent à différentes attentes créant ainsi un équilibre sur le marché.

3.1.3 Le Yield Management et la demande :

Le yield management existe si et seulement si la demande excède l'offre

La surréservation et la tarification en temps réel sont deux outils majeurs du yield management qui sont favorablement applicable lorsque la demande excède l'offre.

D'où l'importance primordiale de la prévision de la demande dans la stratégie yield management. En effet, une bonne prévision permet d'agir tôt sur les prix pour gérer au mieux cette demande. Lorsque la demande est basse, la compagnie doit jouer sur la variable prix et conditions d'utilisation pour stimuler la demande afin d'optimiser son taux d'occupation.

3.1.4 Le Yield Management est un système mathématique et informatique :

L'aspect technique du yield management réside dans le fait que c'est un outil qui, par le biais de logiciels de statistiques et de prévision de la demande, permet de traduire d'innombrables calculs mathématiques et de traiter d'immenses bases de données (abritant les historiques des ventes) afin d'optimiser les réservations. Cela correspond en fait à un processus et à une façon de mener sa stratégie².

1 GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

2 IZARIREN, Maya. Op.cit.

La gestion des caractéristiques du yield management (la prévision de la demande et des no show, l'élaboration du tarif optimum, le système de réservation...etc.) passe indéniablement par l'utilisation de l'outil informatique.

3.2 Les bases stratégiques :

3.2.1 Le Yield Management et le profit :

Le yield management accroît systématiquement les profits

Une utilisation optimale du Yield management conduit à une amélioration des résultats. Cette politique permet d'un côté de réévaluer les décisions passées et d'un autre côté, elle permet d'identifier les programmes de vols qui freinent l'optimisation du profit. Son succès dans les compagnies s'explique par ses raisons là, c'est-à-dire le fait qu'elle permette d'évaluer l'impact de la politique tarifaires et celui de la gestion des capacités.

C'est donc cette possibilité d'anticipation existante dans la mise en place d'un programme de Yield Management qui permet aux entreprises de services de gérer les risques et de les éviter. Les différents outils et les mesures de performances affinent les décisions à venir¹.

3.2.2 Le Yield Management et la décision :

Le yield management est un outil d'aide à la décision

Au cours de la dernière décennie, le Yield a joué un rôle plus important en influençant la prise de décision dans la planification, les opérations et le marketing des compagnies aériennes (Vinod, 2015)².

Certaines personnes sont légitimement réticentes à l'instauration du Yield Management au sein de leur organisation car elles pensent que ce système informatique met en péril leur travail. Mais les outils du Yield Management ne remplacent absolument pas la prise de décision et le contrôle des employés. Ces outils offrent uniquement de l'information aux membres de la compagnie aérienne afin de leur permettre d'établir de meilleures prévisions. C'est tout simplement *un outil d'aide à la décision*.

¹ ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

² VINOD, Ben. Op.cit.

3.2.3 La complexité du Yield Management :

Un programme de Yield Management doit être amené à évoluer lentement. La mise en place d'un système aussi sophistiqué et complexe doit s'inscrire dans le cadre d'une culture d'entreprise, mais elle doit également être accompagnée de la formation du personnel. Certaines compagnies ont commis l'erreur de calquer les méthodes de leurs concurrents mais sans l'effet d'expérience¹.

La prise en compte de l'environnement de l'entreprise, des limites de son réseau informatique, des spécificités de son personnel et son organisation globale est primordiale lors de l'instauration d'une politique Yield management.

Par contre, il est faisable que l'investissement en ressources informatiques ne soit pas énorme. Cela dépend du type de la compagnie (ex : régionale) et de l'effet d'expérience de cette dernière.

4 Les champs d'application du Yield Management :

Pour une bonne adoption et un succès du yield management, ces conditions sont les caractéristiques des entreprises dans lesquelles il peut être utilisé de façon appropriée.

Arthur Andersen Consulting (1997)² a identifié cinq conditions préalables à l'utilisation d'un système de Yield Management : Inventaire périssable, demande saisonnière, coûts fixes élevés, capacité fixe et la possibilité d'achat à l'avance. Les autres caractéristiques ont été développés par d'autres auteurs notamment Kimes (1989).

4.1 Capacité de production fixe:

La capacité d'un avion est fixe, le nombre de sièges disponibles ne peut ni augmenter ni diminuer. L'idée est donc d'utiliser sa capacité de la meilleure façon (la plus rentable) possible³ étant donné que la gestion du rendement se concentre sur l'allocation efficace de la capacité fixe partagée⁴.

1 ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

2 INGOLD, Anthony; YEOMAN, Ian; MCMAHON-Beattie, Una. Yield Management, Strategies For The Service industries. 2ème éd. London: Cengage Learning EMEA, 2000, p.4. (ISBN 978-0-8264-4825-5)

3 KIMES. Sheryl E. 1989a. Op.cit.

4 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

4.2 Coût fixe élevé :

Le montant des coûts fixes dans une entreprise de service est très élevé. Dans le cas des compagnies aériennes les coûts fixes sont : le capital de l'avion, le salaire du personnel, le carburant et les frais d'aéroport (Briemann, 2007)¹.

4.3 Produit périssable :

Les activités des entreprises de services ne sont pas stockables (par exemple, un siège vide sur un vol ne peut pas être vendu à une date ultérieure). Leur inventaire est une denrée périssable, par conséquent, toute capacité de production (un siège d'avion ou une chambre d'hôtel) non utilisée est perdue².

4.4 Demande variable :

Les entreprises de services doivent faire face à une demande irrégulière et hétérogène qui est soumise à des effets de saisonnalité où se succèdent des périodes d'*activité intense* et des périodes de *sous-activité*. Le *yield management* peut être utilisé pour atténuer certaines des fluctuations de la demande en aidant à augmenter l'occupation pendant les périodes de sous-activité (en diminuant le prix), et de maximiser le revenu en période intense où capacité de production des services ne suffit plus à la demande (en augmentant le prix). Si un gestionnaire sait quand les pics de demande et les creux vont se produire, il sera en meilleure mesure de les planifier³.

4.5 Possibilité de segmenter la clientèle :

L'entreprise doit pouvoir segmenter son marché en différents types de clients⁴. Par exemple, les voyageurs d'affaires sensibles au facteur temps, et les voyageurs de plaisir sensibles au prix peuvent être facilement divisés en groupes distincts⁵. Une segmentation de la clientèle vise à analyser le comportement d'achat de chaque segment pour élaborer une bonne prévision de la demande

¹ BIERMANN, Thomas. Op.cit.

² PENDARIES, Michel. *Le Yield Management*. [En ligne] Disponible sur : <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr/LE%20YIELD%20MANAGEMENT.pdf>

³ KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

⁴ Ibidem.

⁵ KIMES. Sheryl E. 1989a. Op.cit.

Kimes (1989) définit ces pertes sèches comme « des situations de gestion des revenus émanant de capitaux périssables ». Le service est disponible, selon une capacité, à un moment donné. Si ce dernier n'est pas consommé il est alors perdu et n'a plus aucune valeur¹.

4.6 Vente par réservation :

L'un des outils de gestion de la capacité que les entreprises de services utilisent est un système de réservation qui leur permet de vendre (ou réserver) leurs unités d'inventaire (produits) avant leur utilisation réelle².

Les systèmes de réservation permettent d'anticiper la demande et offrent à l'entreprise une certaine sécurité, car ils savent que leur capacité sera utilisée à l'avenir.

4.7 Différenciation des prix :

L'élasticité demande/prix étant variable suivant le segment de clientèle. Ces secteurs appliquent généralement une tarification différenciée³. Ils élaborent une panoplie de prix associés aux sous-classes tarifaires destinées aux différents segments de la clientèle. 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 tout en protégeant les classes tarifaires élevées aux clients à fortes contributions.

4.8 Coût variable (marginal) unitaire très faible :

Les coûts variables liés à l'occupation d'un siège supplémentaire (nourriture, nettoyage et prestation associées) ne représentent qu'une part minime des coûts fixes supportés par la compagnie aérienne (coût d'amortissement de l'avion, coût du personnel, frais de carburant, entretien...). Arrivée à un certain nombre de sièges vendus, la vente d'un siège en plus ne fait pas une grande différence en termes de coût. Ceux-ci représentent selon le secteur 0% à 20% du coût total.

4.9 Le prix est un levier puissant :

Du fait du facteur précédent, la gestion du prix est un levier très puissant pour augmenter les résultats d'exploitation. Une augmentation du revient unitaire de 1% se traduit généralement

1 AUTISSIER, David. 2000a. Op.cit.

2 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

3 ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

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.

Dans une démarche Yield management, il est important de se familiariser avec ces notions et facteurs, car c'est de ces derniers que provient la complexité de cette technique.

Les recherches en Yield Management ont permis de dresser une taxinomie des différentes variables à prendre en compte pour concevoir les modèles permettant l'optimisation du revenu : variables internes liées au type de produit, à la politique de gestion des réseaux et de gestion des capacités de l'entreprise ; variables externes liées au consommateur. Ceci nécessite d'intégrer totalement le processus d'achat du client (critères de décision utilisés) et les variables de comportement : réaction au prix, à la « surréservation » (surbooking) en cas de refus d'embarquer, à la réservation (présentation ou non du client ayant réservé). Le système de yield management d'American Airlines prend en compte plus de 250 variables de décision¹.

5 Objectif du Yield Management :

L'objectif principal du revenue management est de maximiser les revenus ou le rendement² en aidant l'entreprise à décider, grâce à la prévision de la demande, quelle part de son inventaire (siège d'avion) allouer à chaque classe tarifaire à un moment donné, compte tenu de la demande actuelle des clients et de leur sensibilité au prix³.

C'est une pratique qui permet de faire face au caractère périssable des services, aux variations de demande et à l'intensité de la concurrence. Ses objectifs sont nombreux, parmi eux :

5.1 Connaissance du marché :

La segmentation et l'étude du marché permettent de faire de la connaissance du marché une arme compétitive.

¹ DUBOIS, Pierre-Louis., FRENDO Marie-Christine. Op.cit.

² KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

³ KIMES, S. E., SIGUAW, J. A., & GASSENHEIMER, J. B. B2B sales force productivity: Applications of revenue management strategies to sales management. *Cornell University School of Hotel Administration. The scholarly Commons*. [En ligne]. 2003, vol. 32, n°7. Disponible sur : <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/754/>

5.2 Amélioration du prix moyen et du taux d'occupation :

L'objectif du Yield Management est d'augmenter le taux d'occupation en période creuse (sous-activité) et de maximiser le revenu moyen par unité en période haute (activité intense)¹

Son objectif est alors, l'augmentation des revenus sans augmentation de la production².

Pour ce faire, il doit y avoir un certain équilibre entre les périodes de forte activité et les périodes de faible activité. Lorsqu'il y'a une forte demande, l'entreprise doit conserver que les clients qui acceptent de payer le prix fort, tandis qu'en période de faible demande, l'entreprise doit renoncer à vendre plus cher, elle doit donc élaborer des tarifs réduits de façon intelligente afin de gagner des parts de marché.

5.3 Evolution des revenus par service disponible :

C'est-à-dire, limiter le nombre de place à bas prix pour laisser suffisamment de place aux tarifs élevés.

5.4 Limiter le risque de non remplissage :

Le yield management doit chercher à vendre toutes les capacités disponibles au meilleur prix. Il s'agit d'analyser le remplissage des capacités disponibles et de les mettre dans le circuit de vente à un tarif plus avantageux que celui auquel elles étaient proposées initialement, car de toute façon, elles auraient été perdues s'il n'y avait pas eu cet effort promotionnel³.

Cette technique a pour objectif l'utilisation maximale des capacités permettant l'optimisation du revenu globale et donc une meilleure couverture des coûts fixes.

5.5 Réalisation de la satisfaction :

« On peut vendre un produit identique, à des tarifs spécifiques mais à des clients différents ; d'où l'intérêt de segmenter les usagers pour adapter une tarification personnalisée qui permet la satisfaction de tous. » (Sylvain Daudel, Georges Vialle 1989)

¹ MSASSLS, *Yield Management*. Des principes à la mise en œuvre dans les activités de services. [En ligne] Disponible sur : https://www.academia.edu/20332923/Copy_of_YIELD_MANAGEMENT_MS_Mode_de_compatibilit%C3%A9 (Consulté le 04/03/2020)

² HOUATCHA, Nasser. *Gestion des capacités hôtelières au Cameroun. Approche par la théorie du « Revenue Management »*. [En ligne]. Master en Commerce et Distribution. Université Catholique d'Afrique Centrale, 2007. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/03/20/11661/m_Gestion-des-capacites-htelières-au-Cameroun-Approche-par-la-theorie-du-revenue-management-.html (Consulté le 13/01/2020)

³ AUTISSIER, David. 2000a. Op.cit.

La réalisation de la satisfaction se fait par l'adéquation entre l'offre et la demande qui se traduit par la segmentation et la définition pour chaque catégorie les éléments auxquels les cibles sont les plus sensibles.

Section 2: Les stratégies Yield Management

1 Les outils du Yield Management :

1.1 Le contingentement :

Les compagnies aériennes définissent pour chaque vol les classes de transport : First, Business et Économique (et les sous-classes tarifaires économique). La planification d'un rendement maximal pousse à se poser des questions telles que : « Quelle serait notre combinaison de segments de marché si nous devions maximiser le rendement ? »¹.

Le contingentement est une technique qui consiste à allouer un certain nombre de places à différentes catégories tarifaires au sein de la capacité fixe partagée.

Les limites de réservations pour chaque classe tarifaire doivent correspondre à la capacité partagée, mais si la surréservation est autorisée, elles doivent correspondre au nombre maximal de réservation autorisées pour la capacité partagée². Les gestionnaires de vols des compagnies aériennes vont « fermer » des classes de réservation et en « ouvrir » une autre en fonction de la montée en charge de la demande et en vue de maximiser la recette du service. Il va être alors possible de protéger des places pour la clientèle haute contribution. La formule « *vendre le bon produit, au bon client, au bon prix et au bon moment* (Kimes, 1989)» prend ici tout son sens³.

1.2 La tarification différenciée :

En raison de l'hétérogénéité de la demande et de la nature périssable de l'inventaire d'une compagnie aérienne, ces dernières offrent plusieurs classes de service. Car un compromis se développe entre le désir d'une utilisation élevée des capacités et le désir de vendre des sièges au prix maximum⁴. L'entreprise de services doit alors proposer une panoplie de tarifs répondant aux contraintes de chaque catégorie de clients ayant des caractéristiques distinctes (Kimes, 2003) afin d'essayer de remplir son avion de façon rentable.

1 ORKIN, E. B. *Boosting Your Bottom Line with Yield Management*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [En ligne]. 1988, vol.28, n°4, p52–56. Disponible sur :

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001088048802800416> (Consulté le 25/02/2020)

2 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

3 Le transport aérien. *Les principaux outils du yield management* [En ligne] Disponible sur :

<http://transportaerien.blogspot.com/2009/08/les-principaux-outils-du-yield.html>

4 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

L'entreprise doit élaborer de façon distinctive les différentes classes tarifaires et fixer des restrictions pour distinguer chaque catégorie de tarif d'une autre (Kimes, 1994)¹. Il faut donc regrouper les clients en segments homogènes au regard de leur sensibilité au prix et de leurs attentes.

1.3 La surréservation :

Une politique raisonnée et clairement énoncée de **surréservation** est un élément essentiel de tout système de Yield Management.

Les compagnies aériennes pratiquent toutes une politique de **surréservation** (*overbooking*) qui consiste à accepter plus de réservations qu'il n'y a de sièges disponibles. Elle permet aux entreprises de service d'anticiper et de se protéger contre les annulations tardives et la non-présentation du client (*no show*). Ainsi, lorsqu'il y'a des « no show », ou des annulations le vol atteindra un taux de remplissage optimisé.

- Les annulations tardives : sont toutes les annulations de sièges qui surviennent tard pour faire baisser la probabilité de revente, le jour même ou la veille.
- Les No-show : sont les passagers qui ont réservé au préalable mais qui ne se présentent pas à l'embarquement, ce qui implique qu'ils n'ont pas annulé leurs billets ou dossiers de réservations.
- Les Go-show : sont des passagers qui se présentent au comptoir vente de la compagnie sans avoir au préalable effectué de réservation. Ils désirent avant tout prendre le vol et donc généralement prêts à payer leurs billets au plein tarif de la classe de transport. Ils contribuent ainsi fortement à la rentabilité de l'établissement. Ils sont difficilement quantifiables mais viennent compenser les pertes liées aux annulations tardives et no-show².

La politique de surréservation doit être intégrée au programme de Yield Management sinon les ventes seront limitées à un niveau arbitrairement bas³.

¹ ZRELLI, Imen. *Nouvelle lecture du yield management*. Université du 7Novembre à Carthage. Unité de recherche : Mutation des économies et des sociétés et communication marketing (Institut supérieur de gestion de Tunis). Tunisie, 2008. [En ligne] Disponible sur : <http://archives.marketing-trends-congress.com/2011/Materiali/Paper/Price/Zrelli.pdf> (Consulté le 01/03/2020)

² BELGNAOUI, Salma. Op.cit.

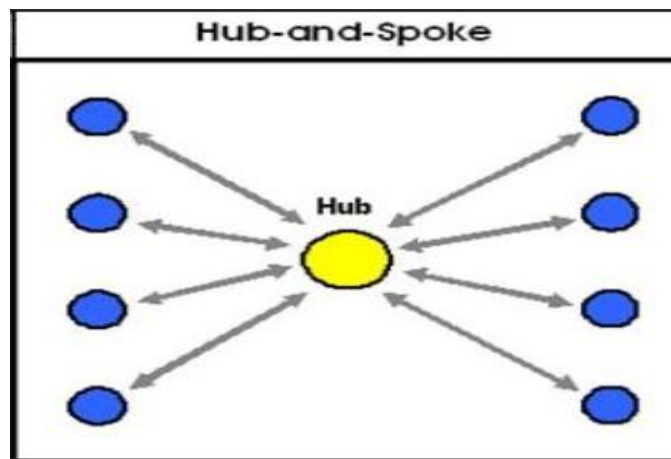
³ KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

L'objectif est donc évident, il faut impérativement gérer la surréservation. Dans la réalité, il s'avère que la compagnie doit gérer les conséquences d'une mise en vente effective de places supérieure à la capacité réelle de l'appareil.

1.4 La gestion des tarifs dans un réseau en « hubs and spokes » :

- *Hub and spoke* : signifie « moyeu et rayons » ou « réseau en étoile ». Le *hub* ou moyeu est le point vers lequel convergent les différentes lignes, assimilées à des rayons¹.

Schéma n°2 : Un réseau en hubs and spokes :



Ce système a l'avantage de permettre des économies d'échelle dans un contexte de massification des flux. La réorganisation d'un réseau en étoile permet un meilleur remplissage des vols.

1.5 L'allocation de sièges à tarif réduit (Discount seat allocation) :

Pour capter certaines clientèles, les amener à réserver à l'avance et ainsi augmenter le taux d'occupation, des tarifs sont proposés à des prix inférieurs²(Tarifs promotionnels).

1.6 La distribution via les GDS :

L'application du yield management dans une entreprise de service consiste en la définition des classes tarifaires différenciées. L'objectif étant de l'utilisation efficace de la capacité disponible

¹ <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/hub-and-spoke>

² AUTISSIER, David. 2000a. Op.cit.

en vue de maximiser le rendement. Il est alors essentiel de connaître en temps réel la capacité disponible dans chacune des classes tarifaire.

Les Global Distribution System (GDS)¹ trouvent ici toute leur importance, car ce sont des systèmes de réservation et de distribution, leur mission est de mettre à jour l'inventaire de l'entreprise dès qu'une réservation, un changement ou une annulation est effectuée par un client. Ils permettent aux agences commerciales l'entreprise et aussi à ses agences intermédiaires de :

- Gérer, en temps réel, la capacité fixe dont elle dispose ;
- Avoir accès, à partir d'une base de données, aux informations concernant les réservations, les dates, les tarifs, les disponibilités de chaque classe tarifaire

La distribution est ainsi considérée comme un levier d'efficacité économique associé directement à l'accroissement du chiffre d'affaires.

1.7 Le revenue integrity :

Le revenue Integrity est une branche à part entière du Yield Management (Revenue Management), il correspond à une approche plus globale de l'optimisation du revenu de l'entreprise. Comme son nom l'indique, le Revenue Integrity a pour mission de s'assurer de *l'intégrité du revenu*, c'est-à-dire de la cohérence de la chaîne commerciale dans son intégralité, depuis la définition du prix jusqu'à l'encaissement des factures, en passant par le chargement des prix dans les systèmes de réservation, à la bonne application des conditions d'utilisation, le respect des recommandations de ventes décidées par le Yield².

Autrement dit, le revenue integrity s'assure que le revenu réellement encaissé est bien conforme au revenu théoriquement encaissable, et que le produit vendu à un instant donnée a été vendu et encaissé au bon prix et suivant les bonnes condition tarifaires.

Le but est de s'assurer de la bonne application tarifaire, des pénalités d'annulation et de no-show, du respect de la fermeture des classes tarifaires, etc. Le revenue integrity couvre toute la chaîne de commercialisation, il identifie les erreurs et les corrige, il s'inscrit dans une démarche

¹ « Les GDS sont des plateformes technologiques de réservation qui ont longtemps été incontournables dans les domaines du transport aérien » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/gds/> (Consulté le 31.01.2020)

² NIFFOLP, CHARIE.R. *N-and-C*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.n-and-c.eu/blog/le-revenue-integrity-larme-ultime-du-rm/> (Consulté le : 01.04.2020)

d'optimisation via le redressement, contrôle, mesure et encouragement des bonnes pratiques. Il ne s'agit pas de durcir les règles, mais de les faire appliquer, en mettant en place des procédures claires et cohérentes, obligeant à documenter les process et à les standardiser.

Le Revenue Integrity est une pratique qui tend vers l'excellence.

2 Les implications managériales du Yield Management :

Très peu de choses ont été écrites sur les implications managériales associées au Yield management. Sheryl E. Kimes (1989), invoque ces implications dans ces deux articles : « *The Basics of Yield Management*. »¹ et « *Yield management : A tool for capacity considered service firms* »²

D'après l'étude de ces deux articles, on peut résumer ces implications managériales comme suit :

2.1 Une perte de concentration sur la concurrence :

Le yield management se concentre sur la maximisation des revenus, les entreprises utilisant un tel système peuvent se concentrer indûment sur les bénéfices à court terme et ignorer les bénéfices à long terme. Bien que la réussite financière soit impérative comme le souligne Hayes et Abenathy (1980), une trop grande importance accordée aux gains à court terme peut conduire à des résultats désastreux.

L'accent mis sur l'utilisation efficace des ressources fixes qu'implique le revenue management, peut détourner l'attention de la direction du service client et changer fondamentalement le concept de service.

2.2 L'aliénation de la clientèle :

Les consommateurs semblent résignés au fait que les compagnies aériennes facturent des prix différents en fonction de la distance à laquelle un billet a été acheté et des restrictions qui ont été respectées, mais les clients d'autres types de services feront-ils de même ?

1 KIMES. Sheryl E. 1989a. Op.cit

2 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit

Dans les industries avec seulement quelques concurrents majeurs (comme les compagnies aériennes) cela peut fonctionner car les clients n'ont pas beaucoup de choix. L'industrie de l'hôtellerie, en revanche, a un grand nombre de concurrents. Si le client n'aime pas payer des prix différents pour le même service peut décider d'aller fréquenter la concurrence.

Les entreprises de services qui adoptent la stratégie du Yield management peuvent être confrontées à un problème de frustrations et d'éducation des consommateurs.

2.3 De grave problème de morale des employés :

Les systèmes de yield management éliminent une grande partie du travail de suppositions sur le nombre de produit en inventaire à vendre et à quel prix, ils prennent également une partie du jugement des réservistes (employés). A moins d'être correctement structurés pour permettre un certain jugement de la part des réservistes, Les systèmes de yield pourraient susciter la rancune des personnes devant les manipuler.

2.4 Un changement dans les systèmes d'incitation et de récompense :

En règle générale, les vendeurs dans les entreprises de services sont récompensés en fonction du montant des ventes qu'ils réalisent. Avec un système de yield management, il pourrait ne pas être avantageux pour l'entreprise d'accepter une vente à un prix bas lorsque cet inventaire pourrait être vendu à un tarif plus élevé. A moins que les systèmes d'incitation et de récompense ne soient modifiés, les vendeurs pourraient trouver que le fonctionnement du yield management va à leur rencontre.

2.5 Un besoin de formation intensive des employés :

Comme pour tout nouveau système, l'utilisation du yield management nécessitera une formation approfondie des employés concernés. Ces derniers doivent comprendre clairement l'objectif de cette pratique, essentiellement comment elle fonctionne et comment elle affecte leur travail.

➤ Et comme toute nouvelle approche des entreprises, il nécessite :

- Une bonne organisation :

L'un des principaux problèmes que rencontrent les entreprises qui adoptent le yield management est le degré de centralisation des systèmes de réservation. Les compagnies

aériennes ont traditionnellement eu des systèmes de réservation très centralisée, contrairement aux autres secteurs tels que les hôtels et les locations de voitures qui ont tendance à avoir des systèmes de réservations plus décentralisés. Ce problème peut être surmonté en développant un système solide qui intègre à la fois les systèmes de réservation centraux et d'agences.

Une bonne organisation nécessite, en ce qui concerne le département responsable du yield management, idéalement, que tous les organes de l'entreprise participent au programme. Ce n'est que lorsque cela se produit que le programme réussira vraiment.

- Un engagement de la direction :

Sans un engagement ferme de la direction, une politique de yield management peut être vouée à l'échec. A moins que l'ensemble des employés ne sachent que cette pratique est considérée comme essentielle au succès de l'entreprise, ils peuvent être enclins à le traiter moins sérieusement que la direction ne le préfère.

3 Les facteurs clés de succès du Yield Management :

3.1 La maîtrise du RAGE (Revenu des actifs générateurs d'efficience) :

On rappelle que le RAGE est un concept qui représente la mesure du rendement, il permet de mesurer la performance d'un vol donnée, et pour ce faire, le Yield management s'intéresse à l'obtention du meilleur rendement par unité de temps pour chaque unité de capacité disponible.

Ce calcul permet de mesurer la performance, l'expérience et la connaissance du marché sont alors la clé du succès pour la prise de décision d'accepter ou de repousser des clients car elle doit se faire sur la base d'une évaluation réaliste des probabilités d'obtention de l'affaire à des tarifs plus élevés. Le cœur de la problématique du Yield Management étant la question : Sur un vol donné, combien de places une ligne aérienne doit-elle vendre à l'avance aux passagers qui voyagent à tarif réduit ?

Pour que le personnel de réservations sache quand il faut arrêter d'accepter des réservations pour certains segments, ces informations et décisions d'allocation lui sont primordiales.

Le calcul du RAGE est traduit par des logiciels très complexes qui prennent en compte des multitudes de paramètres et de statistiques. La maîtrise du RAGE signifie la maîtrise de l'outil informatique et mathématique¹.

3.2 Adaptation de la capacité aux différents niveaux de service :

Pour un vol donné, une compagnie aérienne dispose d'une capacité fixe, et de différents niveaux de service (en général, une classe de service économique et une classe affaires). Selon le principe que le niveau le plus élevé contient des valeurs ajoutées comme par exemple, plus de confort et un meilleur repas.

En prenant en compte les périodes de temps (période creuse, week-end, vacances), la fluctuation de la demande et d'autres événements, les responsables yield management 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.

Le tableau suivant montre un exemple d'allocation de la capacité :

Tableau n°2 : Tableau illustrant une combinaison de classes de service et de périodes de temps²:

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

Source : GUINEBRETIERE, Vincent. *Les facteurs clés de succès du « yield management » dans le transport aérien.*

¹ GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

² GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

Dans cet exemple, on a une matrice à 6 cellules, chaque cellule lui est attribué un pourcentage de la capacité totale allouée à un niveau de service précis à une période de temps donnée.

Pour pouvoir réaliser ce processus et élaborer le bon modèle d'allocation, il est primordial d'avoir une prévision précise de la demande et une bonne connaissance du marché.

Cette démarche permet de déterminer le contingentement (ou quotas) par classe tarifaire, et aussi l'imbrication de ces quotas.

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

L'imbrication des quotas consiste en un emboîtement des classes du tarif le plus bas au tarif le plus élevé. Le quota total de ventes potentielles d'une classe résulte de l'addition de son contingent et de celui des classes qui lui sont imbriquées¹.

3.3 L'allocation des coûts :

Pratiquement, les revenus générés par chaque unité varient régulièrement. Les coûts moyens par km/siège pour une ligne aérienne varient selon la distance et baissent avec l'augmentation de la durée des vols. Car, un vol long courrier dur plusieurs heures sans entraîner des dépenses de décollages et d'atterrissages ni de coûts techniques ou de taxes aéroportuaires.

Pour réussir des objectifs de maximisation de la rentabilité il faut se faire à l'idée que 100% de la capacité de chaque classe tarifaire (de service) ne peut pas toujours être assurée. Une décision doit alors être prise sur la manière d'allouer les coûts fixes aux différentes cellules et aussi, la décision d'allocation des coûts par unité de vente doit illustrer le taux prévu d'utilisation de chaque cellule. Encore une fois, cela montre l'importance liée à l'exactitude des prévisions.

3.4 L'intervention indisponible et essentielle du marketing :

Les responsables opérationnels se sont traditionnellement chargés des tâches du yield management avec un intérêt limité pour la rentabilité des activités stratégiques. C'est pour cette

¹ GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

raison que l'intervention d'une forte orientation marketing est indispensable pour développer un juste équilibre.

La principale tâche du marketing est en fait de maximiser le RAGE (Revenu des Actifs Générateur d'Efficience) cela implique différentes procédures telle que :

- L'identification des segments de marchés principaux.
- La prévision des volumes de chaque segment associé à un niveau de prix.
- La recommandation du « mix idéal » pour maximiser le revenu net.
- Fournir à la force de vente des cibles spécifiques et recommander des dates pour chaque segment.
- Fournir des recommandations pour fixer l'évolution des prix pour chaque segment.
- Le suivi de la performance dans le temps et l'évaluation des raisons qui font que les résultats sont bons ou mauvais.

Le ciblage client met l'accent sur une prévision et une analyse de marché précis. La mise en place des cibles spécifiques et des prix recommandés permet de réduire les risques d'une mauvaise allocation des tarifs. Également, le ciblage a comme objectif de s'adresser à la catégorie de clients à haute contribution avec le maximum de chances de conclure les transactions.

3.5 Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entreprise :

Le yield management est un processus complexe, il devient généralement un service ou une direction à part entière de l'entreprise. C'est une politique qui est très imprégnée dans les maillons de la compagnie faisant ainsi partie intégrante de la culture d'entreprise.

L'impact positif du Yield Management représente une augmentation de 3% à 7% du chiffre d'affaire, il permet d'exploiter deux facteurs, le facteur « volume » (capacité) qui vise à

augmenter le taux d'occupation, et le facteur « prix » puisqu'il permet d'augmenter le prix unitaire en période d'activité intense¹.

De tels enjeux expliquent le développement rapide des outils du Yield Management au sein des compagnies aériennes et l'importance d'une implication de tous les acteurs de l'entreprise. Une telle technique nécessite l'intérêt et l'affectation des ressources nécessaires à son application.

Le Yield management est ainsi devenu indispensable aux compagnies aériennes et est considéré comme une véritable arme stratégique.

3.6 La communication sur le Yield Management :

Communication en interne : Comme souligné précédemment, le yield management est un processus complexe qui concerne tout les services de l'entreprise (Réservation, vente, marketing, personnel opérationnel...). Pour son bon fonctionnement, lors de l'élaboration de ce système, il est primordial d'adopter une politique de communication efficiente afin de faciliter les transferts d'informations entre les différents services, car une information mal transmise aboutit à des erreurs monumentales en aval.

Communication en externe : C'est-à-dire la communication envers les clients. Cette dernière se fait en amont afin d'optimiser le déroulement de ce processus. L'objectif ici est de procéder à une communication sur le prix pour attirer les clients de classe économique, et une communication sur les avantages du service destiné à la classe affaire.

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 aérienne².

3.7 L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologies :

L'avènement et le développement des technologies est l'un des facteurs qui a été à l'origine de l'apparition du yield management et qui a aidé à son développement et son intégration dans les entreprises de services.

¹ IZARIREN, Maya. Op.cit.

² GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit

C'est dans ce sens que la percée du Yield Management va de paire avec le développement de la distribution électronique¹. En effet, les possibilités de distribution offertes par les systèmes de distribution électroniques: les GDS (Sabre) ont poussé les grandes compagnies aériennes américaines à faire face à un nouvel environnement fortement concurrentiel.

Les réseaux GDS permettent d'afficher les produits des compagnies aériennes non seulement dans les agences de ces dernières mais également dans les agences intermédiaires (agences de voyages)

On comprend ainsi aisément l'analogie avec Internet qui d'ores et déjà permet de diffuser des prix et la disponibilité des produits auprès non pas de quelques milliers d'agences de voyage mais vers des centaines de millions de consommateurs internautes (domaine du B2C) et vers des millions d'intranets d'entreprises (domaine du B2B)².

4 Les risques du Yield Management :

Le Yield Management permet de limiter le risque de non remplissage. Il s'agit d'analyser le remplissage des capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de vente à un tarif plus avantageux que celui auquel elles étaient proposées initialement³.

Pour Dubois et al (1995), la décision d'allocation de places à un certain tarif repose sur l'arbitrage entre trois types de risques : le risque de « déchet », le risque de « gâchis » et le risque de « refus »⁴.

4.1 Risque de « déchet » :

Défini comme la perte due à une non vente, une place non occupée est perdue pour toujours. Ca entraîne un manque à gagner en marge et des coûts supplémentaires induits par des coûts fixes non couverts.

1 ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

2 GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

3 AUTISSIER, David. 2000a. Op.cit

4 DUBOIS, Pierre-Louis., FRENDO Marie-Christine. Op.cit.

4.2 Risque de « gâchis » :

Défini comme la perte due à une vente que l'on aurait pu réaliser à un tarif supérieur. Le client peut percevoir la baisse du prix comme une baisse de la qualité si la prestation est bradée. Il peut également avoir l'impression d'être manipulé en faisant référence au prix normal. Le tarif d'attraction peut aussi conduire à des pertes si les coûts variables liés à la réalisation des prestations sont importants.

4.3 Risque de « refus » (ou risque de surréservation) :

Induit par la surréservation il représente le coût entraîné par le refus du client ayant réservé : coût réel (indemnisation) ou coût caché (mécontentement du client). Ce risque entraîne une image négative à l'égard de l'entreprise.

Tableau n°3 : Typologie des risques du Yield Management:

	Places disponibles	Places non-disponibles
Réservation acceptée	Risque de déchet (Refus ultérieur d'une clientèle à plus forte contribution)	Risque de refus (Anticipation d'une annulation qui peut ne pas survenir)
Réservation non acceptée	Risque de gâchis (Départ de l'avion avec des places non occupées)	Risque de gâchis (Départ de l'avion avec des places non occupées à cause de la non présentation des passagers)

Source : Daudel et Vialle, 1989¹

Pour une meilleure gestion de ces trois types de risques, il faut s'interroger sur la demande des clients et le prix que qu'ils sont prêts à payer pour consommer un service. La recherche d'une utilisation maximale des capacités permet une meilleure rentabilité des coûts fixes qui se répartissent sur un nombre important de prestations².

¹ PENDARIES, Michel. *Le Yield Management*. [En ligne] Disponible sur : <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr/LE%20YIELD%20MANAGEMENT.pdf>

² AUTISSIER, David. 2000a. Op.cit.

5 Les avantages et les inconvénients du Yield Management :

Dans un environnement actuel caractérisé par une concurrence exacerbée, l'utilisation d'un système de Yield Management devient de plus en plus nécessaire. Malgré ses difficultés et sa complexité, son introduction au sein des entreprises de services procure à ces dernières des avantages indéniables telle l'optimisation de leurs rendements, mais il peut également présenter des inconvénients, comme le fait qu'il ait un impact négatif sur le consommateur généré par l'application d'une tarification différenciée non justifiée.

5.1 Les avantages du Yield Management :

Afin de bénéficier au maximum du yield management, il faut une préalable préparation, il ne suffit pas seulement d'implanter le logiciel, c'est à son utilisateur de s'assurer de son bon fonctionnement et la maximisation de son profit¹.

5 à 6% est le pourcentage d'augmentation du chiffre d'affaire qu'il est possible d'atteindre grâce à l'implantation d'un système Yield Management, car ce dernier a un impact positif sur les coefficients de remplissages (taux d'occupation) et les revenus par vol.

- **Bénéfices attendus :** L'un des plus grands avantages du Yield Management est la possibilité de maximiser le revenu globale de l'entreprise. En offrant le bon produit au bon client au bon moment et au bon prix la compagnie a la possibilité d'influer plus tôt sur une décision d'achat et d'obtenir l'engagement du client. Cet avantage supplémentaire génère des revenus plus tôt et offre un niveau de certitude plus élevé lors de la prévision. Lorsque l'entreprise obtient un engagement précoce du client, elle réduit également la menace des offres de dernière minute de ses concurrents et réduit l'incertitude financière.

De ce fait, le Yield Management a un impact financier positif sur la compagnie qui se traduit comme suit :

- Amélioration du revenu : La gestion des capacités, la tarification différenciée et la surréservation sont les outils du Yield Management qui permettent aux compagnies d'augmenter leurs revenus, étant donné que le but de cette pratique

¹ ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

est de vendre chaque unité disponible au meilleur prix possible afin de maximiser le revenu global.

- Répartition de la contribution au résultat : La contribution au résultat s'établit, en moyenne¹, comme suit :

50% environ des gains proviennent de la surréservation.

25% sont la conséquence de la protection de la demande du marché «affaires».

15% correspond à l'optimisation des offres par classe de réservation.

10% des gains sont fournis par la fiabilisation des ventes.

- La pratique du Yield management permet de **rationaliser l'information** qui est à la disposition de ses utilisateurs. L'analyse de cette information permet **d'aider à la prise de décision** en anticipant sur les événements et en mettant en évidence les opportunités d'action.
- **Un outil d'aide à la décision**: Le yield management est un outil d'aide à la décision pour² :
 - Utiliser et intégrer un savoir unique.
 - Être créatif (tarification).
 - Analyser les informations.
 - Prendre des décisions.
 - Définir des produits en totale adéquation avec le marché.
 - Comprendre son marché
- **Un outil tactique face à la concurrence** : La fluctuation de la demande et la rigidité de la capacité sont analysés pour chaque vol grâce au programme de gestion des capacités. Aussi, la différenciation tarifaire fait qu'il existe une panoplie de prix associée à chaque type de client (selon la classe de réservation, et le temps), leur permettant ainsi d'avoir accès à une flexibilité tarifaire qu'ils utilisent à leur profit et en fonction de leurs besoins de déplacement.

¹ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

²GOUTELLE, Philippe. Optims Revenue Management. *Amadeus Hospitality Business Group*, 2007, p.58-59

- Les conséquences positives de l'utilisation du yield management sont ressenties non seulement du côté des compagnies aériennes par la hausse du chiffre d'affaires et du résultat, mais aussi du côté des consommateurs par une possibilité de baisse des prix du billet sans impact sur la qualité du service¹.

5.2 Les inconvénients du Yield Management :

5.2.1 Les inconvénients par rapport aux consommateurs :

Quelques mythes subsistent en ce qui concerne la pratique du Yield management. La principale raison de l'existence de ces mythes se trouve dans le manque d'information concernant cette pratique car selon les « Yielders » américains « **c'est compliqué** » « **ça coûte cher** » (une mise en place peut être rentabilisée en 2 à 6 mois en fonction de l'investissement).

Le plus grand inconvénient du au yield management est l'effet négatif qu'il a sur la fidélisation des clients. Une entreprise qui veut maintenir sa pérennité dans un environnement fortement concurrentiel, se voit dans l'obligation de fidéliser ses clients les plus rentables afin de garantir sa rentabilité à long terme. Malheureusement, la pratique du yield se caractérise par un *opportunisme* de court terme puisque l'entreprise qui l'applique, cherche en permanence à optimiser son revenu sans pour autant faire la distinction entre les clients fidèles et ceux occasionnels. Il n'est ici question de relation gagnant-gagnant ni de tenir compte de l'ancienneté de la relation commerciale. Le client n'est pas dupe. Et c'est l'entreprise qui en sort perdante sur le long terme parce qu'elle réduit, par cette pratique, la valeur à vie du client.

Selon Capiez (2003) le revenue management est fondamentalement une forme de discrimination tarifaire. Les différences de tarifs trop importantes posent un problème de moral et peuvent influencer les jugements réalisés par les consommateurs qui comparent les offres présentes à celles passées et aux tarifs payés par d'autres clients pour la même prestation².

5.2.2 Les inconvénients liés à la politique de surréservation :

La surréservation, un des outils du yield management, qui consiste à vendre un nombre de places supérieur au nombre disponible. Cette politique, certes elle permet d'optimiser le taux de remplissage des appareils, mais en revanche, elle oblige l'entreprise à engager des frais en

¹ GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

² ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

plus. Effectivement, en cas de mauvaise estimation et prévision du nombre de « no show », les passagers surbookés se verront victime de refus d'embarquement, l'entreprise devra alors les indemniser. Elle supportera alors :

- Frais de compensation (indemnisation financière, sur-classement, frais de repas et nuit d'hôtel... etc.)
- Impact commercial : perte de l'image de notoriété¹.

6 Recommandations :

Pour remédier aux différents problèmes que peut causer une politique de revenue management, il existe un certain nombre de recommandations qui ont pour principal objectif d'améliorer la satisfaction de la clientèle et de conserver sa fidélité à l'entreprise, tout en continuant à bénéficier des avantages financiers procurés par cette technique.

La multitude de tarifs associés aux offres proposées doivent être clairement distinguées. Cette distinction se fait par le biais de la mise en place des barrières tarifaires clairement définies et distinctement identifiables, ça permet aux consommateurs d'accepter plus facilement les différences de tarifs et de s'auto segmenter selon leur sensibilité au prix et leurs attentes.

De plus, lorsque des conditions de vente ou des restrictions sont imposées pour un segment de clientèle, autrement dit, pour une classe tarifaire, l'entreprise aura plus de facilité à les faire accepter à la clientèle concernée si elle présente son offre de façon à refléter un gain plutôt qu'une perte pour le consommateur.

Aussi, pour la clientèle qui n'est pas intéressée par les réductions tarifaires, l'entreprise doit diversifier son offre afin de proposer des avantages bien distincts.

De ce fait, Il est important de relier de façon précise le prix payé par le client et la valeur qu'il reçoit en contrepartie. Cela passe notamment par une communication efficace sur les conditions de vente et les raisons qui expliquent la variété tarifaire d'un seul et même service.

Enfin, le rejet de cette technique s'explique par le fait que les pratiques du revenue management sont souvent incomprises par les consommateurs, Par conséquent, il importe de que le personnel concernés par le revenue management soient formés et convaincu de l'équité de cette pratique,

¹ ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

afin qu'ils puissent transmettre cette certitude aux clients, en les informant des avantages du revenue management, afin qu'il perçoivent le revenue management comme une situation gagnant-gagnant dans le but de leur donner confiance, et donc de les fidéliser¹.

¹ DAOUD, Monia. *Vers une approche plus globale du revenue management*. Mémoire de Master professionnel « Tourisme », Gestion des activités touristiques et hôtelières. Paris : Université de Paris 1 - Panthéon Sorbonne, 2012, 72p

CONCLUSION

Le Yield Management ou Revenu Management est une technique de tarification permettant de gérer les capacités disponible en temps réel afin de maximiser le revenu global des entreprises de services.

En général, soumises à des coûts fixes prédominants, ces entreprises usent du Yield Management pour se prémunir contre le risque d'inventus tout en satisfaisant leur clientèle et en gérant de manière rentable leur capacité limitée¹.

Cette nouvelle pratique relève d'une stratégie globale de l'entreprise. Investir dans un système de Yield management n'est pas un luxe, mais une nécessité car il permet d'assurer à l'entreprise compétitivité et pérennité dans un environnement en perpétuel mutation et d'une extrême concurrence.

¹ KIMES. Sheryl E. Yield management: A tool for capacity considered service firms. Op.cit.

CHAPITRE N°02 :
**« La pratique du Yield
Management et la
tarification différenciée »**

Introduction

D'après Capiez (2003) : « La problématique du yield management est le contrôle d'une demande aléatoire qu'il faut adapter à une offre fixe et périssable par un système de tarification différenciée. ».

Les entreprises de services, au travers de systèmes, génèrent de la demande, en général, en actionnant le levier "prix". Faisant face à une fluctuation de la demande et à une capacité fixe, les compagnies aériennes tentent de gérer la courbe de la demande par leurs politiques de prix. Cependant, la demande fluctuante et la contrainte de capacité fixe ne sont pas nouvelles pour le secteur des transports. Les gestionnaires de compagnies aériennes ont toujours été conscients du fait qu'un taux d'occupation satisfaisant ne peut être atteint qu'en manipulant le facteur « Tarif »¹. Ils préféreraient vendre tout les sièges au taux le plus élevé possible, mais comme cela est rarement possible, le respect de cette politique peut entraîner des sièges vides et des pertes de revenus. À l'inverse, si un avion remplit ses sièges de clients à bas prix, les revenus qui auraient pu être obtenus à partir de tarifs plus élevés seront perdus. L'objectif du Yield Management, est de définir quels devraient être ces compromis : « Combien de sièges doivent être attribuées et protégées pour chaque segment de marché au fil du temps? »².

Cela a généré des bénéfices des sièges qui auraient pu être invendus, mais a également posé un problème: combien de sièges invendus devraient être conservés en réserve pour être vendus au prix fort aux passagers qui réservent plus près du décollage?

Le yield management est ainsi au cœur d'une problématique essentielle : *la gestion des capacités*. De ce fait, **la tarification différenciée** a été introduite : Les tarifs élevés pendant la période de pointe (forte demande) et les tarifs réduits pendant les saisons creuses (faible demande)³.

Le succès financier des entreprises de service limitées par leur capacité, est fonction de la capacité de l'entreprise à utiliser cette capacité efficacement⁴. C'est-à-dire, la capacité de

1 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

2 KIMES, Sheryl. E. 1989b. Op.cit.

3 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

4 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

l'entreprise à produire le meilleur rendement possible à partir de l'inventaire disponible. Le Yield management prend ici tout son sens¹.

Le yield management offre la possibilité de gérer en temps réel les capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de la vente à une classe tarifaire plus favorable que celle à laquelle elles étaient préalablement affectées afin d'optimiser le revenu global. Il s'appuie sur l'attraction du *prix* pour déplacer des segments de clientèle d'un service à un autre et répondre à la demande la plus large possible en gérant les capacités en temps réel.

L'importance de la politique *tarifaire différenciée* appliquée par les compagnies aériennes, réside, d'un côté sur le fait que ça soit une méthode de calcul des prix permettant de résoudre de manière optimale le problème de la confrontation de l'offre et de la demande, et d'un autre, dans le fait qu'elle influe sur les décisions d'achat des clients et donc elle influe directement sur la part de marché de l'entreprise.

Traditionnellement, le Yield Management consiste à utiliser une *tarification* basée sur la demande. L'étude du marché et la segmentation de la clientèle s'impose alors comme étant, un maillon fort. Elles permettent, d'une part, d'identifier les besoins et les attentes des consommateurs et d'autre part d'expliquer ses comportement d'achat dans des situations très variées.

« C'est une politique de tarification qui repose sur le savoir. Dans certains cas, il s'agit de l'analyse de gigaoctet de données ; dans d'autres, d'une simple observation du marché » Robert G. Cross (1998)².

Dans ce deuxième chapitre, nous nous sommes intéressées à l'implémentation et la mise en oeuvre d'un système yield management, les méthodes de calculs en Yield management. Et pour finir, nous mettons l'accent sur La tarification différenciée, le pilier du Yield Management.

¹ ORKIN, E. B. Op.Cit.

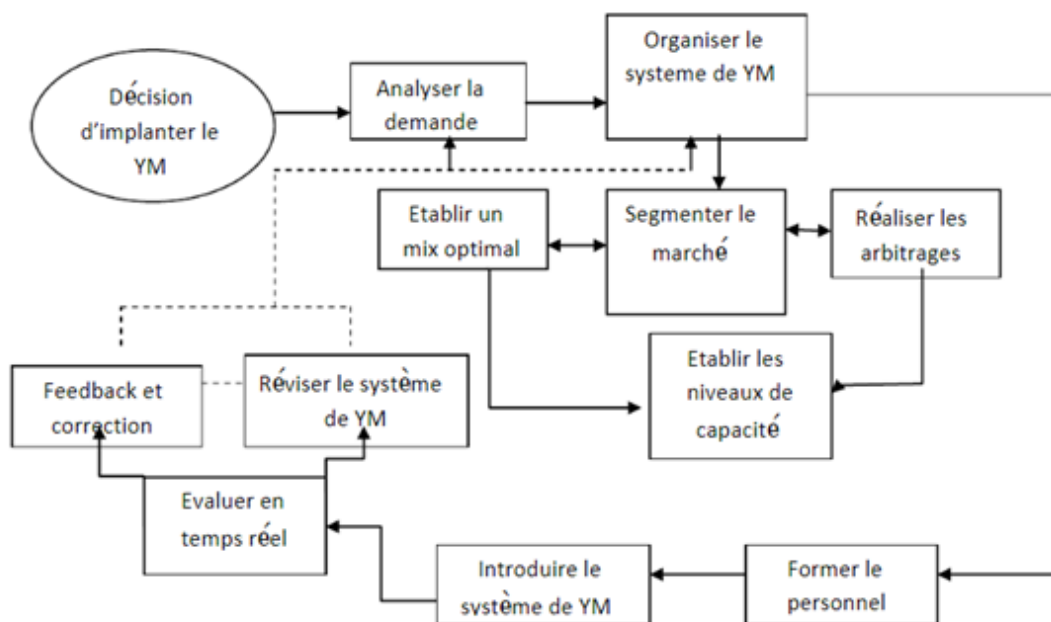
² CROSS, Robert. La tarification Flexible, stratégie de croissance. Edition d'organisation, 1998, p1 (ISBN 2708117262)

Section 1: La pratique du Yield Management

1 L'implémentation d'un système de Yield Management:

D'après Capiez.A (2003), l'implémentation d'un système de Yield Management dans l'entreprise de service se fait comme suit¹ :

Schéma n°03: Implémentation d'un système de Yield Management :



Source : Capiez (2003)

2 La mise en œuvre du Yield Management :

D'après Capiez (2003) : « La problématique du yield management est le contrôle d'une demande aléatoire qu'il faut adapter à une offre fixe et périssable par un système de tarification différenciée. ».

En effet, le yield management est un outil d'aide à la décision qui s'attache à maximiser le revenu d'une entreprise de services en introduisant la notion de gestion des capacités et en opérant de fortes variations tarifaires adaptées à un contexte de marché relativement complexe (demande diversifiée, produit périssable et concurrence exacerbée).

¹ CHAKOR, Abdellatif, Op.cit.

De ce fait, l'installation d'un système de Yield management au sein d'une entreprise de service doit se faire en posant les bonnes bases.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise met en œuvre ces grandes fonctions : la segmentation de la clientèle, l'étude de marché, la prévision de la demande, la maximisation du profit et le contrôle des ventes¹.

2.1 La segmentation de la clientèle :

«Pour un *Yield management* efficace, l'entreprise doit être capable de segmenter son marché en différents types de clients»² -Sheryl E.Kimes (1989)

L'un des principes du yield management est la définition des classes du yield de façon pertinente pour saisir les meilleures opportunités de vente. Chaque classe tarifaire regroupe des clients aux comportements et contributions homogènes³.

Pour “ *Vendre le bon produit au bon prix au bon moment et au bon client* ” il est d'abord impératif de tout connaître sur tous les clients.

Les techniques de segmentation visent à connaître les différents profils des usagers du transport, leurs comportements avant et après le vol, leurs sensibilités aux contraintes des billets pour pouvoir proposer un produit adapté voir personnalisé dans l'objectif de développer la clientèle loisir tout en minimisant la dilution du marché affaires⁴.

Par exemple, les voyageurs d'affaires, et les voyageurs pour le plaisir peuvent être divisés en groupes distincts. En cas de voyageurs pour le plaisir, des sièges à prix réduits qui doivent être réservés un certain temps à l'avance peuvent être les plus appropriés. Par contre, les voyageurs d'affaires, les sièges plus chers qui n'ont pas de pénalité de temps sont mieux appropriés⁵.

Dans ce cas la segmentation se basera sur des critères comportementaux tels que : le délai de réservation des billets, le délai de paiement et d'émission, le canal de distribution...etc. Toutefois, d'autres critères du type âge et statut sont possibles.

1 GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

2 KIMES, Sheryl E. 1989a. Op.cit.

3 PAYARD, Marie. Les techniques du Yield Management. *Clicanoo* [En ligne] (31.05.2013). Disponible sur : https://www.clicanoo.re/Societe/Article/2013/05/30/La-technique-du-Yield-management_248556 (Consulté le 28/12/2019)

4 BELGNAOUI, Salma. Op.cit.

5 KIMES. Sheryl E. 1989a.Op.cit.

2.2 Etude de marché :

L'étude de marché est une chose primordiale pour que l'entreprise connaisse le marché dans lequel elle opère. Durant son activité, elle peut être en concurrence avec d'autres compagnies, comme elle peut être complémentaire avec d'autres.

Il est donc important de connaître ses concurrents et leurs offres, afin de faire mieux !

2.3 La prévision de la demande :

Une des premières choses à faire en Revenue Management, ce sont les prévisions. C'est ce qui permet de savoir ce que l'on va faire des prix et de la disponibilité de l'inventaire.

Comment "*Rationaliser l'intuition*" ? ou comment "*Quantifier l'avenir*" ?

La prévision de la demande est l'un des éléments constitutifs du *yield management* (Kimes, 1989)¹.

Pour faire fonctionner un système de *yield management*, l'entreprise doit posséder une base de données d'informations historiques sur la demande (ou un historique des réservations), sur les ventes par segment de marché et les niveaux de prix correspondant, sur la structure concurrentielle et sur les événements qui peuvent affecter son activité.

La première étape pour construire une prévision est l'analyse de l'historique. L'efficacité du système Yield Management dépend de *la fiabilité de ses bases de données*² qui contiennent l'historique sur :

- Les taux d'occupation ;
- Les réservations du jour d'ouverture au jour de réalisation du service, par catégorie tarifaire, canal de distribution ... ;
- Les résultats ;
- Les refus de ventes;
- Les go show : sont les clients qui se présentent à la dernière minute sans réservation ;
- Les no show : sont les clients ayant une réservation mais qui ne se présentent pas ;
- Les annulations ;

¹ KIMES, Sheryl E. 1989a. Op.cit

² MSASSIS, *Yield Management*. Op.cit.

- Les données concernant l'offre des concurrents ;

Les systèmes de réservation électroniques des compagnies aériennes sont aujourd'hui capables de stocker ces données indéfiniment¹. L'analyse de ces informations permet à l'entreprise d'établir des scénarios et d'élaborer des modèles statistiques², ils doivent être répartis par période de l'année et jour de la semaine. Par exemple, combien d'unités de telle sous-classe tarifaire sont vendus tel jour d'été ? Dans quelle mesure cela varie-t-il généralement ?³ Pour faire ces prévisions, on utilise des séries temporelles fondées sur des résultats historiques, complétés par des modèles de prévision basés sur les courbes de réservation, il convient également d'ajouter aux services réellement fournis la demande non satisfaite. Ces données historiques sont utilisées pour construire des prévisions pour chacun des segments de la clientèle sur un vol donné.

Le processus de prévision est compliqué, mais à mesure que de plus en plus de données sont stockées et que l'expérience est acquise au fil des ans, les prévisions s'améliorent et se précisent de plus en plus⁴.

Les prévisions fournissent les données d'entrée pour le processus de contrôle de la capacité, qui est aujourd'hui également géré de manière routinière par ordinateur.

Le volume de services vendus est toujours limité par la capacité. Or, lorsque la demande réelle est supérieure à la capacité, les classes à basse contributions seront fermées tôt afin que la majeure partie de la capacité soit protégée pour les classes à tarifs élevés. Si par contre, on s'attend à des sièges vides, dans le cas où la demande est inférieure à la capacité, un plus grand nombre de sièges à tarifs réduits restent disponibles⁵.

L'entreprise de service doit également évaluer l'effet des variations de prix sur la demande, c'est-à-dire, Le prix, bien qu'il ait un impact direct sur les revenus, l'entreprise ne peut pas le changer sans tenir compte des prix compétitifs et des réactions des concurrents. Elle doit donc avoir une idée de la façon dont le changement de prix affecte la demande pour une classe

1 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

2 ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

3 KIMES, Sheryl E. 1989a. Op.cit

4 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

5 Ibidem.

tarifaire¹. De ce fait, afin d'utiliser de façon optimale la gestion des rendements, l'entreprise doit connaître l'élasticité de la demande².

D'après Eric.B Orkin (1988), même lorsqu'une entreprise a élaboré un plan tactique efficace, la mise en œuvre devient rapidement difficile à gérer. Les prévisions à court et à long terme doivent être tenues à jour régulièrement au milieu de l'évolution de l'environnement (comportements variables, des disponibilités changeante, de la compétitivité, des flux continu d'événements locaux et nationaux) afin que le système Yield Management puisse fonctionner correctement³.

La gestion des prévisions permet à l'entreprise de démontrer sa capacité à sentir la tendance de son marché et à évaluer la connaissance de sa clientèle et son évolution⁴.

2.4 La maximisation du profit :

2.4.1 La gestion des capacités :

L'allocation des capacités signifie attribuer un certain nombre d'unités à chaque classe tarifaire associée à chaque segment de clientèles afin de maximiser le chiffre d'affaires selon le principe suivant : limiter le nombre de places vendues à des prix bas pour laisser suffisamment d'espace aux tarifs élevés⁵ en fonction des frais fixe et de la demande.

La maximisation du profit dépend de la contribution des consommateurs en fonction du prix qu'ils payent par rapport aux coûts fixes déjà engagés et supportés par l'entreprise, avec ou sans la présence des consommateurs.

Des modèles d'optimisation permettent de calculer le montant de recettes ou des contributions générées par chaque client pour chaque situation d'offre, et fournissent la répartition optimale de la capacité entre les différents segments de clientèle, compte tenu des recettes calculées précédemment, de l'analyse pertinente de l'historique des ventes mais également de la montée en charge des réservations.

1 KIMES, Sheryl E. 1989a. Op.cit.

2 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

3 ORKIN, E. B. Op.cit.

4 REVDEV CONSULTANTS (2007). L'optimisation du Revenu par le Yield Management. *Support de formation*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.revdev-consultants.com> (Consulté le 05/04/2020)

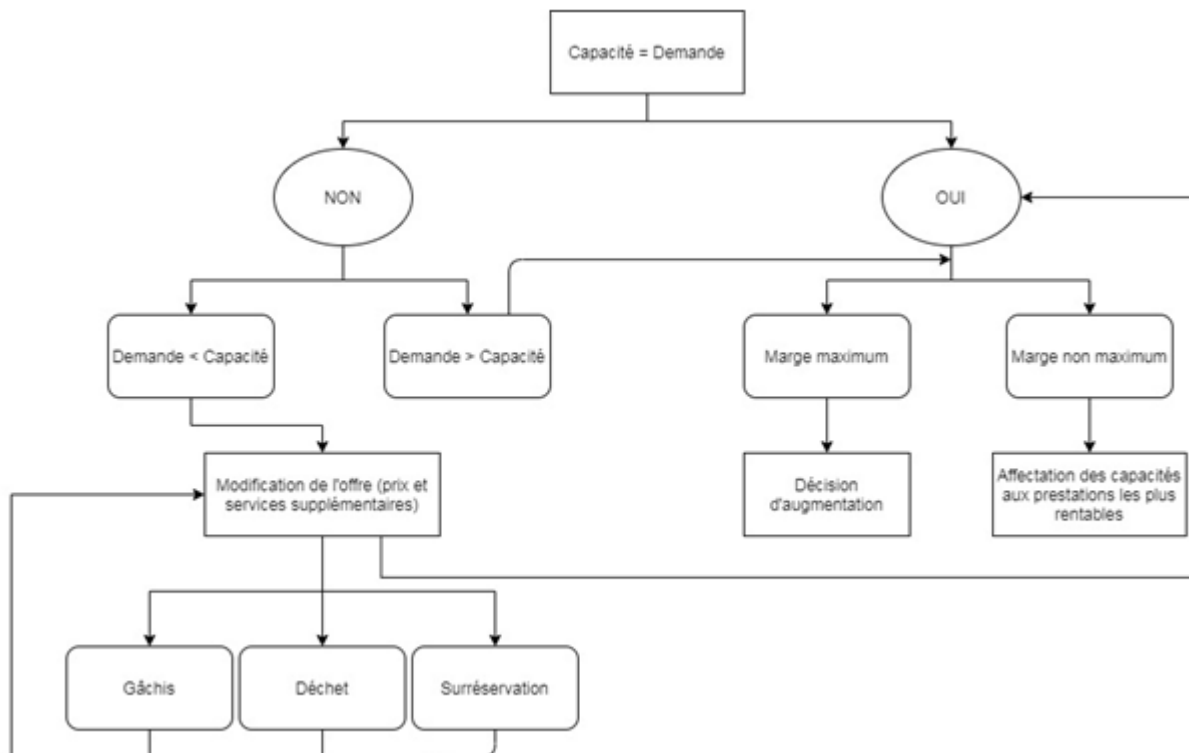
5 PAYARD, Marie. Op.cit.

A partir d'une capacité et d'une demande, le Yield Management, en tenant compte des coûts et des informations sur les segments de marché, joue essentiellement sur deux variables qui sont : *le prix et le taux de remplissage*. Après avoir distingué les différentes catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, il s'agit de leur proposer des offres préférentielles (prix inférieurs et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Cela nécessite un pré-requis qui est la connaissance de la demande et son élasticité au prix. Le point de départ est la relation entre la capacité (l'offre) et la demande.

D'après Eric Orkin (1988), pour l'augmentation du rendement, il existe deux stratégies de base du yield management, chacune adaptée à l'état différent de l'offre et de la demande¹ :

- **Forte demande** : L'entreprise est dans une situation de pleine utilisation de ses capacités. Cela nécessite des tactiques visant à maximiser le revenu P Tarifs élevés. Lorsque la demande est élevée, l'entreprise doit restreindre ou fermer la disponibilité des classes tarifaires à basse contributions.
- **Faible demande** : Dans ce cas, l'importance des coûts fixes impactent négativement la rentabilité et cela nécessite de mettre l'accent sur le taux d'occupation P Tarifs réduits. Lorsque l'offre est excédentaire, l'entreprise doit ouvrir les classes tarifaires à basse contribution afin d'attirer les clients sensibles aux prix et ainsi augmenter le taux d'occupation (taux de remplissage).

¹ ORKIN, E. B. Op.cit

Schéma n°04 : La démarche de pilotage du Yield Management :

Source : AUTISSIER, David. Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de service¹.

2.4.2 La surréservation :

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 réservation².

2.5 Le contrôle des ventes :

Le contrôle des ventes est assuré par le système de réservation qui gère le stock de places et fournit en temps réel sur 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 :

¹ AUTISSIER, David. 2000a. Op.cit.

² GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

tout service non vendu est donc perdu. C'est le cas notamment d'une place d'avion qui reste vide pendant un vol.

- D'après Eric.B Orkin (1988), pour l'efficacité du yield management dans l'entreprise, un système de rétroaction doit être mise en place¹.

Une rétroaction systématique, régulière et pertinente est nécessaire pour évaluer les résultats financiers relatifs à la gestion des capacités (Capiez 2003), l'efficacité des méthodes de prévisions en comparant les demandes estimées et réelles, et fournir les informations et les encouragements essentielles au personnel pour l'amélioration de leurs efforts et performances afin d'augmenter les rendements de l'entreprise².

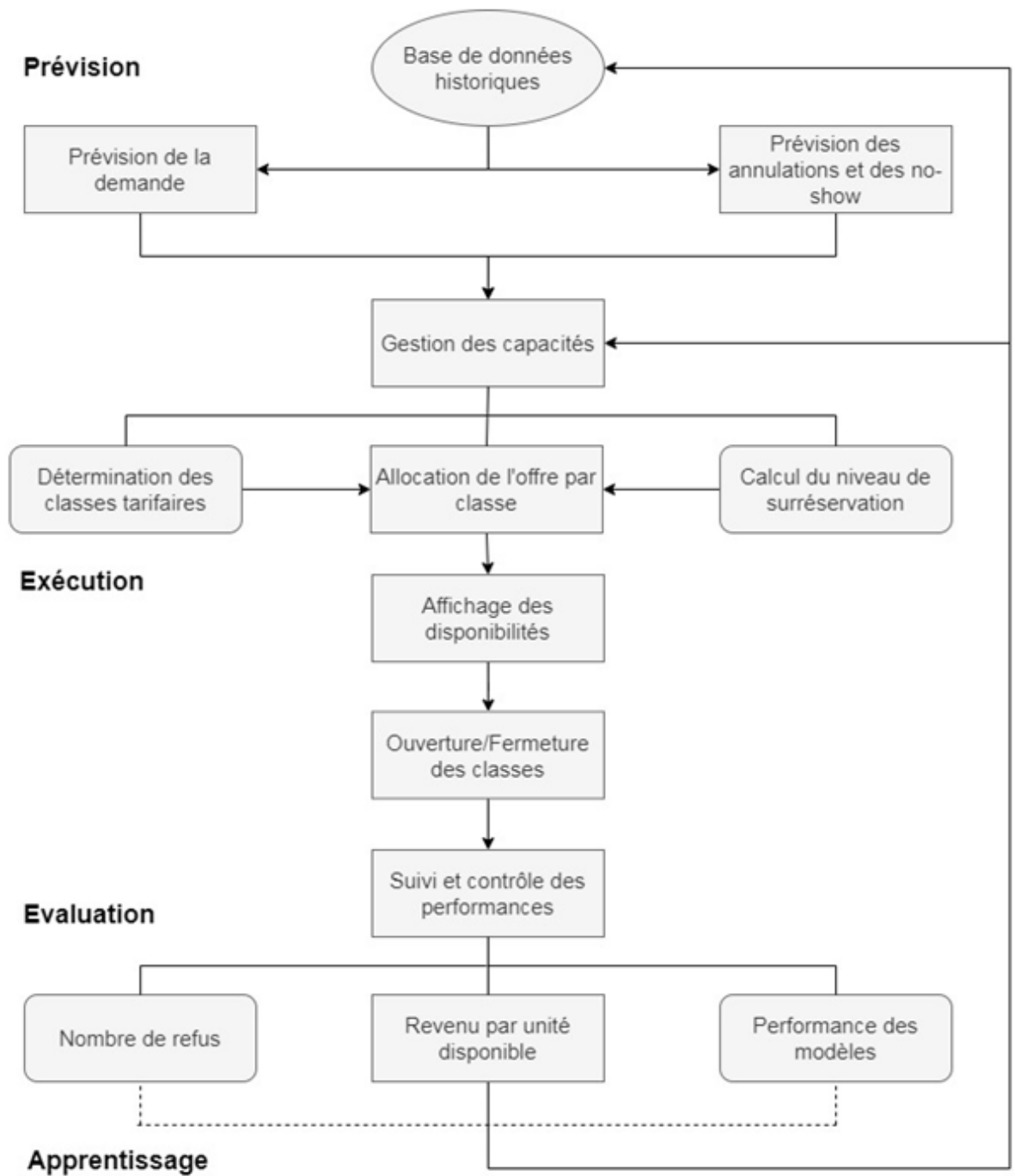
- D'après Capiez (2003), le système de yield management repose sur un processus en quatre étapes : la prévision, l'exécution, l'évaluation et l'apprentissage³.

1 ORKIN, E. B. Op.cit.

2 Ibidem

3 Capiez, A. Yield Management - Optimisation du revenu dans les services, Hermes Science, 2003, p. 142

Schéma n°05 : Le processus du Yield Management:



Source : Capiez (2003)¹

¹ Capiez, A. Op.cit.

3 Les méthodes de calculs en Yield Management :

3.1 Le taux d'occupation :

Initialement, les entreprises de services évaluaient leur efficacité commerciale par le biais du taux d'occupation, qui correspond au taux de remplissage. La maximisation de ce ratio passe par l'élaboration des *tarifs promotionnels* (tarifs réduits) en période de faible activité.

3.2 Le seuil de rentabilité :

Un autre indicateur apparaît indispensable en revenue management, il s'agit du seuil de rentabilité, souvent utilisé en comptabilité analytique, il correspond au montant minimal du chiffre d'affaires que l'entreprise doit atteindre pour couvrir la totalité de ses charges. Etant donné que dans les entreprises de services, les charges sont majoritairement fixes, l'entreprise se doit donc d'assurer un minimum de remplissage. Pour cela, la marge sur coûts variables (chiffre d'affaires – charges variables) doit être supérieure ou égale au montant des charges fixes. Si c'est le cas, l'activité est rentable. Si le chiffre d'affaires est supérieur au seuil de rentabilité, l'entreprise peut se permettre de pratiquer des prix réduits quand n'y a plus de demande à plein tarif¹.

3.3 Yield Statistique :

Une des statistiques de base du Yield management est une mesure directe de l'efficacité des pratiques et des politiques appliquées pour générer des revenus à partir des ventes.

Cette statistique peut être exprimée comme suit:

$$Yield = \frac{Revenueréalisé}{Revenuepotentiel}$$

Le revenu potentiel est le revenu qui pourrait être garanti si 100% des capacités disponibles sont vendues à leur plein tarif. Ainsi, pour un inventaire de 300 unités avec un tarif de 100\$/unité, le potentiel de revenus est de 30 000 \$.

¹ DAOUD, Monia. Op.cit.

Les revenus réalisés correspondent aux recettes de vente réelles. Si l'entreprise vendait 200 unités de sa capacité à un taux moyen de 80 \$, le revenu réalisé serait de 16 000 \$.

Le rendement serait¹ :

$$Yield = \frac{16.000}{30.000} = 53.3\%$$

En considérant le rendement, le gestionnaire aurait une mesure unique et intégrée qui suit de près la contribution à la rentabilité.

Hilton Hotels Corporation adopte cette approche. Le directeur du marketing de Hilton a déclaré: « Le rendement est le mot clé autour de Hilton. Les préoccupations concernant le taux moyen et l'occupation ont été remplacées par le rendement et les revenus »².

3.4 Le rage et le RevPar :

D'après Christopher Lovelock (1984) deux méthodes de calculs peuvent être utilisés pour évaluer dans quelle mesure l'offre et la demande sont gérés avec succès³ :

3.4.1 RAGE (Revenu des actifs générateurs d'efficience) :

Christopher Lovelock (1984) qui a pensé que : « plutôt que de mesurer l'utilisation de la capacité, les entreprises de services devraient mesurer *l'efficacité des actifs générateurs de revenue.* »⁴.

Le Rage évalue la relation entre les revenus réels et les revenus potentiels maximaux. Par exemple, dans une compagnie aérienne, le RAGE prend en compte le pourcentage d'occupation et le taux journalier moyen pour déterminer dans quelle mesure le potentiel de revenus est réalisé. Il représente *la mesure du rendement*⁵.

La stratégie Yield Management s'intéresse à l'obtention du meilleur rendement par unité de temps pour chaque unité de capacité disponible. Il s'agit de trouver la meilleure combinaison.

1 ORKIN, E. B. Op.cit.

2 ORKIN, E. B. Op.cit.

3 REID, Robert.D ; BOJANIC, David.C. *Hospitality marketing management*. 5ème éd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 1988, 502p. (ISBN 978-0-470-08858-6)

4 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

5 GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

Le RAGE, se calcul comme suit :

I. **PMOY** = Prix moyen actuellement facturé par unité de service

II. **PMAX** = Prix maximal potentiellement facturable par unité de service

III. **Yield pourcentage** = YP = PMOY / PMAX

IV. **Taux d'utilisation** = TU = capacité utilisée / capacité totale

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

Le RAGE est utile comme outil d'évaluation de performance d'un vol donnée pour le personnel des ventes car il mesure les performances par rapport aux revenus potentiels à pleine capacité.

La maîtrise du RAGE se traduit par la maîtrise de logiciels très complexes, et donc, ça signifie la maîtrise de l'outil informatique et mathématique¹.

3.4.2 REVPAR (Revenue par chambre disponible) : (Dans le secteur hôtelier)

Le RevPar est un indicateur pertinent, traduisant la performance de la politique tarifaire de l'entreprise (prix moyen) compte tenu de son niveau de remplissage (taux d'occupation².

Le REVPAR est peut être calculé comme suit :

$$\mathbf{RevPar = Prix\ moyen \times Taux\ d'occupation}$$

Ou

$$RevPar = \frac{Revenu\ total\ sur\ une\ période\ donnée}{Nombre\ d'unités\ disponibles\ sur\ la\ même\ période}$$

Le REVPAR donne une mesure qui peut être suivie au fil du temps pour évaluer la performance de l'hôtel. Des valeurs élevées de REVPAR indiqueraient une utilisation plus efficace des ressources disponibles.

1 GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

2 DAOUD, Monia. Op.cit

Car l'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontées les entreprises de services comme les compagnies aériennes et les hôtels est l'incapacité à inventorier le produit. La capacité inutilisée est perdue à jamais.

Section 2: La tarification Différenciée

– Définition de la tarification :

« C'est l'ensemble de techniques permettant de fixer le prix d'un produit »¹

1 Les facteurs d'émergence de la tarification différenciée dans les compagnies aériennes:

1.1 La demande :

Le tarif d'un service est déterminé en fonction de la *demande*. Effectivement, on rappelle que l'une des caractéristiques principale des entreprises de services est le montant considérable des charges fixes par rapport aux charges variables. De ce fait, le prix du service ne peut être déterminé en fonction de son coût de revient, mais en fonction de la demande, car plus la demande est hausse plus les charges fixes sont amorties d'où l'importance du *taux d'occupation*.

La demande dans le marché des services n'est pas homogène. Le marché étant constitué de différents segments de clientèle ayant des sensibilités différentes aux prix et au temps.

D'après Thomas Biermann (2007), un grand segment de marché en plus du voyageur touristique était le « VFR = Visiting friends and relatives » (Visiteurs d'amis et famille) type de clientèles. Mais les tarifs bas pour les touristes et les VFR comportaient le risque de perdre des revenus, si les voyageurs d'affaires pouvaient opter pour ces mêmes tarifs².

Les compagnies aériennes ont réagi en créant un mur de séparation entre les voyageurs d'affaires et les voyages de loisirs³:

1 GUINEBRETIERE, Vincent. Op.cit.

2 BIERMANN, Thomas. Op.cit

3 DAOUD, Monia. Op.cit.

- Les voyageurs d'affaires, sensibles au temps, sont assez tolérants envers les tarifs élevés. Ils paient leur billet avec une devise qu'ils n'ont pas peur de dépenser : OPM = Other peoples money (l'argent des autres, car son employeur paiera la facture).
- Les voyageurs de loisirs, sensibles aux prix, avec un petit budget, qui sont prêts à acheter un billet d'avion si le prix était correct.

1.2 Les caractéristiques du «service» :

Les compagnies aériennes offrent généralement plusieurs classes de services¹. La complexité de tarification du service s'explique par ces caractéristiques essentielles:

- L'intangibilité : le service reste difficile à percevoir par le client. Un client ne peut pas évaluer ses performances qu'après l'avoir consommé.
- L'inséparabilité : se traduit par la contribution simultanée du client et du prestataire lors de sa production. C'est ce qui d'ailleurs complique la tâche de la tarification du service.
- La périssabilité : fait qu'un prestataire se trouve fréquemment dans une situation d'inefficacité notamment face à une *capacité contrainte* inoccupée en totalité au prix de vente habituel.
- L'hétérogénéité : Une prestation varie d'une situation à une autre, en fonction des caractéristiques de la demande et de ses attentes.

En plus des caractéristiques citées, l'entreprise est confrontée aux conditions conjoncturelles (Zollinger et Desmet, 1997), à la capacité limitée, à la répartition globale de la demande dans le temps et à l'apparition d'éventuels concurrents...etc.

L'entreprise doit se soumettre à toutes ces contraintes en adoptant des pratiques particulières et adaptées de tarification de son offre de service, et une approche dynamique de fixation des prix (Pelé 1992 ; Zollinger et Desmet, 1997).

¹ KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

2 La stratégie de tarification différenciée :

2.1 Naissance du concept :

En 1985, afin de faire face aux compagnies *Low Cost*, American Airlines, à partir du constat qu'il vaut mieux « vendre un siège inoccupé à un prix réduit que de décoller à vide », a introduit « les tarifs ultimes super économique » pour un certain nombre de sièges, de sorte que le rendement du vol pouvait encore être satisfaisant¹.

2.2 Objectif du concept :

L'objectif de la tarification différenciée est de transférer la demande de la période de pointe (activité intense) vers les périodes mortes (sous-activité)² pour faire de la place aux voyageurs inflexibles à haut rendement. Autrement dit, la tarification différenciée vise à inciter les clients sensibles aux prix à consommer le service en période de faibles activité en jouant sur la variable prix afin d'augmenter le taux d'occupation, et savoir maintenir les clients à forte contribution à payer le tarif élevé en période d'activité intense afin d'optimiser le chiffre d'affaire. Les prix bas des périodes de faible demande génèrent de nouveaux clients, qui pourraient plus tard devenir le plein tarif (Briemann, 2007)³.

Etant donné que le prix a un effet direct sur les décisions d'achat des consommateurs, il doit permettre d'adapter l'offre à un contexte de marché particulier ainsi qu'aux fluctuations de la demande⁴.

Les entreprises de services utilisent cette pratique pour maximiser les revenus potentielles d'une capacité limitée.

1 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

2 REID, Robert.D ; BOJANIC, David.C. Op.cit.

3 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

4 DAOUD, Monia. Op.cit.

3 Le modèle de tarification différenciée :

Le modèle de tarification différenciée a entraîné une croissance impressionnante du transport aérien.

L'évolution de la tarification a abouti à la prise de conscience que les restrictions tarifaires offrent une flexibilité et la capacité de cibler des segments de clientèle spécifiques. Avec ce modèle, la structure tarifaire cible à la fois les segments de clientèle sensibles aux horaires, aux restrictions et aux prix¹.

La politique de tarification différenciée en Yield Management repose sur 2 éléments principaux² :

- Les conditions de l'utilisation du service (les restrictions)
- Un prix adapté à chaque catégorie de clientèle ayant des besoins spécifiques (segment)

Les compagnies aériennes préféreraient remplir leurs avions avec des clients à plein tarif, mais comme cela se produit rarement³, elles appliquent la politique de tarification différenciée en offrant des incitations tarifaires réduites pour essayer de remplir l'avion.

Généralement, ces entreprises proposent deux types de tarifs :

- **Un tarif normal (plein tarif):** C'est le tarif le plus élevé et qui ne présente aucune contrainte ou, même qui propose des privilèges, par exemple : possibilité de remboursement, possibilité de changement de date, meilleur repas... etc. Ce type de tarif est destiné aux voyageurs d'affaires insensibles au prix mais sensibles aux conditions d'utilisation.
- **Un ou plusieurs tarifs réduits :** Ce sont des tarifs de la classe économiques. Ils sont divisés en plusieurs sous-classes tarifaires destinées aux voyageurs touristes sensibles aux prix. Leurs différences sont associés à des contraintes d'utilisation, ils ne sont donc disponibles que pour les passagers qui acceptent ces restrictions⁴.

Exemple de restrictions (conditions d'application) existantes :

1 VINOD, Ben. Op.cit.

2 MSASSIS. Op.cit.

3 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

4 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

- Achat à l'avance : Le billet doit être acheté et payé une période spécifiée avant le jour du voyage.
- Billet « aller-retour » : Pas de vols aller simple, ni de parcours triangulaires compliqués.
- Durée de séjour limitée : Le voyageur ne peut pas prendre le vol de retour avant une durée minimum précise.
- Aucune flexibilité : Impossibilité d'annulation et de modifications des dates du voyage (ou possible mais avec des frais supplémentaires élevés).

Ce modèle de tarification a été une réponse intelligente aux défis auxquels les compagnies aériennes ont été confrontées dans la seconde moitié du 20^e siècle. En l'occurrence, profiter du segment croissant des voyages privés sans endommager le segment commercial à marge élevée existant (Biermann, 1986)¹.

■ **Nouveaux défis :**

Le modèle de tarification décrit ci-dessus s'est avéré être une bonne solution pour la plupart des compagnies aériennes, mais pas une solution optimale, car il crée un conflit entre deux objectifs pour la gestion des compagnies aériennes : Avoir un taux d'occupation élevés ou un bon rendement moyen, mais pas les deux:

- Parce que les passagers à bas prix effectuent leur réservation longtemps avant le vol, en période de forte demande, l'avion est entièrement réservé par les touristes; de ce fait, les voyageurs d'affaires à haut rendement ne peuvent pas obtenir de siège lorsqu'ils réservent peu de temps avant la date du voyage.
- Si, d'autre part, la compagnie aérienne tente de couvrir certains sièges pour le segment lucratif à plein tarif, certains de ces sièges resteront vides pendant le décollage de l'avion.

Les compagnies aériennes ont constaté que beaucoup de travail devait être investi dans le réglage fin du système. Des décisions compliquées doivent être prises quotidiennement, qu'il s'agisse d'accepter ou non des passagers supplémentaires à bas prix sur un vol donné.

¹ BIERMANN, Thomas. Op.cit.

Les compagnies aériennes doivent décider du nombre de tarifs réduits à vendre tout en s'assurant d'avoir suffisamment de sièges à vendre pour les passagers à plein tarif qui réservent tard¹.

4 L'application de la tarification différenciée :

Lors de l'application d'une *tarification différenciée*, l'entreprise de services doit proposer une panoplie de tarifs répondant aux contraintes de chaque catégorie de clients (Kimes, 2003) ayant des caractéristiques distinctes. Pour se faire, il est primordial de bien comprendre les attentes et les comportements des différents segments de clientèle.

4.1 Le prix optimal:

Pour la fixation du prix optimal et l'élaboration des variations tarifaires pertinentes et adéquate, l'entreprise doit impérativement surveiller les tarifs de la concurrence.

Les tendances tarifaires en hausse ou en baisse du marché est un élément déclencheur de variation à la hausse ou à la baisse des prix pratiqués par l'entreprise².

4.2 Les classes tarifaires:

L'entreprise doit élaborer de façon distinctive les différentes classes tarifaires et fixer des restrictions pour distinguer chaque catégorie de tarif d'une autre (Kimes, 1994)³. Par exemple, une offre à tarif élevé doit présenter un avantage certain pour la clientèle la plus rentable à travers des services supplémentaires (possibilité de remboursement, changement de date...).

Cependant, l'écart entre les tarifs se succédant ne doit pas être trop élevé afin qu'un client puisse choisir un tarif supérieur sans que le surcoût ne soit trop élevé pour lui.

L'entreprise de service est également incitée à communiquer clairement le tarif relatif à chaque catégorie de clients. Une information n'est prise en considération par un client que s'il la juge claire et pertinente (Kimes et Wirtz, 2002). Kimes (1994)⁴ avance que la diffusion de

1 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

2 DAOUD, Monia. Op.cit.

3 KIMES. Sheryl E. 1989b. Op.cit.

4 Ibidem.

l'information sur les différentes catégories de prix renforce la transparence et l'image des entreprises de service.

La transparence de l'information tarifaire concernant les restrictions et les privilèges est en fait un facteur permettant la réduction de l'insatisfaction des clients. L'élaboration des tarifs bien appropriés aux privilèges ou aux restrictions de services de chaque catégorie de service offert doit être simple et compréhensible par les différents segments de client (Desiraju et Shugan, 1999).

4.3 Les contingents :

Le contingentement est une technique qui consiste à allouer un certain nombre de places (unités) à chaque catégorie tarifaire au sein de la capacité fixe partagée. Le nombre d'unités est défini après analyses de l'historique des ventes, des événements et de la concurrence.

Les entreprises de services ajustent leurs tarifs en temps réel, mais en réalité ce ne sont pas les prix qui changent, ce sont les contingents d'unité de ventes associés à chaque tarif qui évoluent.

L'évolution des contingents se traduit par l'ouverture ou la fermeture d'une classe tarifaire. Le principe consiste à fermer les classes de basse contribution lorsque la demande est élevée, et, dans le cas contraire, ouvrir les tarifs les plus bas (ex : promotionnels) afin de stimuler la demande. Tout cela permet de contrôler les réservations pour chaque classe tarifaire.

La difficulté est de fermer et d'ouvrir les classes tarifaires au moment le plus approprié.

5 Les règles de la tarification différenciée :

La tarification différenciée doit respecter 05 règles¹ :

Afin d'élaborer des prix efficace pour une bonne stratégie *YM*, il faut respecter ces 05 principes :

5.1 Règle de prix de marché :

Constituée des sensibilités au prix des différents segments de clientèle et des prix déjà pratiqués sur le marché².

¹ ZRELLI, Imen. 2008. Op.cit.

² MSASSI.S. Op.cit.

5.2 Règle de flexibilité :

Consiste en ce que la structure du prix soit *flexible* pour une plus grande réactivité. Et cela en définissant différents paliers tarifaire¹ afin de pouvoir s'adapter aux modifications et variations des politiques tarifaires concurrentes,

5.3 Règle d'étanchéité :

En introduisant des barrières qui permettent de distinguer entre les différentes classes tarifaires (telles que l'âge du client, délai de réservation...etc.), afin de dissuader les clients moins sensibles aux prix de profiter des tarifs réduits. De ce fait, la structure de prix doit assurer une *étanchéité* entre les différents segments de clientèle.

5.4 Règle de lisibilité :

C'est-à-dire assurer une communication claire de la structure des prix avec le réseau de distribution et une bonne compréhension par les clients.

5.5 Règle de dégressivité :

La dégressivité des différents niveaux de prix signifie que chaque tarif proposé ne doit pas être trop éloigné ni du tarif immédiatement inférieur, ni de celui immédiatement supérieur. L'objectif étant de permettre et d'encourager le client à aller vers les tarifs supérieurs selon le principe suivant : un client prêt à payer un tarif ou à payer un peu plus, ne doit jamais payer moins.

6 Les avantages et les inconvénients de la tarification différenciée :

6.1 Les avantages de la tarification différenciée :

Une telle tarification garantit à la fois la *rentabilité* et le *relationnel* à travers une réponse ciblée au besoin de chaque catégorie de clients².

Elle est à la fois *efficace* et *efficiente*. Efficace puisqu'elle permet d'optimiser la vente de la capacité à temps ; et efficiente, car elle se base essentiellement sur l'évaluation des potentialités de chaque catégorie de clients. C'est-à-dire, elle se base sur l'élaboration de classes tarifaires

¹ STAIRWAY, Yield and pricing consulting. Op.cit.

² ZRELLI, Imen. 2008. Op.cit.

variées pour chaque segment et la protection des classes tarifaires les plus contributives (Capiez, 2003)

Cette différenciation tarifaire vise à maximiser le revenu procuré par la vente d'un service.

6.2 Les inconvénients de la tarification différenciée :

La tarification différenciée entraîne une discrimination entre les voyageurs d'affaires et les voyageurs touristes.

Les consommateurs réagissent négativement à la pratique tarifaire du Yield Management. Dû au fait qu'ils ne connaissent pas cette pratique, et n'en comprennent pas les règles de fonctionnement. Pour eux ce sont les prix qui varient constamment, et de ce fait, ils peuvent ressentir un sentiment d'injustice lié au fait que deux clients distincts payent deux prix différents pour le même service.

Une synthèse des impacts de la pratique d'une différenciation tarifaire sur le consommateur est exposée comme suit¹ :

- **Diversité de prix** : L'application de tarification différenciée pour le même service peut être perçue de façon négative par les clients. Plusieurs études ont montré que les clients se détournent des entreprises dont le comportement est perçu comme incorrect ou peu honnête (Kimes, 1994)²
- **Complexité des tarifs** : La complexité des tarifs réside dans l'existence d'une multitude d'offres associées à une multitude de tarifs obligeant ainsi le client à traiter une énorme quantité d'informations. De ce fait, ça induit un sentiment d'incompréhension dû à l'illisibilité des tarifs, il est alors important d'avoir un système de tarification lisible et compréhensible pour les consommateurs afin d'éviter les malentendus et les ambiguïtés³.
- **Transparence tarifaire** : L'existence d'une panoplie de tarifs pour le même service, risque de réduire la confiance et renforcer l'incertitude des consommateurs par rapport à la transparence du prestataire. L'offre n'est réellement prise en compte par le

¹ ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

² ABDELLATIF, Chakor. Op.cit.

³ ALLOUCHI, Mérouane. Op.cit.

consommateur que si elle est clairement annoncée par la publicité, ce qui pose le problème de la communication (des prix et des conditions de vente), de la lisibilité de l'information et du système d'interface à mettre en place entre le système du Yield management et le consommateur (Donaghy et McMahon, 1994)

- **Un problème d'équité :** Les clients jugent que les variations incessantes de prix sont rarement justifiées. Ils n'acceptent pas qu'un même service offert au même moment soit vendu à des prix différents, ça provoque un sentiment d'injustice. Ces pratiques tarifaires sont alors perçues comme immorales par les clients.
- **Sentiment de frustration :** Suite à de mauvaise prévision quant à la politique de surréservation, l'entreprise se trouve parfois contrainte de refuser un client ayant déjà réservé.

Conclusion

Le yield management assurant la prévision et la gestion des capacités en temps réel devient une véritable arme stratégique pour les sociétés de services, leur permettant d'adopter des stratégies concurrentielles, fondés sur deux facteurs : le prix et le temps.

Cependant, les mécanismes du Yield Management peuvent favoriser dans certains cas l'opportunité d'augmenter la structure des prix. Ils apportent des informations intéressantes en termes de rentabilité et profitabilité. C'est pourquoi il est important de rappeler que le Yield Management est un indicateur précieux; il s'agit d'un outil d'aide à la décision mais non d'un outil de décision¹.

Le yield management représente une composante essentielle de la conception du marché des services : la dimension technologique. Selon l'approche développée par Alpander et Botter. Le yield management peut ainsi être considéré comme la « nouvelle technologie » permettant « le juste à temps des services », en raison de la capacité de stockage et de la puissance de calcul des systèmes informatiques modernes².

En effet, et au-delà de cette diversité, il existe une méthodologie propre basée sur la nature du Yield Management : il s'agit d'adapter l'offre à la demande par le système de tarification et en combinant prévisions et contrôles des capacités, les entreprises de services augmentent de plusieurs points de pourcentage les rendements, sans augmenter le coût de production.

Aujourd'hui, le Yield management est largement reconnue comme contribuant entre 3 et 8 % aux revenus supplémentaires en fonction de la maturité des processus métier et du niveau de sophistication des systèmes³. Investir dans le Yield management n'est plus considéré comme un luxe, mais comme une nécessité pour survivre et rivaliser efficacement dans un environnement de marché mondial extrêmement concurrentiel⁴.

Sa décision d'implantation relève d'une stratégie globale d'entreprise et doit s'accompagner du développement d'une véritable culture. Le succès de l'implantation du système repose autant

1 IZARIREN, Maya. Op.cit.

2 BIERMANN, Thomas. Op.cit.

3 VINOD, Ben. Op.cit.

4 Ibidem.

sur l'adhésion des hommes que sur la technologie. Son impact sur la rentabilité peut être remarquable¹.

¹ VINOD, Ben. Op.cit.

Partie

Empirique

Introduction

Forte de son expérience et sa renommée, Air Algérie se positionne comme étant le premier transporteur aérien d'Algérie, et contribue depuis plus d'un demi-siècle, à y asseoir une industrie du transport aérien en Algérie. Ses activités principales sont le transport de passagers, du fret ainsi que la maintenance et l'entretien des avions.

Afin de découvrir et d'analyser le concept du Yield Management et sa pratique, nous avons, de ce fait, choisi d'effectuer notre travail de recherche au sein de la Compagnie Air Algérie.

« **Quel est l'apport de la pratique du Yield Management à Air Algérie ?** » Est la problématique à laquelle on a pu répondre en effectuant notre stage à la Direction Revenue Management, l'unité concernée par l'implémentation du Yield Management à Air Algérie.

L'introduction du Yield Management au sein de «Air Algérie » a mené à la création de la Direction Revenue Management « DRM ». Dans ce chapitre empirique, nous allons, dans un premier temps, faire une brève présentation de la compagnie Air Algérie, ainsi que de la Direction Revenue Management. Ensuite, nous allons expliquer pourquoi et comment l'outil «Yield management » a été introduit au sein de la compagnie, pourquoi Air Algérie a décidé de migrer vers l'utilisation du GDS Amadeus, et comment s'est fait ce changement de système ?

AIR ALGÉRIE a longtemps utilisé le CRS MARSAN (depuis 1999), dans lequel la pratique du Yield Management se faisait en mode manuelle. Depuis Décembre 2017, la compagnie a adopté un nouveau système qui est : AMADEUS. La pratique du Yield via ce dernier se fait de façon automatique grâce au "RMS : Revenue Management System". De ce fait, nous poursuivrons notre travail en tâchant d'expliquer le processus de la pratique du Revenue Management, qui s'appuie autour de trois (03) métiers fondamentaux : Le pricing, le revenue management et le revenue integrity.

Mon maître de stage, qui m'a suivi au sein de la DRM, m'a grandement aidé en répondant à mes questions tout au long de nos entretiens, et a mis à ma disposition divers documents internes de l'entreprise, cela m'a permis d'enrichir mes connaissances et d'en acquérir de nouvelles afin de procéder à l'élaboration de ce travail.

1 Présentation de la compagnie “Air Algérie”:

1.1 Identité de la compagnie “Air Algérie”

Entreprise publique économique société par actions EPE/SPA au capital social de 60 000 000 000 DZD, AIR ALGÉRIE est la compagnie aérienne nationale créée en 1962.

Durant ces dernières années, la compagnie a connu une croissance considérable en termes de performances commerciales, conformément au Plan Moyen Terme Entreprise et transporte aujourd'hui plus de 6.1 millions de passagers annuellement, tous vols confondus, avec une flotte de 59 appareils.

Le processus de développement de la compagnie nationale est et demeure en constante évolution et **visé à se conformer aux normes et standards internationaux, et par conséquent se mettre au diapason des compagnies aériennes internationales**¹. Celui-ci passe par le renouvellement et le dimensionnement de sa flotte, la modernisation de ses outils de gestion, ainsi que par la mise aux normes de ses activités, face aux défis permanents et cruciaux du marché, La compagnie AIR ALGÉRIE est en pleine mutation, passant d'une situation de monopole à une situation de concurrence².

Le groupe AIR ALGÉRIE comprendrait notamment des filiales spécialisées dans les activités suivantes:

- La Compagnie Régionale ;
- Le Cargo ;
- Le Catering ;
- La Maintenance ;
- Handling.

Le système de réservation d'AIR ALGÉRIE est lié aux principaux GDS (Global Distribution System), Amadeus, Galiléo, Sabre, Axess, Worldspan, Abacus, qui desservent l'ensemble des agences de voyages réparties dans le monde entier. Le produit AIR ALGÉRIE est aussi distribué via internet depuis Juillet 2006.

¹ <https://airalgerie.dz/notre-compagnie/profil-et-valeurs/>

1.2 Historique de la compagnie Air Algérie :

- ✈ Créée en 1947 sous le nom de Compagnie Générale de Transport (C.G.T), AIR ALGÉRIE couvrait uniquement le réseau France pour des raisons historiques connues.
- ✈ Dès le recouvrement de la souveraineté nationale en 1962, la Compagnie Générale de Transport aérien passait sous tutelle du ministère des transports en date du 18 février 1963, opération par laquelle l'état algérien s'attribuait 51 % du capital social.
- ✈ L'année 1970 a vu les parts de l'état portées à 83 %, et procède au renouvellement de sa flotte. Ce qui donnait une nouvelle dimension à l'activité du secteur.
- ✈ L'année 1972 est une date historique pour AIR ALGÉRIE, deux Boeing 727-200 venants de Seattle (USA) arrivaient à Alger.
- ✈ Le 15 Décembre 1974 l'état porte sa participation à 100 % en rachetant les 17 % du capital encore détenu par Air France, le processus de nationalisation est ainsi achevé.
- ✈ En 1975 AIR ALGÉRIE est devenue Entreprise Publique Économique (E.P.E) sous le nom de "Société Nationale de Transport et de Travail Aérien SNTTA)
- ✈ En 1983 L'entreprise est scindée en deux entités distinctes, l'une pour les lignes intérieures (Inter Air Service "IAS") et l'autre pour les lignes internationales.
- ✈ Le 17 février 1997 s'est tenu l'assemblée générale constitutive concernant le passage d'AIR ALGÉRIE à l'autonomie. Cette dernière devient une Société Par Actions (SPA) avec un capital de 2.5 milliards DA.
- ✈ Libéralisation du transport aérien en 1998.
- ✈ En 2000 le capital d'AIR ALGÉRIE est porté à 6 milliards de dinars.
- ✈ En 2001 le capital d'AIR ALGÉRIE est porté à 14 milliards de dinars.
- ✈ En 2005 le capital d'AIR ALGÉRIE est porté à 29 milliards de dinars.
- ✈ Le 12 Février 2007, le titre obligataire d'AIR ALGÉRIE a été introduit en cotation à la bourse d'Alger.
- ✈ Ouverture de la ligne Alger-Montréal-Alger en 2007, et Alger-Pékin-Alger en 2009
- ✈ AIR ALGÉRIE a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 58,1 milliards de dinars, en progression de 7 % par rapport à 2008 et un bénéfice net de 4 milliards de dinars.
- ✈ En 2010 la compagnie nationale procède au renforcement de sa flotte avec l'acquisition de 4 ATR et 3 Boeing 737-800 et à la réorganisation de la compagnie,

Partie Empirique

- ✈ En 2014 AIR ALGÉRIE s'équipe de nouveaux appareils, de 02 Boeing 737-700 C et de 08 Boeing 737-800, la volonté de la compagnie de faire de l'Aéroport d'Alger - Houari Boumediene un hub avec comme objectif d'atteindre les 10 millions de voyageurs par an.
- ✈ AIR ALGÉRIE réceptionne deux Airbus gros porteur A330-200, les premiers appareils acquis dans le cadre de son plan de développement 2013-2017 (le programme d'acquérir 16 avions neufs pour le renouvellement de sa flotte).

1.3 Les certifications d'Air Algérie :

1.3.1 L'audit IOSA (IATA Operational Safety Audit) :

(Démarche obligatoire)

Imposé par l'IATA, regroupant 1 200 standards et portant sur la «sécurité», l'audit IOSA s'est déroulé la première fois en décembre 2006 dans de très bonnes conditions. Ont particulièrement été concernés par cet audit, les services opérationnels et techniques liés à l'exploitation des avions. AIR ALGÉRIE a été déclarée avoir répondu à l'ensemble des normes I.O.S.A. et est enregistrée par l'IATA parmi les compagnies I.O.S.A. AIR ALGÉRIE a encore passé cet audit avec succès en 2010.

1.3.2 Certification ISO (Organisation Internationale de Normalisation) :

(Démarche volontaire)

C'est une certification qui porte sur la "qualité" et qui a été obtenue en 2006, après la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) par la Direction Générale, au sein d'AIR ALGÉRIE selon les exigences et référentiels de la norme ISO 9001 version 2000.

1.4 La flotte d'Air Algérie :

La flotte d'Air Algérie est composée de 56 appareils modernes d'âge moyen de 11 ans répondant aux normes de sécurité internationales, exploités tant pour le transport des passagers que pour le cargo¹.

¹<https://airalgerie.dz/experience-voyage/notre-flotte/>

Figure n°1: La flotte de la compagnie AIR ALGÉRIE :

A330 -202  Capacité : 263 Nombre : 8	B737-800  Capacité : 162/148 Nombre : 25	B737-700  Capacité : 112 Nombre : 2
B737-600  Capacité : 101 Nombre : 5	ATR.72-212 A  Capacité : 66 Nombre : 15	HERCULE L 100-30  Capacité : 20 Tonnes Nombre : 1

Source: Site officiel de Air Algérie¹

¹<https://airalgerie.dz/experience-voyage/notre-flotte/>

2 Présentation de la Direction Revenue Management « DRM» :

2.1 Création de la DRM :

La Direction Revenue Management a été créée il y'a 14 ans, plus exactement en Juin 2006. Initialement, elle s'appelait « DGR : Direction Gestion des Recettes », 6 ans plus tard, soit en 2012, son nom change et devient « DRMP : Direction Revenue Management & Pricing ». En 2015, et afin de se moderniser, le nom de la direction change à nouveau pour s'appeler finalement « DRM : Direction Revenue Management »

2.2 Les missions de la DRM :

La Direction Revenue Management a pour mission de :

- Élaborer et mettre en œuvre la politique tarifaire et réglementaire du produit passager régulier ;
- Distribuer le programme des vols et des tarifs appliqués à travers les GDS ;
- Gérer les capacités (sièges avion) à travers les systèmes de réservation et de distribution :
 - Vendre le siège au moment qu'il faut ;
 - Au passager qu'il faut ;
 - Au prix qu'il faut.

Afin de maximiser les recettes du trafic passages régulier au transport.

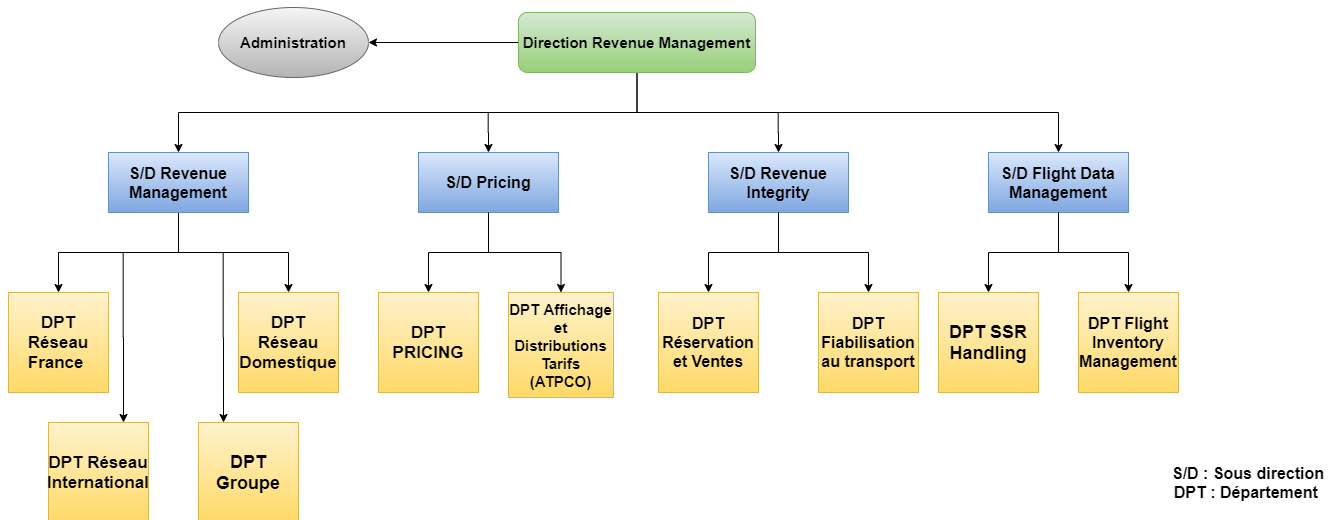
2.3 Les responsabilités de la DRM :

- Maximiser les recettes passages réguliers au transport ;
- Assurer la disponibilité et l'affichage des programmes de vols à travers les GDS ;
- Conception et affichage des tarifs à travers les GDS ;
- Gestion des vols en termes de disponibilité sièges avion par classe de réservation ;
- Constitution et entretien d'une base de données reprenant le cycle de vie de chaque vol /date (Recettes, Engagement par classe, trafic, CR, No-show, Go-show) ;
- Suivi et garantie de la compétitivité tarifaire par rapport à la concurrence ;
- Lancement des promotions tarifaires sur la base des engagements vols et/ou pratiques des vols ;
- Planification et élaboration du budget annuel de la Direction en termes de moyens humains, matériels et formation ;

- Gestion des ressources humaines de la Direction.

2.4 Organigramme de la DRM :

Schéma n°06 : Organigramme de la Direction Revenue Management :



L'organigramme ci-dessus représente l'organisation de la Direction Revenue Management, qui compte aujourd'hui quatre (04) sous-directions : S/D Revenue Management, S/D Pricing, S/D Revenue Integrity et enfin la S/D Flight Data Management. Chacune de ses sous-directions représente un pilier du Yield Management.

3 Le concept du Yield Management (Revenue Management) à Air Algérie :

3.1 Marché du transport aérien

Beaucoup d'entreprises dans le monde ont connu ou connaissent des difficultés pour se maintenir dans leur secteur d'activité respectif.

L'activité du transport aérien ne fait pas exception à cette situation, ce secteur est en train de vivre une concurrence et une compétition sans précédent entre les compagnies aériennes, ce phénomène est dû essentiellement à plusieurs facteurs :

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

Partie Empirique

La compagnie Air Algérie n'est pas épargnée par cette rude concurrence, elle est concurrencée sur ses cinq réseaux à savoir, la France, l'Europe, le MMO (Maghreb et Moyen Orient), Canada et la Chine¹.

Aussi, elle est concurrencée indirectement par la pratique des compagnies étrangères qu'on appelle communément, le Trafic de 6ème Liberté qui consiste à acheminer des passagers vers leurs destinations finales via leurs HUB.

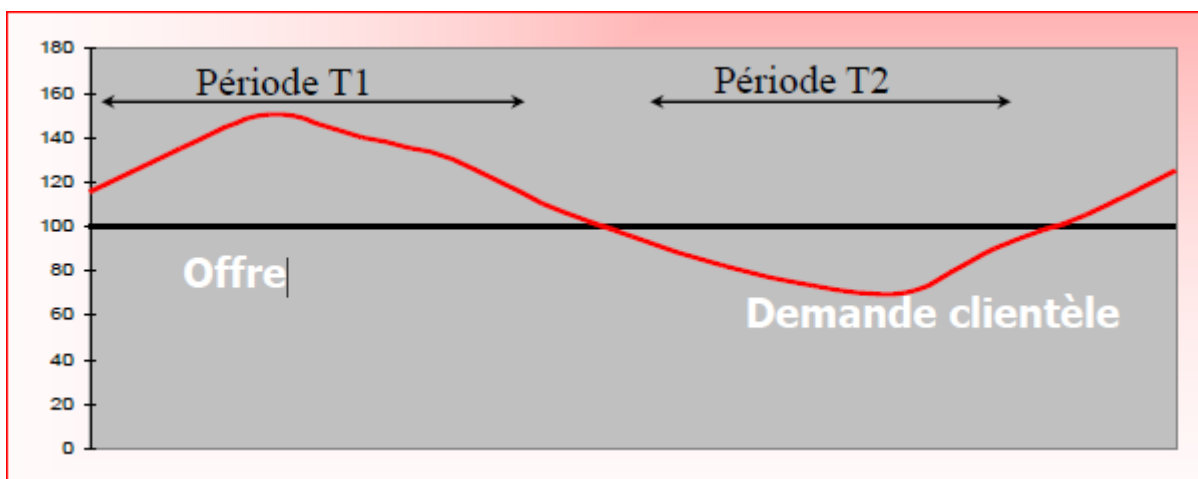
La concurrence ne se limite pas uniquement sur les compagnies aériennes mais, il y a aussi deux autres modes de transport à prendre en considération, à savoir le maritime et le terrestre.

3.2 Définition du Yield Management à AH :

Le Yield Management est un outil de gestion au sein des entreprises du domaine des services. Il est indispensable dans le domaine du transport aérien, et ce car ces entreprises sont caractérisées par :

- Une offre limitée (fixe) ;
- Une demande variable (fluctuante et incertaine) ;
- Produit périssable ; le siège d'un avion ne se stock pas .

Schéma n°07 : Caractéristique de l'offre et de la demande d'une compagnie aérienne:



Source: document de l'entreprise

¹Document interne à l'entreprise.

Figure n°02 : Caractéristique du produit d'une compagnie aérienne:



*** Un siège non vendu = manque à gagner
(perte de recette)**

Source : Document de l'entreprise.

Le Yield Management consiste à définir un niveau optimal d'offre pour chacune des sous classes de réservation afin de maximiser la recette d'un vol date.

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

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

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

Il permet de résoudre de manière optimale le problème de confrontation de l'offre et de la demande pour une maximisation de la recette globale. Et ce par :

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

4 L'implémentation du Yield Management à Air Algérie :

4.1 Les raisons qui ont poussé AH à implémenter le Yield Management :

En première approche, AH était quasiment forcée de suivre la marche du monde induite par la mondialisation, et ne pouvait de ce fait demeurer en retrait. En outre toutes les compagnies aériennes ont presque toutes adopté ce concept. Par ailleurs les experts en la matière sont unanimes : aucune compagnie aérienne, qu'elle soit major, low cost ou nouvel entrant ne peut faire l'impasse sur l'outil de base qu'est le Yield management, qui sert à la fois à protéger et améliorer sa recette, but ultime du RM.

En outre, l'implémentation du Yield Management à AH a été présidée par 02 raisons fondamentales : La première est l'augmentation du chiffre d'affaire, et la deuxième est l'application d'une tarification différenciée.

a) Augmentation du chiffre d'affaire :

Une augmentation significative ou substantielle du chiffre d'affaire est la conséquence de la maximisation/optimisation de la recette d'un vol date. Pour se faire, il ne peut y avoir qu'un seul tarif. Il doit y avoir une panoplie de tarifs pour que ça fonctionne.

Pourquoi le désir d'augmenter son chiffre d'affaire ? Tout simplement car en ayant un matelas financier solide permettrait à l'entreprise de se diversifier et de définir des orientations stratégiques, qui vont gouverner sa fiabilité dans le futur, comme :

- Envisager de créer une compagnie LowCost destinée aux jeunes, et cela nécessite une trésorerie importante.
- Ne plus proposer de vol sec, par vol « sec » on entend : transport uniquement ; mais plutôt de proposer des « Packages » (lots) : Transport, hébergement, voiture de location...etc. Et tout ça en s'alliant à un tour opérateur performant et de renom.
- Envisager d'intégrer une Alliance (un code share) : Pour faire partie d'une alliance il n'y a pas de miracle, il faudra qu'Air Algérie fasse preuve d'un travail correct et rigoureux pour maximiser ses recettes, ce qui lui permettrait d'améliorer la qualité de ses avions et de ses services et ainsi se mettre au diapason des autres compagnies aériennes afin de pouvoir s'estimer capable de faire partie d'une alliance.

La mise en œuvre d'une stratégie de diversification demande énormément de budget d'où la nécessité d'implémenter le Yield Management afin d'augmenter le Chiffre d'Affaire.

Partie Empirique

Il y'a également d'autres moyens, en plus du RM, qui permettent de maximiser ces revenus, il existe, entre autre, deux postes budgétivores :

- La paie (les salaires) : Air Algérie emploie plus de 9000 salariés, ce qui est énorme comparé à ces camarades la Royal Air Maroc ou la Tunisair qui emploient entre 4500-5000 salariés. Il existe un principe qui dit : 1 Avion = 100 employés, AH détient 45 avions, ce qui équivaut à dire qu'elle devrait avoir 4500 employés, mais celle-ci en détient le double.
- Le carburant (Kérosène) : Il faut savoir qu'un avion qui décolle d'Alger, fait une rotation sur plusieurs destination avant de revenir à Alger. La politique d'AH consiste à emporter une quantité maximale de carburant qui lui permet de subvenir aux besoins de son appareil. Sauf que quand la rotation est grande, il lui est impossible d'emporter la quantité nécessaire. De ce fait, une fois le Kérosène fini, il lui faudra re-carburer dans l'aéroport ou se trouve l'appareil d'Air Algérie.

Air Algérie fait partie de l'AACO « Arab Air Carriers Organization» (organisation des transporteurs aériens arabes) dont le siège se situe à Beirut - Liban. Chaque année, l'AACO invite les représentants des compagnies aériennes membres pour une réunion dans le but de négocier le coût du carburant pour l'année en question avec un fournisseur donné. Afin de signer un contrat avantageux, la présence à cette réunion reste obligatoire. Malheureusement AH assiste rarement a ce type de réunion annuelle et donc ne bénéficie d'aucune remise sur le carburant qu'elle utilise.

Si l'entreprise arrive à maîtriser ces 02 postes budgétivores, elle arrivera à maîtriser ses dépenses et ses finances.

b) Application d'une tarification différenciée :

La stratégie RM repose sur le principe de la Tarification Différenciée qui consiste en l'élaboration d'une panoplie de tarif associés à des sous-classes tarifaires. C'est justement le Yield Management qui permet l'application de la tarification différenciée, car cette dernière est le socle du Revenue Management.

La mise en œuvre d'une tarification différenciée signifie que l'entreprise, en amont, a déjà segmenté la typologie de sa clientèle (jeune, senior, famille, couple...etc.) et/ou le comportement d'achat de ses derniers qui varie, le plus souvent, selon le timing et les événements (Ramadhan, vacances, événements sportifs, foires...etc.)

Partie Empirique

En effet, c'est cette étude de marché et la prévision de la demande qui permet de créer une grille tarifaire et d'allouer la capacité disponible aux différentes sous-classes tarifaires. L'allocation de la capacité signifie le nombre d'unité attribuer à chaque sous-classe tarifaire (autrement dit : Paramétrage initial), elle dépend de la période et de la demande. Le paramétrage initial est dynamique, c'est le système Amadeus, qui s'occupe d'élaborer le paramétrage initial et d'y apporter les modifications nécessaires selon l'engagement du vol.

L'application d'une tarification différenciée est question d'une relation gagnat-gagnat pour l'entreprise et le client, car ce dernier y gagne le choix ayant une panoplie de tarifs, et l'entreprise gagne la possibilité de maximiser la recette de son vol.

4.2 Le processus de l'implémentation du Yield Management à AH :

La Direction Revenue Management a été créé justement pour l'implémentation du Yield Management à AIR ALGÉRIE en 2006.

Pour se faire, la compagnie nationale a fait appel à 04 experts de l'AFC "Air France Consulting" afin de bénéficier d'une formation qui leur permettra de connaître l'outil "Yield Management" et apprendre à l'utiliser. Les experts de l'AFC sont restés plus d'un mois à Alger, une période durant laquelle, ils ont pu initier et former au mieux un groupe de futurs analystes et pricers aux pratiques du Yield, afin qu'ils puissent, à leur tour, former le reste des employés de la DRM.

Une fois la formation finie, les nouveaux analystes et pricers ont passé quelques mois à pratiquer et apprivoiser ce nouvel outil, jusqu'au retour des experts de l'AFC. ces derniers sont revenus afin de procéder à un suivi et contrôle de leurs travaux au sein de la DRM, de ce fait, ils ont pu voir comment se passait la mise en pratique du Yield Management, répondre aux questions, apporter des conseils et des directives aux analystes et pricers pour qu'ils puissent corriger et améliorer l'application de cette pratique.

4.3 Les difficultés rencontrées lors de l'implémentation du Yield :

La mise en place d'un nouveau concept engendre, comme c'est souvent le cas, des difficultés que les employés de la DRM ont pu surmonter avec l'aide des consultants de leur partenaire AFC Consulting. A l'époque (2006) les difficultés auxquelles ils étaient confrontés étaient de deux sortes, d'abord en termes de ressources humaines, puisqu'il fallait former en un laps de temps relativement court (03 mois), un grand nombre de cadres aptes à la fois de comprendre, d'appréhender les bases du RM et de les mettre en œuvre, cela a donné, inévitablement, lieu à des ratages. D'autre part le parc informatique était quasiment obsolète, il fallait donc

Partie Empirique

rapidement procéder à son renouvellement, qui n'a pu se faire que par étape induisant des dysfonctionnements. Signalons que l'un des préalables requis pour la mise en place du RM, était la mise à niveau du personnel de la DRM de façon à ce qu'il soit opérationnel en un minimum de temps.

4.4 Les raisons qui ont poussé AH à migrer vers le GDS Amadeus :

Après 18 ans (1999-2017) d'utilisation du CRS : MARSAH, Air Algérie a migré vers l'utilisation du GDS : AMADEUS, et ce pour ces deux principales raisons :

✓ **L'incompatibilité des systèmes :**

L'incompatibilité des systèmes de AH avec les autres compagnies aériennes, notamment les compagnies européennes, qui utilisaient depuis des années déjà le GDS Amadeus, De ce fait, la communication entre Air Algérie et les compagnies via les messages automatiques (SSIM6) ne passait pas dû à l'incompatibilité des systèmes. Aussi, les IA (Intermédiaires Agréés) utilisaient également le GDS Amadeus (ou autres GDS), donc la communication avec ces derniers aussi posait problème.

✓ **L'arrêt total du développement de MARSAH par DNATA :**

MARSAH appartenait à DNATA qui est une filiale d'Emirates.

DNATA a décidé d'arrêter le développement du système MARSAH, poussant ainsi Air Algérie à abandonner son utilisation. Évidemment, Dnata a informé AH de son retrait 1 an avant, soit en 2016.

Ces deux impératifs ont fait qu'Air Algérie était quasiment obligé de migrer vers un autre système. Elle a, de ce fait, lancé un appel d'offre avec un cahier des charges, il y'a eu notamment l'offre de : Sabre, Galiléo, Amadeus... Le choix d'Air Algérie s'est porté sur AMADEUS (AH détient 50% d'Amadeus Algérie), le contrat a alors été signé en Mai 2017.

4.5 Le processus de la mise en application du GDS Amadeus :

Juste après la signature du contrat avec Amadeus, et en collaboration avec la Division Commerciale (DC), une feuille de route qui dicte la manière avec laquelle les choses vont se faire a été arrêtée. La mise en application du système Amadeus s'est alors faite en deux phases :

➤ **1ère phase : Formation des employés pour la prise en main du système :**

La première phase porte sur une formation d'un groupe de 07 personnes (au siège d'Amadeus?) à Nice-France pour une durée de 03 mois. Cette formation est de type « FrontOffice », ce qui veut dire qu'elle est axée sur la réservation. Les éléments formés dupliquent à leur tour la formation aux restes du personnel concerné.

En Second, il a fallu organiser pour les employés de la Direction Revenue Management une nouvelle formation toujours à Nice-France. Il faut savoir que cette direction se subdivise en 04 métiers : Le Pricing, le RMS, le Flight Data Management (FDM) et le Revenue Integrity (RI).

- Les éléments concernés par cette nouvelle formation sont les employés de la **S/D RMS** et la **S/D FDM** qui sont, à leur tour, partis à Nice en formation.
- En raison de la non disponibilité de la fonctionnalité Pricing dans le système Amadeus, la **S/D Pricing** n'est point concernée par ce type de formation. Quand la fonctionnalité du Pricing sera disponible dans le système il faudra une nouvelle phase de formation suivie de l'implémentation de l'outil Pricing au sein du système Amadeus.
- Enfin, en ce qui concerne le **Revenue Integrity**, il faut noter qu'initialement cette fonctionnalité n'appartient pas à Amadeus, ce métier a été conceptualisé par les Américains, puis acheté par Amadeus et intégré au système. De ce fait, c'est un Américain expert en RI, venu de Phoenix-USA qui s'est occupé de former pendant 02 semaines les employés de la **S/D RI**.

A la fin des formations, tous les employés sont sanctionnés par un examen (contrôle). Lorsqu'une certaine note est atteinte ils se voient délivrer une certification Amadeus, sinon ils obtiennent une attestation de participation.

➤ 2ème phase : Basculement des données vers le nouveau système

Lors de l'utilisation du CRS Marsah, les données d'AH étaient hébergées à Dubaï (étant donné que le système Marsah appartient aux Emirates)

L'européen GDS Amadeus, siégré à Nice- France, héberge quant à lui les données des compagnies aériennes, comme Lufthansa et Air France, dans des serveurs situés à Berlin – Allemagne

Suite à la migration vers le nouveau PSS « Passerger Service System », AH a procédé au basculement de toutes ses données vers les serveurs d'Amadeus le 19 Décembre 2017, à minuit sous la supervision du PDG d'Air Algérie, la direction de la DRM ainsi que certains employés. Ce basculement des données a duré plusieurs heures et il avait pour but la préparation du système à un fonctionnement fiable.

4.6 Les difficultés rencontrées lors des formations au GDS Amadeus :

Etant donné que les employés formés ne maîtrisent pas pour la plupart la langue anglaise, langue utilisée par le GDS Amadeus ; certains d'entre eux ont rencontré beaucoup plus de difficultés à communiquer et à formuler leurs questions qu'à manipuler ce système.

5 Processus d'application du Yield Management à Air Algérie :

5.1 Les acteurs du Revenue Management à AH :

On compte trois principaux acteurs qui interviennent dans l'application du yield management :

- a) L'analyste pricer : est chargé de générer la demande en fixant les tarifs.
- b) L'analyste de vols : est chargé de gérer la demande, en fonction des tarifs élaborés par l'analyste pricer et le comportement du vol.
- c) L'organe de contrôle : est chargé de s'assurer de la fiabilisation des ventes et de leur conformité aux règles (conditions d'application).

5.2 Les métiers du Revenue Management à AH :

Pour le bon déroulement de la pratique du yield management il n'est pas question de lui consacrer un simple « service » mais plutôt d'une structure plus élaborée « une Direction » en l'occurrence. Pour remplir et accomplir sa mission, à savoir maximiser la recette d'un vol date, cette direction est organisée autour de quatre Sous-Direction, reflétant entre autre les trois métiers fondamentaux du Yield qui sont : Le Pricing, le Revenue Management et le Revenue Integrity.

5.2.1 Le pricing :

➤ La réglementation de la tarification :

- Règlementation internationale IATA en matière de tarifs :

IATA coordonne entre les compagnies aériennes pour la spécification des niveaux tarifaires. Ces tarifs sont acceptés par les compagnies membres dans un cadre multilatéral

Les tarifs sont fixés par l'IATA selon le nouveau concept dénommé « Flex Fares ».

- Règlementation nationale par la DACM :

Les tarifs normaux F (First), C (Business) et Y (Economique) au départ d'Algérie, sont soumis à l'approbation de la Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie «DACM» .

➤ Le rôle de l'analyste pricing :

Conception de grilles tarifaires et des conditions d'application de chaque tarif sur la base :

- Du comportement d'achat de la clientèle (tarif comportemental) ;
- De la typologie de la clientèle : jeune, 3ème âge, étudiant...etc. (tarif typologique) ;
- De la pratique des concurrents (veille concurrentielle).

➤ Les compétences de l'analyste pricing :

- Excellente connaissance en technique financières, principes économique et gestion.
- Connaissance approfondie de ses marchés.
- Aptitude au calcul.
- Excellente maîtrise des outils informatiques et bureautiques.
- Aptitude à travailler dans un univers stressant.

➤ Les missions de l'analyste pricing :

- Suivi et analyse du marché : concurrence, niveaux de prix, incidence d'événements particuliers.
- Etudier les recettes et établir des prévisions en termes de rendements.
- Mettre en place des techniques et des outils de Pricing.
- Procéder à une mise à niveaux des tarifications selon les taux de remplissage.
- Etablir des rapports d'évaluation et présenter ses solutions.

L'analyste **Pricing** est responsable d'un portefeuille de vols qu'il suit en temps réel afin d'établir les grilles tarifaires suivant les classes de réservation tout en respectant la réglementation internationale de l'IATA et nationale de la DACM, en se référant à l'historique des tarifs pratiqués sur les vols antérieurs et en intégrant l'environnement concurrentiel (état de la concurrence, destination des vols, événements particuliers, niveaux de prix pratiqués...etc.)

Travaillant étroitement avec les responsables de produits, tout en appuyant le service lié à la vente, l'analyste Pricing s'assure de la pertinence des tarifs pratiqués par la compagnie aérienne qui l'emploie. Il réalise également une veille concurrentielle pour actualiser les grilles tarifaires de la société et réagir à toute initiative tarifaire de la concurrence.

Partie Empirique

Une fois les grilles tarifaires élaborées, elles sont transmises au département « Affichage et distribution tarifs » qui s'occupe d'introduire les tarifs sur la plateforme ATPCO¹. Cette dernière répertorie tous les tarifs proposés par Air Algérie et ses concurrents dans un réseau très étendu et les met quasi instantanément à disposition des agences AH et des intermédiaires agréés via les GDS².

Figure n°03 : Système d'affichage et de distribution de tarifs:



Source : interne à l'entreprise

➤ La structure tarifaire d'Air Algérie :

La compagnie Air Algérie pratique différents type de tarifs³ :

- Tarifs normaux : 1ère classe, classe affaires et les plein tarifs économiques. Ce sont les tarifs les plus élevés, les passagers qui les achètent bénéficient de la plus grande liberté.
- Tarifs spéciaux : Ce sont des tarifs comportementaux, ils sont inférieurs aux tarifs normaux. Leurs conditions d'application sont restrictives (saisonnalités, maximum et minimum du séjour).
- Tarifs réduits : Ce sont des tarifs avec des réductions commerciales accordées par type de clientèle (Enfant, bébé, jeune, étudiant, couple, famille, senior...)

¹ATPCO : Airline Tarif Publishing Company.

²GDS : Global Distribution System.

³Document interne à l'entreprise

Partie Empirique

- Tarifs promotionnels : Ce sont les tarifs les moins chers et ayant des conditions d'applications très restrictives (Date limite d'émission, date limite de voyage,...). Ils sont appliqués par la compagnie afin de stimuler la demande durant les périodes creuses.
- Transit 6ème Liberté : étranger vers étranger via Alger.
- Tarifs groupe.
- Private (la distribution est restreinte).

Tableau n°04 : La sous-classe tarifaire d'Air Algérie :

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

Source : interne à l'entreprise

5.2.2 Le Revenue Management (La gestion des vols) :

a) L'analyste de vols :

« *Analyste Revenue Management dans l'aérien : finesse d'analyse et grandes responsabilités* »

L'analyste de vols, appelé également Analyste RM, évolue au sein d'une équipe de quelques personnes, regroupées par secteurs géographique dans un grand "open space". Dans la salle, l'analyste de vols est en contact direct avec les autres activités du Revenue Management, à savoir le Pricing et le Revenue Integrity. Par ailleurs, il peut être en contact avec les services commerciaux, le Programme, l'Escale ou encore le Marketing pour affiner ses analyses sur son portefeuille de vols.

b) La gestion des vols :

La gestion des vols consiste en la détermination du nombre de sièges disponibles à la vente par sous-classe et la définition du niveau de suroffre, autrement dit c'est la gestion de la demande. L'Analyste RM, est responsable d'un portefeuille de vols dont il doit optimiser la recette en jouant sur les tarifs et les classes de réservation. Sa mission consiste à rechercher le meilleur équilibre possible entre le taux de remplissage et les tarifs pratiqués.

Pour ce faire, il doit développer une connaissance approfondie de son marché (vacances scolaires, saisonnalité, comportement d'achat des clients, taux d'annulation, événements politiques, économiques, sportifs, culturels...).

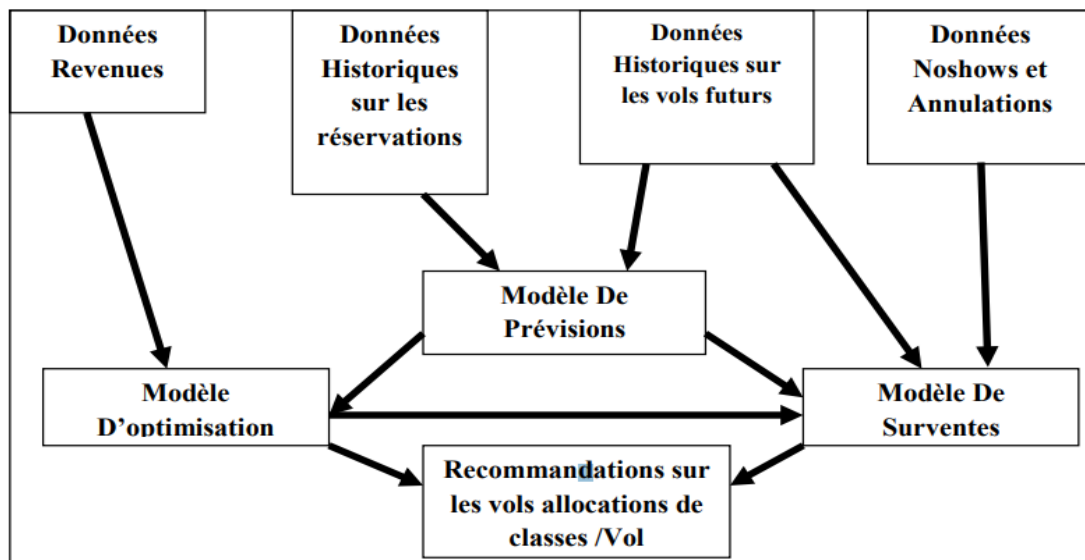
Ses différentes analyses l'amènent en particulier à ajuster le nombre de places disponibles dans chaque classe de réservation en fonction de la demande attendue, et à définir le niveau de surbooking adapté à chacun de ses vols, qu'il surveille constamment grâce à des outils informatiques sophistiqués avec systèmes d'alerte, en l'occurrence le RMS pour ce qui concerne la compagnie nationale Air Algérie.

Le RMS «Revenue Management Système » est dynamique, c'est un système autocrate qui a été greffé dans le GDS Amadeus. Depuis le basculement vers ce dernier, c'est le RMS, qui s'occupe de la distribution des tarifs en vue de l'optimisation des recettes des vols. De ce fait, il s'occupe de la gestion des vols de manière automatique à partir des données historiques, des statistiques de prévisions (demande du marché, no-show, go-show), il propose alors le paramétrage initial d'allocation des sous-classes tarifaires et de leur ajustement en temps réel en évaluant l'évolution du remplissage du vol et des événements externes.

Le réajustement des allocations de sièges par sous-classe de réservation se fait en tenant compte des :

- Nouveaux événements de la période en cours ;
- Pratiques de la concurrence ;
- Evolution des engagements des vols ;
- L'irrégularité du programme.

Schéma n°08 : processus d'allocation des sous-classes par vol :



Source : Air Algérie

5.2.3 Le Revenue Integrity (RI):

Qu'est-ce que le revenue Integrity et en quoi est-ce important ?

Face à l'essor du tourisme et à la démocratisation du voyage, l'offre s'est multipliée dans les secteurs du transport aérien et du tourisme, laissant place à une multitude de produits, de canaux de distribution, de services, d'intermédiaires...

Le «e-ticket» est la pièce physique qui lie le client à la compagnie. Dès que le contrat est rempli, c'est-à-dire l'allé et le retour, les recettes sont comptabilisées et fiabilisées par le Revenue Integrity

Le Revenue Integrity, comme son nom l'indique, a pour mission de s'assurer de l'intégrité du revenu, c'est-à-dire de la cohérence de la chaîne commerciale dans son intégralité, depuis la définition du prix jusqu'à l'encaissement des factures, en passant par le chargement des prix dans les systèmes de réservation, la bonne application des conditions tarifaires et contractuelles, le respect des recommandations de ventes décidées par le Yield. Donc, surveiller et contrôler tout le processus des ventes pour fiabiliser, protéger et récupérer l'argent de Air Algérie.

Partie Empirique

La naissance du Revenue Management, appelé aussi Yield Management dans les années 80 a laissé place à une offre tarifaire complexe et variée auprès des compagnies aériennes, obéissant à des conditions d'utilisation, de durée, de paiement ... auxquelles viennent s'ajouter promotions, programmes de fidélité, compléments de service... Les acteurs eux-mêmes ont du mal à s'y retrouver, et cette complexité de la chaîne de distribution laisse parfois place à certains dysfonctionnements qui peuvent interférer tout au long du processus de réservation.

Autrement dit, le Revenue Integrity s'assure que le revenu réellement encaissé est bien conforme au revenu théoriquement encaissable, et que le produit vendu à un instant t, a été vendu, facturé, encaissé au bon prix et avec les bonnes conditions tarifaires. Les gains attendus sont élevés jusqu'à 3M du chiffre d'Affaires.

La fiabilisation des vols au sein d'Air Algérie se fait avec « Calidris », un système autocrate qui s'assure que les tarifs vendus correspondent aux conditions d'application du tarif (profils des clients, la durée de séjour...). Le système fait remonter les éventuelles anomalies via un tableau Excel qui est ensuite transmis à la Direction pour la prise de décision.

➤ **Perte de revenus et manque à gagner :**

Particuliers et tours opérateurs (voyagistes) n'hésitent pas à s'engouffrer dans ces brèches qui constituent parfois une fuite de revenus importante pour les entreprises. Pour les compagnies aériennes, ce coût s'élèverait autour de 4 à 6% de leur Chiffre d'Affaires (CA).

Parmi les fraudes et erreurs les plus répandues, on trouve notamment :

- Les groupes fictifs : les agences de voyage réservent un certain nombre de place afin de bénéficier d'un tarif de groupe, puis vendent ces places au compte-gouttes à des particuliers ;
- Les réservations fictives : Réservations faites en interne pendant des tests et/ou formations, réservations non émises, fraudes de paiement...
- Les incohérences de réservation via des intermédiaires ou directes : méconnaissance du produit, manque de formation, non-respect des règles tarifaires ...
- Les fraudes dans l'achat de billets : achat de plusieurs aller-retour afin de contourner des règles tarifaires impliquant un minimum ou maximum de jours séjournés.

C'est justement ici qu'intervient le « Revenue Integrity ». Dans le prolongement du Revenue Management, le Revenue Integrity (RI) se définit comme l'ensemble des processus qui permettent de veiller à la bonne application des réglementations légales et contractuelles.

Le Revenue Integrity permet également de combler le manque à gagner que représente le taux de no-shows. En identifiant et supprimant les réservations fictives, le taux de no-show diminue drastiquement, améliorant ainsi les revenus de la compagnie.

➤ **La technologie au service du RI :**

Dans le transport aérien, Amadeus propose des solutions techniques en temps réel permettant de reconnaître des tentatives de fraudes. Ces logiciels contrôlent les différentes fuites de revenus potentielles à chaque stade de la réservation du billet.

Ils fixent des règles permettant d'identifier, puis de supprimer les réservations fictives ou non émises jusqu'à un temps imparti – et de définir ce temps imparti, ou encore de limiter les changements de noms abusifs des PNR engendrés par les groupes fictifs. Ils permettent de contrôler les tarifs et moyens de paiement et d'améliorer la communication entre le système de réservation et le système de Yield Management, c'est-à-dire le RMS¹.

Les réservations ainsi libérées sont remises instantanément dans l'inventaire afin d'être disponibles à la vente.

Une attention toute particulière est dédiée aux vols dont les taux d'occupation sont élevés, car plus rémunérateurs et d'autant plus sensibles aux pertes de revenus engendrés par les no-shows.

➤ **Les bénéfices du RI :**

Les bénéfices de la démarche sont nombreux. S'il s'agissait dans les premiers temps de veiller essentiellement à la bonne application des tarifs pour la distribution, notamment lors des émissions manuelles des billets, le périmètre du Revenue Integrity s'est fortement étendu.

Le but est de s'assurer de la bonne application des remises, des taux de commission, des pénalités d'annulation ou de no-show, du respect des recommandations de fermeture de tarifs par le Yield, de canaux de vente ou de durée de séjour, du respect des conditions contractuelles, de la bonne application des règles de commuabilité d'offres spéciales ou des frais de dossiers, l'encadrement des gestes commerciaux, l'utilisation abusive des options, etc.

¹RMS pour Revenue Management System

Partie Empirique

Le revenue Integrity couvre donc aujourd'hui toute la chaîne de commercialisation. Il identifie les erreurs et les corrige. Il redresse les factures, contrôle, mesure, encourage les bonnes pratiques, dans une démarche d'optimisation et non de flicage.

Les bénéfices attendus vont bien au-delà de la récupération de Chiffre d'Affaires, qui est bien souvent d'ailleurs de la marge pure.

C'est une pratique qui tend vers l'excellence dans les pratiques commerciales, obligeant à documenter ses processus, les normer, les contrôler. Il ne s'agit pas nécessairement de durcir les règles, mais de les faire appliquer. Quitte à les assouplir lorsqu'une condition tarifaire ou contractuelle est inapplicable ou inadaptée, violée en permanence car hors marché.

Dans une période de crise, le Revenue Integrity permet d'augmenter son Chiffre d'Affaires à périmètre commercial constant. Plutôt que d'aller chercher de nouveaux territoires commerciaux, l'objectif est de récupérer plus de Chiffre d'Affaires sur le même volume d'activité.

Selon les experts Amadeus, les compagnies aériennes ayant mis en place une solution de Revenue Integrity ont vu une amélioration de 1% de leur CA.

Une pratique vertueuse, génératrice de gains, qui améliore les processus... pourquoi s'en priver ?

6 Analyse Comparative :

6.1 Selon les pratiques tarifaires:

➤ Traitement des réservations avant la mise en place du concept Yield Management :

Le traitement des réservations avant la mise en place du Yield Management se faisait via le CRS appelé MARSAH. Le traitement des dites réservations étaient relativement souple dans la mesure où il n'existait pas encore de gestion de sous classes. Plus précisément on ne disposait, à quelques rares exceptions, que de tarifs dis normaux lesquels s'avéreront insuffisants pour engranger une recette par vol optimale.

La cabine d'un avion était alors composée de trois classes : La 1ère classe (First), la classe affaire (Business) et la classe économique (Y) qui ne comportait qu'un seul tarif.

➤ Traitement des réservations après la mise en place du concept Yield Management :

Depuis la mise en place du concept Yield Management en Juin 2006, une politique de tarification différenciée a été appliquée. Cette pratique se traduit par l'élaboration d'une panoplie de tarifs associés à chaque type de clientèle préalablement identifiés. Cet éventail de

Partie Empirique

tarif est ainsi associé à différentes sous-classes de réservation, ce qui laisse place à une reconfiguration de la cabine d'un avion. La classe Economique (y) est alors divisée en différentes sous-classe de réservation, allant des sous classe à haute distribution jusqu'aux sous-classes les moins chères (et, à quelques reprises, aux sous classe promotionnelles). Avec cette nouvelle configuration de l'appareil, on en vient à la devine « *du premier venu, premier servi* ».

Afin de répondre au but ultime du YM qui est la maximisation du CA par l'optimisation de la recette d'un vol date.. Cette nouvelle configuration par sous classe tarifaire donne naissance à la gestion des capacités, ou allocation des capacités, qui signifie attribuer un certain nombre d'unité à chaque sous-classe tarifaire associée à chaque segment de clientèle.

De 2006 à 2017, c'est l'analyste de vol qui s'occupait de chercher le meilleure équilibre entre le taux de remplissage et les tarifs pratiqués, et après analyse de son marché (en terme de demande, de no-show, de saisonnalité...etc.), il procédait à l'ajustement du nombre de places disponible dans chaque sous-classe en fonction de la demande attendue. Mais depuis l'abandon du CRS MARSAH au profit du GDS Amadeus en 2017, l'anticipation des événements, la conception d'une base de données des lignes exploitées, notamment par l'élaboration de ce qui est convenu d'appeler «une fiche de lignes» permet au système, le RMS « Revenue Management Système », de fournir des prévisions aussi précises que possibles pour pouvoir gérer en temps réel l'allocation des sous-classe tarifaire de façon automatique.

6.2 Selon l'appréciation d'un vol :

La nouvelle configuration des cabines d'avion de la compagnie a été mise en place pour gérer au mieux la variabilité de la demande face à une offre fixe trouvant le meilleur équilibre possible entre le remplissage et la recette entraînant ainsi une augmentation du Chiffre d'Affaire, but ultime du Yield Management.

➤ L'appréciation d'un vol avant l'adoption d'un système de Yield Management :

Avant l'application du Yield Management le vol était considérée avec le CR « Coefficient de Remplissage ».

Le CR est un indicateur qui estime le taux de remplissage d'un avion.

Cet indicateur est peu fiable et peu concret, car : Par exemple sur un vol donné on peut avoir un CR de 80 % mais avec des tarifs à basse contribution. Et sur un autre vol on peut avoir un CR de 60 % mais avec des tarifs à haute contribution.

Partie Empirique

Dans ce cas, le vol avec 60 % de CR est plus rentable que le vol avec 80 % de CR.

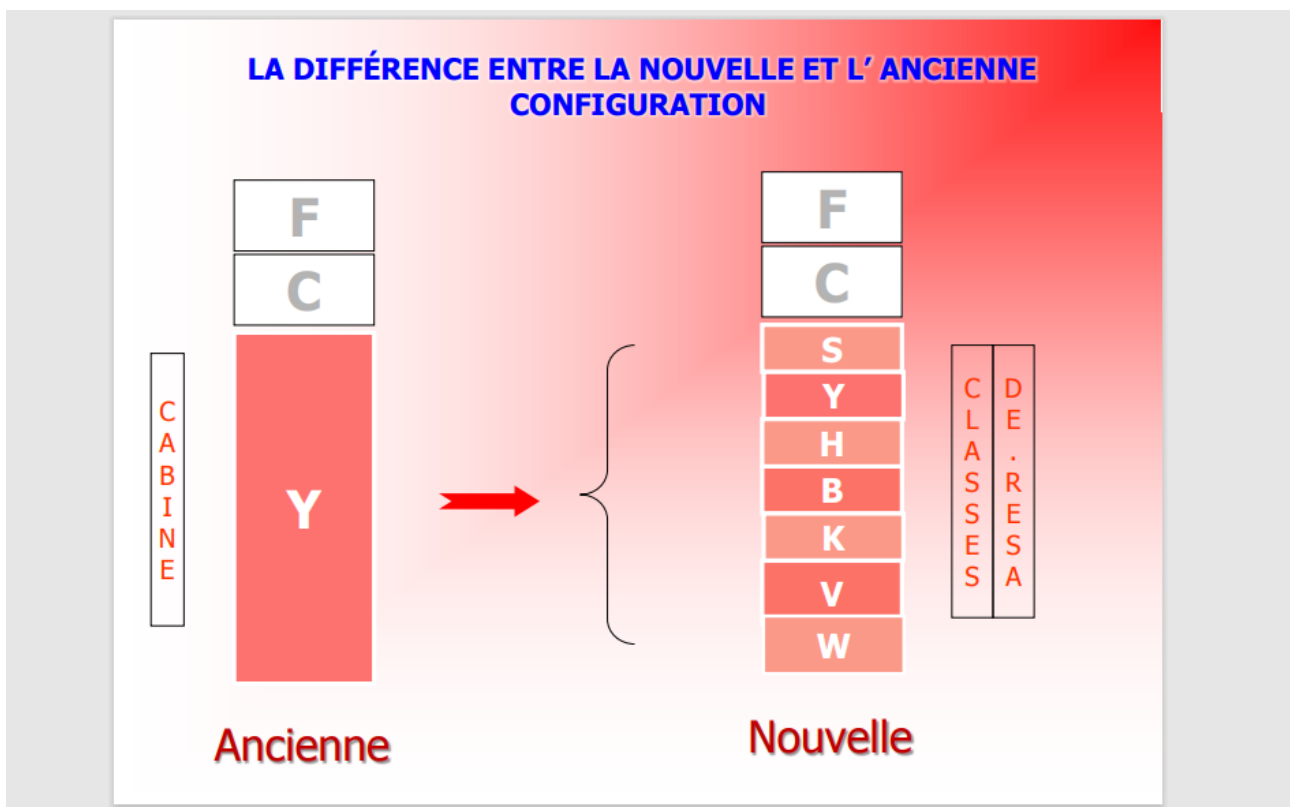
➤ L'appréciation d'un vol après l'adoption d'un système de Yield Management :

Depuis l'application du Yield Management, le vol est considéré avec la recette engendrée. Car l'existence d'une panoplie de tarifs associés à différente sous classe de réservations dont le nombre d'unités attribuées à chaque sous classe est ajusté en temps réel selon les demandes attendues, permet d'optimiser la recette d'un vol date.

De ce fait, le yield management a fait qu'un vol n'est plus considéré avec son CR mais avec la recette engendrée.

La représentation suivante, présente la configuration d'un avion avant et après la mise en place du Yield Management :

Figure n°04 : La configuration de la cabine d'un avion avant et après la mise en place du Yield Management :



Source : Interne à l'entreprise

Comment le montre parfaitement l'illustration ci-dessus, l'implémentation du yield management a laissé place à une reconfiguration de la Classe économique.

Partie Empirique

- Avant la mise en place du Yield, un avion était composé de 3 classes tarifaire : La première classe (F/First), la classe affaire (C/Business) et la classe économique (Y)
- Après la mise en place du Yield, la First classe et la Business classe reste inchangées. Par contre la cabine économique se voit décomposer en plusieurs sous-classes de réservation :
 - S et Y : Sous-classe à plein tarifaire (les tarifs les plus élevé après la First et la Business)
 - H, B et K : Ce sont les sous-classes à haute contribution mais légèrement moins chères que les pleins tarifs.
 - V et W : Ce sont les tarifs les plus abordables, à basse contribution.
 - L et N : Ils ne sont pas sur l'illustration car ce sont des tarifs occasionnels qui ne sont pas disponibles sur tout les vols, on les appelle les « tarifs promotionnels ».

Afin de mieux expliquer cette illustration, nous avons choisi de montrer cette nouvelle configuration par une grille tarifaire du vol « Alger-Barcelone » datant de 2004, donc avant l'implémentation du Yield Management, et une grille tarifaire du même vol datant de 2020, et donc avec le Yield Management.

Tableau n°05 : Grille tarifaire «Alger-Barcelone» (2004) :

Parcours De/Vers	Codes tarifs	Notes	Tarifs HT		TAXE EMISSION	R.P.A	YQ		TB	TARIFS T.T.C	
			OW	RT			OW	RT		OW	RT
De	F	Z001	16 410	32 820	1500	345	55	110	20	18 330	34 795
Alger	C	Z001	13 010	26 020	1500	345	55	110	20	14 930	27 995
Vers	Y	Z001	11 320	22 640	1500	345	55	110	20	13 240	24 615
Brn											

Source : Interne à l'entreprise

OW : Aller simple

RT : Aller-retour

Le tableau ci-dessus représente les tarifs appliqués au vol « Alger-Barcelone » en 2004, c'est à dire avec la mise en place du Yield Management au sein d'Air Algérie. Les codes tarifaires F,

Partie Empirique

C et Y sont les classes de réservation disponible. Comme on peut le remarquer, la cabine Y ne constitue qu'une seule classe tarifaire et donc ne comporte qu'un seul tarif.

Tableau n°06 : Grille tarifaire «Alger-Barcelone» (2020)

parcours	Cabine	Sous-classe tarifaire	Code tarifaire	Tarif HT Allée simple (OW)	Tarif HT Allée-Retour (RT)	Pénalité	viabilité
De Alger Vers Barcelone	F		FOO	20 070		Non	1 an
			FRT		36 480	Non	1 an
	C		COO	18 010		Non	1 an
			CRT		32 740	Non	1 an
	Y	S	SOOAH	15 240		Non	1 an
			SCD		27 700	Non	1 an
			SRTAH		27 700	Non	1 an
		Y	YEUOO YEURT YCD	13 850		Non	1 an
					25 180	Non	1 an
					25 180	Non	1 an
		H	HDZES		21 410	Oui	1 an
		B	BDZES		18 890	Oui	1 mois
		K	KZZOO KZZRT KDZ KCD	9 010		Oui	1 an
					16 370	Oui	1 an
					16 000	Oui	1 mois
					15 110	Non	1 an
	V	VDZES		13 300	Oui	1 mois	
	Q	QDZES		9 900	NRF	1 mois	
	N	NPRODZES		8 330	NRF	1 mois	
	L	LPRODZES		3 460	NRF	15 jours	

Source : interne à l'entreprise

Partie Empirique

Le tableau ci-dessus représente une grille tarifaire appliquée au vol « Alger-Barcelone» en 2020, avec le fameux principe du Yield Management : La tarification différenciée.

Les tarifs sont représentés par des codes, chaque code fait référence aux conditions d'application d'un tarif. Par condition d'application on entend : Possibilité de remboursement, possibilité de changement de date, durée de viabilité d'un billet et la typologie de la clientèle.

La 1ère classe (F) et la classe Affaire (C) ont chacune 2 tarifs, l'un est un tarif allé-simple (FOO et COO) et l'autre est le tarif aller-retour (FRT et CRT).

Quant à la classe économique, après avoir adopté le Yield Management, Air Algérie a pu élargir sa gamme tarifaire grâce au principe de tarification différenciée. Ce dernier se traduit par l'existence d'une panoplie de tarifs composant la cabine économique. Chaque tarif est associé à une sous-classe tarifaire. Dans l'exemple actuel il y'en a 9 : S, Y, H, B, K, V, Q, N et L.

La première lettre du code tarifaire représente la sous-classe associée au tarif, le reste des lettres ont différentes significations comme suit :

- OO : Signifie allée-simple;
- RT : Signifie aller-retour ;
- ZZ : Signifie tarif jeune ;
- CD : Signifie tarif senior ;

Les trois derniers tarifs sont des tarifs promotionnels, le NRF qui les référence signifie que le tarif en question n'est pas remboursable.

Il est à noter que la viabilité du billet commence le jour du départ et non pas le jour d'achat du billet.

Remarque : Le prix d'un billet d'avion en TTC est constitué de tarif HT

6.3 Selon l'apport financier:

Dans le transport aérien actuel, l'utilisation du RM est non seulement devenue incontournable mais aussi vitale et stratégique.

Le premier objectif, ou plutôt l'objectif de la mise en place du RM est la maximisation du CA. Or comme les chiffres le démontrent, le chiffre d'affaires a été en constante augmentation depuis la mise en place du RM de sorte que l'impact est réel et palpable. Il est d'ailleurs démontré que la mise en place, dans les normes, de ce concept permet un gain substantiel en termes de chiffre d'affaires de l'ordre de 25%, ce qui est loin d'être négligeable.

Partie Empirique

En fait une compagnie aérienne qui n'utiliserait pas cet outil, c'est-à-dire le RM perdrait en moyenne 7 % de recette, soit l'équivalent de la marge bénéficiaire des compagnies les plus rentables.

6.4 Selon l'activité (Trafic/Offre/CR) :

Dans ce présent point, nous allons présenter le bilan d'activité (Exercice de l'année 2006). Dans ce dernier figure l'analyse de l'évolution du Trafic/Offre/CR entre l'année 2005, où le Yield Management n'avait pas encore été implémenté, et l'année 2006, l'année de son implémentation.

Les informations qui suivront datent d'il y'a 14 ans certes, mais cela nous permet de mettre le point sur l'impact qu'a eu le Yield Management sur le Trafic/Offre/CR de la compagnie, déjà après quelques mois après sa mise en place.

Tableau n° 07 : Analyse de l'évolution du Trafic /Offre / CR :

RESEAU	2005			2006			EVOL. (%) 2006/ 2005		
	OFFRE	TRAFIC	CR(%)	OFFRE	TRAFIC	CR(%)	OFFRE	TRAFIC	CR(PTS)
France	2741079	1788870	65%	2540398	1631670	64%	8%	10%	-1
EUROPE1	656494	433220	66%	728110	504759	69%	11%	17%	+3
EUROPE2	148158	103537	70%	149308	102564	69%	1%	-1%	-1
MMO	482406	327289	68%	542650	337744	62%	12%	3%	-6
AFRIQUE	154968	63373	41%	224188	95531	43%	45%	51%	+2
DOM	2206651	1389902	63%	2165206	1470421	68%	0%	14%	+5
TOTAL	6389756	4106191	64%	6349860	4142689	65%	0%	1%	1

Source : interne à l'entreprise, direction revenue management.

Remarque : Les lignes ALG-YUL et ALG-PEK ont été ouvertes respectivement en 2007 et 2008. Les deux dessertes ne figurent donc pas dans les tableaux.

Partie Empirique

Quelques détails explicatifs du tableau ci-dessus : (Plus de détails en Annexe)

- Réseau France : L'évolution de l'offre de 8 % (soit 200 681 sièges) par rapport à l'année 2005 a généré une augmentation de plus de 10 % en matière de trafic soit 157 200 passagers sur les sens Alger-France et France-Alger.

Cette évolution est due à la multitude de tarifs lancés durant l'année 2006 (Yield management)

- Réseau International : A connu une évolution de trafic de 12 % (125 992 passage de plus) pour une augmentation de l'offre de 13 % (211 376 sièges) par conséquent une stagnation du CR (64%) par rapport à l'année précédente.

Cette évolution est due à

- Les différentes actions tarifaires durant l'année 2006 et le lancement des tarifs promotionnels ;
- Renforcement des fréquences avec des avions à capacité supérieur sur le marché espagnol (Barcelone, Alicante, Palma et Madrid) ;

On remarque également que sur certaines desserte, notamment le marché italien, malgré la baisse de l'offre on constate une évolution positive du trafic. Les lignes Rome et Milan ont connu une évolution du trafic de 10 % et 6 % respectivement malgré une baisse de l'offre de -6 % pour les deux lignes).

- Réseau Afrique : Le marché africain a connu une augmentation considérable de l'offre (+45 %) soit une offre supplémentaire de 69 220 sièges. En terme de trafic une évolution de plus de 30 339 passagers transportés par rapport à l'année précédente.

Et ce pour ces principales raisons :

- L'augmentation considérable de l'offre (renforcement des fréquences et réouverture de la ligne ALGER-ABIDJAN) ;
- Une disponibilité continue des sièges en basse contribution ;
Introduction et reconduction des tarifs promo de et vers l'Afrique.

- Réseau Domestique : Le trafic passager du réseau domestique a connu une évolution de 14 % avec une amélioration du CR de plus de +5%.

Ce résultat positif est due à :

- La reprise du trafic vers le sud suite au développement du tourisme national et à l'introduction des tarifs promotionnels ;
- La politique national pour promouvoir le réseau domestique ;
- La politique de la compagnie pour promouvoir le réseau domestique.

D'après ce bilan d'activité de l'exercice 2006, on a pu constater que l'implémentation du Yield Management a eu un réel effet positif, car sur la majorité des marchés d'Air Algérie, l'évolution de l'offre et du trafic est justifiée par les différentes actions tarifaires traduites par la multitude de tarifs lancés durant l'année 2006.

7 Le Yield Management et l'accroissement du Chiffres d'Affaire à Air Algérie :

Le Yield Management est l'un des axes forts de la stratégie de croissance des compagnies aériennes ces dernières décennies notamment chez Air Algérie. C'est un mode de gestion tarifaire des capacités inoccupés des sièges d'avions, ayant pour objectif la maximisation du remplissage et du profit, c'est-à-dire en optimisant le prix et le volume.

La recherche de la recette optimale existe d'ailleurs depuis toujours dans le transport aérien, elle s'inscrit dans un processus naturel visant à augmenter le profit. On peut citer, à titre d'exemples, plusieurs types d'actions menées depuis fort longtemps :

- Les actions de régulation du programme d'exploitation de base (annulations, vols supplémentaires ou modification du type d'avions) dont l'objectif est d'ajuster l'offre à la demande tout au long du déroulement de la saison ;
- La gestion de la courbe de l'offre ;
- La segmentation de la clientèle groupe et individuelle ;
- L'augmentation des tarifs durant les périodes de congé.

Cependant l'originalité du Yield Management par rapport à ces pratiques consiste à utiliser des outils informatiques complexes qui permettent d'affiner cette recherche.

Une bonne utilisation du Yield Management améliore presque automatiquement les résultats, c'est-à-dire le CA. Cela étant dit, il peut en effet entraîner également des incidents commerciaux s'il n'est pas conduit avec précaution. Par ailleurs une des principales raisons qui explique son

Partie Empirique

succès auprès des compagnies aériennes est qu'il est un outil de mesure de l'impact de la politique des prix et de contrôle des capacités. D'une part, il permet de se remettre en question sur des décisions prises par le passé. D'autre part, il permet de tester et d'expérimenter différentes combinaisons de vols et ainsi d'identifier les vols qui n'augmentent pas les profits. Le Revenue Management avec la possibilité d'anticipation qu'il permet, demeure un précieux outil de mesure de performance offrant la possibilité d'affiner les décisions à venir. La preuve est que la bonne utilisation du Yield Management a eu un impact positif de près de 5 % sur les profits de la compagnie nationale Air Algérie.

Ci-dessous quelques chiffres permettant d'apprécier l'apport du Yield Management¹ :

Au cumul à fin Décembre 2017, le chiffre d'affaires global de l'Entreprise est estimé à 89 666,35 MDA, en évolution de +15 %, dépassant les objectifs de +4,1 %.

Par nature d'activité, l'année 2017 a enregistré les évolutions suivantes :

Une hausse sur :

- Le Réseau International de : **+12 %**, atteignant parfaitement les objectifs soit à **100 %**;
- Le Réseau France de : **+18,5 %**, soit un gain de **6 492 MDA**, dépassant les objectifs de **+3,5 %**;
- Le Réseau Europe de : **+3,4 %**, soit un gain de **467,71 MDA**, n'atteignant toutefois les objectifs qu'à hauteur de **88,5 %**;
- Le Réseau MMO de : **+8,2 %**, soit un gain de **680,57 MDA**, dépassant les objectifs de **+1,1 %**;
- Le Réseau Afrique de : **+9,7 %**, soit un gain de **137,27 MDA**, n'atteignant cependant les objectifs qu'à hauteur de **79,4 %**;
- Le Réseau Amérique de : **+5,3 %**, soit un gain de **294,88 MDA**, dépassant les objectifs de **+6,8 %**;
- Le Réseau Domestique de : **+16,2 %**, dépassant les objectifs de **+12,2 %**.

¹ Les chiffres et les données ont été communiqués par la Direction Prospective et Développement.

Conclusion

Tout au long de l'élaboration de notre travail et à travers nos multiples entretiens avec notre tuteur à la DRM, nous avons pu connaître les raisons qui ont poussé la compagnie nationale à adopter cette pratique et comment elle a été prise en main, mais aussi quel est le plan d'action, ou le processus de sa mise en œuvre. Ce processus qui est représenté sous forme de trois métiers : Le pricing, le revenue management et le revenue integrity.

Grâce aux informations récoltées auprès de notre tuteur, et à travers les différents documents de la compagnie, nous avons procédé à une analyse comparative, qui nous a permis de citer les changements induits par ce concept. On a également utilisé des grilles tarifaires appliquées avant l'implémentation du Yield Management et celles appliquées maintenant, c'est à dire, avec les principes du Yield Management, afin de présenter la nouvelle configuration de la cabine Y (classe économique) d'un avion qui est la résultat de l'application d'une « tarification différenciée ».

Pour conclure, on a pu constater que l'implémentation du Yield Management à Air Algérie répond effectivement aux attentes de cette dernière. En l'occurrence, l'apport de ce concept se traduit par la maximisation du Chiffre d'affaire de l'entreprise par le biais de l'application d'une politique de tarification différenciée, qui est le socle du concept RM. Les données chiffrées présentées dans la dernière partie de cette étude de cas le démontrent largement.

Conclusion

générale

Conclusion Générale

Robert Crandall, ancien PDG d'American Airlines, a déclaré a de nombreuses reprises que : "le Yield management est le développement technique le plus important dans la gestion des transports depuis la déréglementation des compagnies aériennes"¹.

Le Yield Management est un concept révolutionnaire pour les entreprises de services confrontées à des problèmes liés au caractère périssable de l'inventaire d'une compagnie, au caractère fixe de l'offre et une variabilité de la demande. Il apporte une solution optimale à la mise en adéquation entre l'offre et la demande.

Le Yield permet la maximisation du chiffre d'affaire à travers son principe de « tarification différenciée » et en utilisant de façon optimale la capacité disponible et ce par l'ajustement en temps réel de l'offre et de la demande.

Air Algérie, entreprise de service par excellence, et un acteur majeur dans l'économie nationale, était pratiquement obligée de suivre la marche du monde engendrée par la mondialisation, afin de se mettre au diapason des autres compagnies aériennes. Aussi, l'intensification de la concurrence entraîne une baisse des parts de marché de la compagnie, elle se retrouve alors dans le besoin de trouver une arme tactique et stratégique pour y faire face. De ce fait, elle décide d'implémenter le Yield Management qui est, d'après les experts en la matière, un outil de base sur lequel on ne peut faire l'impasse lorsqu'on souhaite améliorer et maximiser son chiffre d'affaire.

La technique d'optimisation du yield management, se concrétise en posant les bonnes bases et en respectant chaque étape du processus de mise en œuvre afin d'arriver à une allocation optimale des capacités dans chaque classe tarifaire, en offrant le bon siège à la bonne personne au bon moment et au meilleur prix, dans le but de maximiser le revenu globale. C'est par ce principe, qu'Air Algérie a adopté ce système de tarification.

Dans l'optique de présenter cette approche stratégique qui est le Yield Management et son apport, nous avons réalisé notre travail au sein de la compagnie nationale « Air Algérie ».

¹ LANDMAN, Patrick. What is the importance of revenue management in hotels? *Xotels* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.xotels.com/en/revenue-management/importance-of-revenue-management-in-hotels> (Consulté le 25/12/2019)

Conclusion Générale

Notre étude, étant qualitative, nous a permis de répondre à notre problématique : « Quel est l'apport du Yield Management au sein d'Air Algérie? » grâce à nos multiples entretiens avec notre tuteur au sein de la Direction Revenue Management.

Nous sommes arrivés aux constats suivant :

- La décision d'implémenter le Yield Management a permis à Air Algérie d'actualiser ses pratiques afin de suivre la marche du monde induite par la mondialisation
- Le Yield Management a révolutionné la structure d'Air Algérie, son implémentation a donné naissance à la Direction Revenue Management. Cette dernière est responsable de remplir sa mission qui est la maximisation de la recette d'un vol date.
- La réalisation de l'objectif ultime du Yield management se réalise par l'adoption d'une stratégie de tarification différenciée. Cette stratégie repose sur trois métiers fondamentaux très précis et complexes à savoir : Le pricing, le revenue management et le revenue integrity.
- La mise en place de la tarification différenciée à mener à la reconfiguration de la classe économique, c'est à dire, à la création de plusieurs sous-classes de réservation associées à chaque type de clientèle et associés à chaque tarif.
- Et enfin, comme les chiffres le démontrent, depuis l'implémentation du Yield Management, le Chiffre d'Affaire de AH est en constante progression.

En résumé, l'implémentation du Yield Management a un réel apport positif au sein de Air Algérie, autant selon l'aspect pratique et stratégique, que selon l'aspect financier.

L'objectif principal de notre étude était de présenter l'apport du Yield Management. Néanmoins, cela nous également permis de dégager les points négatifs, ou du moins « négligés » par la compagnie. En effet, le but ultime du Yield Management est atteint au sein d'Air Algérie, par contre, cette dernière montre un certain intérêt au fait de dégager des bénéfices à court terme et non à long terme. C'est à dire, l'adoption d'une tarification différenciée donne un éventail de choix aux clients certes, mais cette différenciation n'est pas assez expliquée aux clients, ces derniers ont tendances à exprimer une certaine frustration et méfiance vis à vis de la diversité et de la complexité des tarifs pour le même service.

Aussi, le deuxième point soulevé, est le fait que le Yield Management est appliqué uniquement sur les vols internationaux et pas sur les vols nationaux. Sachant que ces derniers sont des vols

Conclusion Générale

réguliers et dont le trafic est assez dense, surtout le Sahara Algérien qui est un espace particulier attirant des milliers voir des millions de touristes. Air Algérie devrait penser à profiter de cet avantage et appliquer le Yield Management sur ses vols nationaux car ils pourraient contribuer fortement à la maximisation du revenue globale de la compagnie.

Notre étude nous a montré l'importance de la stratégie du Yield Management dans les entreprises de service. Cette pratique, qui permet de jouer sur la variable « prix » afin d'attirer la clientèle en période de crise, et de maximiser le revenue globale en période de forte activité constitue une véritable arme tactique face à la concurrence.

Bibliographie

Bibliographie

- **Sites web :**

- BAIRD, Fergus. The Yield Management Pricing, Explained. *The Airline Passenger Experience Association*. Apex. [En ligne]. 2015. Disponible sur : <https://apex.aero/fares> (Consulté le 25/12/2019)
- CROSS, Robert, G. *Revenue Management - Hard-Core Tactics for Market Domination* [En ligne]. Disponible sur : <https://buckhiester.com/definitions.htm> (Consulté le 02/12/2019)
- DUBOIS, Pierre-Louis., FRENDO, Marie-Christine. Yield Management et marketing des services. *Décisions Marketing*. Janvier-Avril 1995, n° 4, p.47-54. Disponible sur : <https://www.jstor.org/stable/40592470> (Consulté le 17/12/2019)
- ETUDES & ANALYSES. *La tarification du transport aérien*. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/strategie/etude-de-cas/tarification-transport-aerien-336033.html> (Consulté le 28/03/2020)
- CARIOU, Jean-Jacques. *Jj Cariou, Marketing hôtelier* [en ligne]. Disponible sur : <https://cariou.eu/prixrm/prix/revenue-management-yield-management> (Consulté le 11/03/2020)
- NIFFOIP, CHARIE.R. *N-and-C*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.n-and-c.eu/blog/le-revenue-integrity-larme-ultime-du-rm/> (Consulté le : 01.04.2020)
- LANDMAN, Patrick. What is the importance of revenue management in hotels? *Xotels* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.xotels.com/en/revenue-management/importance-of-revenue-management-in-hotels> (Consulté le 25/12/2019)
- Le transport aérien. *Les principaux outils du yield management* [En ligne]. Disponible sur : <http://transport-aerien.blogspot.com/2009/08/les-principaux-outils-du-yield.html>
- PAYARD, Marie. Les techniques du Yield Management. *Clicanoo* [En ligne]. 2013. Disponible sur : https://www.clicanoo.re/Societe/Article/2013/05/30/La-technique-du-Yield-management_248556 (Consulté le 28/12/2019)

Bibliographie

- Yield Management . [En ligne] . Disponible sur : <https://info.activenetwork.com/Assets/Active+Network/RTP+One/Resources/Yield+Management+-+Smart+Stategies+for+Gaining+Wallet+Share+-+PA.pdf>
- Hotel Revenue Management. [En ligne]. Disponible sur : <https://buckhiester.com/the-fundamentals/>
- REVDEV Consultants. *Hotel Yield/Revenue Management*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.revdev-consultants.com/cadactyield.htm> (Consulté le 15/11/2019)
- <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/hub-and-spoke>
- <https://www.youscribe.com/page/yield-management>
- **Articles**
 - AUTISSIER, David. Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services. *21^{ème} congrès de l'AFC*, 2000a, France.
 - AUTISSIER, David. Le Revenue management ou la problématique du contrôle de gestion dans les services, édition Angers, 2000b.
 - BELGNAOUI, Salma. Pratique du yield management dans le domaine du transport aérien : cas de la Royal Air Maroc. *Revenue marocaine de recherche en management et marketing*, 2013, n°8, p319-331
 - BIERMANN, Thomas. Yield management in the airline industry. *International Symposium on Logistics and Industrial Informatics*, Germany, 2007, pp. 147-150.
 - CHAKOR, Abdellatif. L'application du yield management dans l'industrie ferroviaire : cas de l'office nationale des chemins de fer (ONCF). *Romarem: Moroccan Journal of Management and Marketing research*. 2010, vol. 1, p.8
 - KIMES. Sheryl E. Yield management: A tool for capacity considered service firms. *Cornell University School of Hotel Administration. The scholarly Commons*. [En ligne]. 1989a. Disponible sur : <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/752/>
 - KIMES. Sheryl E. The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1989b.Vol.30, n°3, p.14-19
 - KIMES, S. E., SIGUAW, J. A., & GASSENHEIMER, J. B. B2B sales force productivity: Applications of revenue management strategies to sales management. *Cornell University School of Hotel Administration. The scholarly Commons*. [En ligne]. 2003, vol. 32, n°7. Disponible sur : <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/754/>

Bibliographie

- MSASSI, S. *Yield Management*. Des principes à la mise en œuvre dans les activités de services. [En ligne] Disponible sur : https://www.academia.edu/20332923/Copy_of_YIELD_MANAGEMENT_MS_Mode_de_compatibilit%C3%A9 (Consulté le 04/03/2020)
- ORKIN, Eric. B. Boosting Your Bottom Line with Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [En ligne]. 1988, vol.28, n°4, p52–56. Disponible sur : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001088048802800416> (Consulté le 25/02/2020)
- PENDARIES, Michel. *Le Yield Management*. [En ligne] Disponible sur : <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr/LE%20YIELD%20MANAGEMENT.pdf>
- PINCHUK, Steven. Rational Revenue Management, *Hotel Business Review* [En ligne]. 2015, p.3. Disponible sur : https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/4517/rational-revenue-management (Consulté le 21/12/2019)
- SAUVANT, Alain. Le « Yield Management », une question à 1,4 milliard de dollars. [En ligne]. 15/02/2013. Disponible sur : https://educnet.enpc.fr/pluginfile.php/15139/mod_resource/content/0/07-a-yield.pdf (Consulté le 28.03.2020)
- Technique du Yield Management. Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail. Direction Recherche et Ingénierie de Formation [En ligne] Disponible sur : <https://studylibfr.com/doc/10042149/module-n-16-yield-management> (Consulté le 04/03/2020)
- VINOD, Ben. Evolution of yield management in travel. *Journal of Revenue & Pricing Management*. 2016, vol.15, n°3.
- ZRELLI, Imen. *Nouvelle lecture du yield management*. Université du 7 Novembre à Carthage. Unité de recherche : Mutation des économies et des sociétés et communication marketing (Institut supérieur de gestion de Tunis). Tunisie, 2008. [En ligne] Disponible sur : <http://archives.marketing-trends-congress.com/2011/Materiali/Paper/Price/Zrelli.pdf> (Consulté le 01/03/2020)
- ZRELLI, Imen. Les déterminants de l'orientation Yield Management. Une approche exploratoire. *Revue française de gestion*, 2010, vol.207, n°8, p. 63-82. [En ligne] Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page->

Bibliographie

[63.htm?xd_co_f=MmFhNTA1NTJmNmJiMmQ0ZmY4MTE1ODM1MTYyNDY1ODc=#](#) (Consulté le 25/12/2019)

● **Mémoires :**

- ABADA, F.Zahra. *Yield management*. Master de recherche [En ligne] Disponible sur : <https://fr.scribd.com/document/344208929/YIELD-MANAGEMENT-rapport-fin-1-docx> (Consulté le 04/03/2020)
- ALLOUCHI, Mérouane. *Le yield management dans le transport aérien : cas de la compagnie RAM*. [En ligne]. Technicien spécialisé commerce international. Institut work center Maroc. 2010. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/04/12/5670/m_Le-yield-management-dans-le-transport-aerien-Cas-de-la-compagnie-RAM1.html (Consulté le 26/12/2019)
- CHOUATCHA, Nasser. *Gestion des capacités hôtelières au Cameroun. Approche par la théorie du « Revenue Management »*. [En ligne]. Master en Commerce et Distribution. Université Catholique d'Afrique Centrale, 2007. Disponible sur : https://www.memoireonline.com/03/20/11661/m_Gestion-des-capacites-htelières-au-Cameroun-Approche-par-la-theorie-du--revenue-management-.html (Consulté le 13/01/2020)
- DAOUD, Monia. *Vers une approche plus globale du revenue management*. Mémoire de Master professionnel « Tourisme », Gestion des activités touristiques et hôtelières. Paris : Université de Paris 1 - Panthéon Sorbonne, 2012, 72p.
- 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.
- IZARIREN, Maya. *L'apport du Yield Management sur la performance commerciale. Etude de cas : Air Algérie*. Mémoire de Master en sciences commerciales. Option : Affaire Internationale. Alger : Ecole des hautes études commerciales, 2017, 164p.

● **Séminaire :**

- REVDEV CONSULTANTS (2007). *L'optimisation du Revenu par le Yield Management. Support de formation*. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.revdev-consultants.com> (Consulté le 05/04/2020)

Bibliographie

- **Annexes :**

- GOUTELLE, Philippe. Optims Revenue Management. *Amadeus Hospitality Business Group*, 2007, p.58-59

- **Conférence:**

- STAIRWAY, Yield and pricing consulting. *Presentation Revenue Management.Pricing*, Février 2012. [En ligne] Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/Availpro/formation-ratesreener> (Consulté le 08/03/2020)

- **Ouvrage :**

- REID, Robert.D ; BOJANIC, David.C. *Hospitality marketing management*. 5ème éd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 1988, 502p. (ISBN 978-0-470-08858-6)
- INGOLD, Anthony; YEOMAN, Ian; MCMAHON-Beattie, Una. *Yield Management, Strategies For The Service industries*. 2ème éd. London: Cengage Learning EMEA, 2000, 345p. (ISBN 978-0-8264-4825-5)
- CROSS, Robert. *La tarification Flexible, stratégie de croissance*. Edition d'organisation, 1998, 216p (ISBN 2708117262)

Tables des matières

Tables des matières

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Abstract

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des figures

Liste des acronymes

Glossaire

PARTIE THEORIQUE

Introduction

Générale.....2

Chapitre n°01 : « Généralités sur le Yield Management ».....7

Introduction.....7

Section 1 : Notions sur le Yield Management9

1 Origine et naissance du Yield Management.....9

1.1 Les débuts du Yield Management.....9

1.2 La percée du Yield Management.....10

1.3 Le développement du Yield Management.....12

2 Les définitions du Yield Management.....13

3 Les bases du Yield Management.....17

3.1 Les bases fondamentales.....17

3.1.1 Le Yield Management et le transport aérien.....17

3.1.2 Le Yield Management et la concurrence.....17

3.1.3 Le Yield Management et la demande.....18

3.1.4 Le Yield Management est un système mathématique et informatique...18

3.2 Les bases stratégiques.....19

3.2.1 Le Yield Management et le profit.....19

3.2.2 Le Yield Management et la décision.....19

3.2.3 La complexité du Yield Management19

4 Les champs d'application du Yield Management.....20

4.1 Capacité de production fixe.....20

4.2 Coût fixe élevé.....21

4.3 Produit périssable.....21

4.4 Demande variable.....21

4.5 Possibilité de segmenter la clientèle.....21

4.6 Vente par réservation.....22

4.7 Différenciation des prix.....22

4.8 Coût variable (marginal) unitaire très faible.....22

4.9	Le prix est un levier puissant.....	22
5	Objectif du Yield Management.....	23
5.1	Connaissance du marché.....	23
5.2	Amélioration du prix moyen et du taux d'occupation.....	24
5.3	Evolution des revenus par service disponible.....	24
5.4	Limiter le risque de non remplissage	24
5.5	Réalisation de la satisfaction.....	24
	Section 2 : La stratégie du Yield Management.....	26
1	Les outils du Yield Management	26
1.1	Le contingentement.....	26
1.2	La tarification différenciée.....	26
1.3	La surréservation.....	27
1.4	La gestion des tarifs dans un réseau en «Hubs and spokes ».....	28
1.5	L'allocation de sièges à tarif réduit (Discount seat allocation).....	28
1.6	La distribution via les GDS.....	29
1.7	Le revenue integrity.....	29
2	Les implications managériales du Yield Management.....	30
2.1	Une perte de concentration sur la concurrence	30
2.2	L'aliénation de la clientèle	31
2.3	De grave problème de morale des employés	31
2.4	Un changement dans les systèmes d'incitation et de récompense.....	31
2.5	Un besoin de formation intensive des employés.....	31
3	Les facteurs clés de succès du Yield Management.....	32
3.1	La maîtrise du RAGE (Revenue des actifs générateurs d'efficience).....	32
3.2	Adaptation de la capacité aux différents niveaux de service.....	33
3.3	L'allocation des coûts.....	34
3.4	L'intervention indispensable et essentielle du marketing.....	35
3.5	Le Yield Management doit s'inscrire dans un véritable projet d'entrepris.....	35
3.6	La communication sur le Yield Management.....	36
3.7	L'optimisation du Yield Management passe par l'utilisation des dernières technologie.....	37
4	Les risques du Yield Management.....	37
4.1	Risque de « déchet ».....	38
4.2	Risque de « gâchis ».....	38
4.3	Risque de « refus » (ou risque de surréservation).....	38
5	Les avantages et les inconvénients du Yield Management.....	39
5.1	Les avantages du Yield Management.....	39
5.2	Les inconvénients du Yield Management.....	41
5.2.1	Les inconvénients par rapport aux consommateurs.....	41
5.2.2	Les inconvénients liés à la politique de surréservation.....	42
6	Recommandations.....	42
	Conclusion.....	44

Chapitre n°02 : « La pratique du Yield Management et la tarification différenciée ».....	46
Introduction.....	46
Section 01 : La pratique du Yield Management.....	48
1 L'implémentation d'un système de Yield Management.....	48
2 La mise en œuvre du Yield Management.....	48
2.1 La segmentation de la clientèle.....	49
2.2 Etude de marché.....	50
2.3 La prévision de la demande.....	50
2.4 La maximisation du profit.....	52
2.4.1 La gestion des capacités.....	52
2.4.2 La surréservation.....	54
2.5 Le contrôle des ventes.....	54
3 Les méthodes de calcul en Yield Management.....	57
3.1 Le taux d'occupation.....	57
3.2 Le seuil de rentabilité.....	57
3.3 Yield statistique.....	57
3.4 Le Rage et le RevPar.....	58
3.4.1 Le Rage (Revenue des actifs générateurs d'efficience).....	58
3.4.2 Le RevPar (Revenue par chambre disponible) : (dans le secteur hôtelier)	59
Section 02 : La tarification différenciée.....	60
1 Les facteurs d'émergence de la tarification différenciée.....	60
1.1 La demande.....	60
1.2 Les caractéristiques du service.....	61
2 La stratégie de tarification différenciée.....	62
2.1 Naissance du concept.....	62
2.2 Objectif du concept.....	62
3 Le modèle de tarification différenciée.....	63
4 L'application de la tarification différenciée.....	65
4.1 Le prix optimal.....	65
4.2 Les classes tarifaires.....	65
4.3 Les contingents.....	66
5 Les règles de la tarification différenciée.....	66
5.1 Règle de prix de marché.....	66
5.2 Règle de flexibilité.....	67
5.3 Règle d'étanchéité.....	67
5.4 Règle de lisibilité.....	67
5.5 Règle de dégressivité.....	67
6 Les avantages et les inconvénients de la tarification différenciée.....	67
6.1 Les avantages de la tarification différenciée.....	67

6.2	Les inconvénients de la tarification différenciée.....	68
Conclusion.....		70

PARTIE EMPIRIQUE

Introduction.....		73
1	Présentation de la compagnie Air Algérie.....	74
1.1	Identité de la compagnie Air Algérie.....	74
1.2	Historique de la compagnie Air Algérie.....	75
1.3	Les certifications d'Air Algérie.....	76
1.3.1	L'audit IOSA (IATA Operational Safety Audit).....	76
1.3.2	Certification ISO (Organisation Internationale de Normalisation).....	76
1.4	La flotte d'Air Algérie.....	76
2	Présentation de la direction Revenue Management « DRM»	78
2.1	Création de la DRM.....	78
2.2	Les missions de la DRM.....	78
2.3	Les responsabilités de la DRM.....	78
2.4	Organigramme de la DRM.....	79
3	Le concept du Yield Management (Revenue Management) à Air Algérie.....	79
3.1	Marché du transport aérien.....	79
3.2	Définition du Yield Management à AH.....	80
4	L'implémentation du Yield Management à Air Algérie.....	82
4.1	Les raisons qui ont poussé AH à implémenter le Yield Management.....	82
4.2	Le processus de l'implémentation du Yield Management à AH.....	84
4.3	Les difficultés rencontrées lors de l'implémentation du Yield.....	84
4.4	Les raisons qui ont poussé AH à migrer vers le GDS Amadeus.....	85
4.5	Le processus de la mise en application du GDS Amadeus.....	85
4.6	Les difficultés rencontrées lors des formations au GDS Amadeus.....	87
5	Le processus d'application du Yield Management à Air Algérie.....	87
5.1	Les acteurs du Revenue Management à AH.....	87
5.2	Les métiers du Revenue Management à AH.....	87
5.2.1	Le Pricing.....	87
	➤ La réglementation de la tarification.....	87
	➤ Le rôle de l'analyste pricing.....	88
	➤ Les compétences de l'analyste pricing.....	88
	➤ Les missions de l'analyste pricing.....	88
	➤ La structure tarifaire d'Air Algérie.....	90
5.2.2	Le Revenue Management (la gestion des vols).....	91
	➤ L'analyste de vols.....	91
	➤ La gestion des vols.....	91
5.2.3	Le Revenue Integrity (RI).....	93
	➤ Perte de revenus et manque à gagner.....	94

> La technologie au service du RI.....	94
> Les bénéfices du RI.....	95
6 Analyse comparative.....	96
6.1 Selon les pratiques tarifaires.....	96
6.2 Selon l'appréciation d'un vol.....	97
6.3 Selon l'apport financier.....	101
6.4 Selon l'activité (Trafic/Offre/CR).....	102
7 Le Yield Management et l'accroissement du Chiffre d'Affaire à Air Algérie.....	104
Conclusion.....	106
Conclusion Générale.....	108
Bibliographie	
Annexes	

Annexes

ANNEXE N° 01 : Grilles tarifaire 2004

AIR ALGERIE
DIRECTION REGIONALE
CENTRE ALGERIE
SERVICE VENTES

Limane

Alger le 06 novembre 2004.

**TABLE DES TARIFS
INTERNATIONAUX AU DEPART
D'ALGERIE**

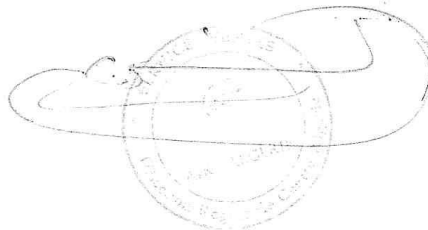
Nous vous transmettons, en annexe, les nouveaux tarifs normaux, et spéciaux applicables sur le réseau international d'Air algerie à compter du 18 novembre 2004.

Il est à rappeler que les billets émis avant le 18 novembre 2004, et portant une réservation ferme pour un voyage commençant à partir du 18 novembre 2004, seront acceptés au transport sans perception de la différence tarifaire, à condition que la réservation originale ne soit pas changée par les passagers.

BONNE VENTE

LE CHEF DE SERVICE VENTES

M. MESTOURA



Destinataire :
Toutes agences AH / IA
Toutes délégations AH
CAC
IC
District

AIR ALGERIE
DIRECTION REGIONALE
CENTRE ALGERIE
SERVICE VENTES

TARIFS NORMAUX ET SPECIAUX AU
DEPART D'ALGERIE
VERS L'EUROPE
TAXES ALGERIENNES INCLUSES

Applicables à compter
Du 18 Novembre 2004

U:DZD

PARCOURS DE / VERS	CODES TARIFS	NOTES	TARIFS H.T		TAXE EMISSION		R.P.A	YQ		T.B	TARIFS T.T.C	
			OW	RT	OW	RT		OW	RT		OW	RT
ALGER												
Alicante	F	Z001	16 410	32 820	1 500	345	55	110	20	18 330	34 795	
	C	Z001	13 010	26 020	1 500	345	55	110	20	14 930	27 995	
	Y	Z001	11 320	22 640	1 500	345	55	110	20	13 240	24 615	
Athènes	F	Z001	41 780	83 560	1 500	345	55	110	20	43 700	85 535	
	C	Z001	33 160	66 320	1 500	345	55	110	20	35 080	68 295	
	Y	Z001	28 870	57 740	1 500	345	55	110	20	30 790	59 715	
Barcelone	F	Z001	18 240	36 480	1 500	345	55	110	20	20 160	38 455	
	C	Z001	14 470	28 940	1 500	345	55	110	20	16 390	30 915	
	Y	Z001	12 590	25 180	1 500	345	55	110	20	14 510	27 155	
Berlin	F	Z001	42 990	85 980	1 500	345	55	110	20	44 910	87 955	
	C	Z001	34 100	68 200	1 500	345	55	110	20	36 020	70 175	
	Y	Z001	29 650	59 300	1 500	345	55	110	20	31 570	61 275	
Bordeaux	F	Z001	20 050	40 100	1 500	345	55	110	20	21 970	42 075	
	C	Z001	15 910	31 820	1 500	345	55	110	20	17 830	33 795	
	Y	Z001	13 820	27 640	1 500	345	55	110	20	15 740	29 615	
Bruxelles	F	Z001	32 870	65 740	1 500	345	55	110	20	34 790	67 715	
	C	Z001	26 070	52 140	1 500	345	55	110	20	27 990	54 115	
	Y	Z001	22 710	45 420	1 500	345	55	110	20	24 630	47 395	
Casablanca	F	Z001	22 740	45 480	1 500	345	55	110	20	24 660	47 455	
	C	Z001	17 950	35 900	1 500	345	55	110	20	19 870	37 875	
	Y	Z001	15 680	31 360	1 500	345	55	110	20	17 600	33 335	
Frankfurt	F	Z001	37 000	74 000	1 500	345	55	110	20	38 920	75 975	
	C	Z001	29 360	58 720	1 500	345	55	110	20	31 280	60 695	
	Y	Z001	25 520	51 040	1 500	345	55	110	20	27 440	53 015	
Genève	F	Z001	29 320	58 640	1 500	345	55	110	20	31 240	60 615	
	C	Z001	23 280	46 560	1 500	345	55	110	20	25 200	48 535	
	Y	Z001	20 230	40 460	1 500	345	55	110	20	22 150	42 435	
Istanbul	F	Z001	46 490	92 980	1 500	345	55	110	20	48 410	94 955	
	C	Z001	36 890	73 780	1 500	345	55	110	20	38 810	75 755	
	Y	Z001	32 100	64 200	1 500	345	55	110	20	34 020	66 175	
	MHEE3M	Z001		51 990	1 500	345	55	110	20		53 965	
	MLEE3M	Z001		50 350	1 500	345	55	110	20		52 325	
Lille	F	Z001	31 750	63 500	1 500	345	55	110	20	33 670	65 475	
	C	Z001	25 210	50 420	1 500	345	55	110	20	27 130	52 395	
	Y	Z001	21 940	43 880	1 500	345	55	110	20	23 860	45 855	
Londres	F	Z001	36 290	72 580	1 500	345	55	110	20	38 210	74 555	
	C	Z001	28 800	57 600	1 500	345	55	110	20	30 720	59 575	
	Y	Z001	25 030	50 060	1 500	345	55	110	20	26 950	52 035	
Luxembourg	F	Z001	30 090	60 180	1 500	345	55	110	20	32 010	62 155	
	C	Z001	23 910	47 820	1 500	345	55	110	20	25 830	49 795	
	Y	Z001	20 780	41 560	1 500	345	55	110	20	22 700	43 535	
yon	F	Z001	22 690	45 380	1 500	345	55	110	20	24 610	47 355	
	C	Z001	18 010	36 020	1 500	345	55	110	20	19 930	37 995	
	Y	Z001	15 650	31 300	1 500	345	55	110	20	17 570	33 275	

U:DZD

PARCOURS DE / VERS	CODES TARIFS	NOTES	TARIFS H.T		TAXE EMISSION	R.P.A	YQ		T.B	TARIFS T.T.C	
			OW	RT			OW	RT		OW	RT
ALGER	F C Y	Z001	20 700	41 400	1 500	345	55	110	20	22 620	43 375
			16 440	32 860	1 500	345	55	110	20	18 360	34 855
			14 320	28 640	1 500	345	55	110	20	16 240	30 615
Manchester	F C Y	Z001	41 350	82 700	1 500	345	55	110	20	43 270	84 675
			32 780	65 560	1 500	345	55	110	20	34 700	67 535
			28 530	57 060	1 500	345	55	110	20	30 450	59 035
Marseille	F C Y	Z001	18 210	36 420	1 500	345	55	110	20	20 130	38 395
			14 470	28 940	1 500	345	55	110	20	16 390	30 915
			12 580	25 160	1 500	345	55	110	20	14 500	27 135
Metz	F C Y	Z001	28 490	56 980	1 500	345	55	110	20	30 410	58 955
			22 630	45 260	1 500	345	55	110	20	24 550	47 235
			19 680	39 360	1 500	345	55	110	20	21 600	41 335
Milan	F C Y	Z001	29 600	59 200	1 500	345	55	110	20	31 520	61 175
			23 490	46 980	1 500	345	55	110	20	25 410	48 955
			20 440	40 880	1 500	345	55	110	20	22 360	42 855
Montpellier	F C Y	Z001	18 220	36 440	1 500	345	55	110	20	20 140	38 415
			14 460	28 920	1 500	345	55	110	20	16 380	30 895
			12 580	25 160	1 500	345	55	110	20	14 500	27 135
Moscou	F C Y MHEE3M MLEE3M MHPX2M MLPX2M	Z001	53 110	106 220	1 500	345	55	110	20	55 030	108 195
			42 120	84 240	1 500	345	55	110	20	44 040	86 215
			36 650	73 300	1 500	345	55	110	20	38 570	75 275
				58 600	1 500	345	55	110	20		60 575
				54 660	1 500	345	55	110	20		56 635
				51 300	1 500	345	55	110	20		53 275
				49 430	1 500	345	55	110	20		51 405
Nice	F C Y	Z001	20 680	41 360	1 500	345	55	110	20	22 600	43 335
			16 420	32 840	1 500	345	55	110	20	18 340	34 815
			14 270	28 540	1 500	345	55	110	20	16 190	30 515
Palma	F C Y	Z001	15 600	31 200	1 500	345	55	110	20	17 520	33 175
			12 390	24 780	1 500	345	55	110	20	14 310	26 755
			10 770	21 540	1 500	345	55	110	20	12 690	23 515
Paris	F C Y	Z001	31 330	62 660	1 500	345	55	110	20	33 250	64 635
			24 870	49 740	1 500	345	55	110	20	26 790	51 715
			21 630	43 260	1 500	345	55	110	20	23 550	45 235
Prague	F C Y MHEE3M MLEE3M MHPX2M MLPX2M	Z001	32 430	64 860	1 500	345	55	110	20	34 350	66 835
			25 710	51 420	1 500	345	55	110	20	27 630	53 395
			22 400	44 800	1 500	345	55	110	20	24 320	46 775
				35 780	1 500	345	55	110	20		37 755
				34 600	1 500	345	55	110	20		36 575
				31 310	1 500	345	55	110	20		33 285
				30 190	1 500	345	55	110	20		32 165
Rome	F C Y	Z001	26 280	52 560	1 500	345	55	110	20	28 200	54 535
			20 840	41 680	1 500	345	55	110	20	22 760	43 655
			18 110	36 220	1 500	345	55	110	20	20 030	38 195

ANNEXE N° : 02 Grille tarifaire vol «Alger-Barcelone» 2020

LN	FARE BASIS	OW	DZD	RT	B	PEN	DATES/DAYS	AP	MIN	MAX	R
01	FOO	20070			F	-	-	+	-	-	R
02	FRT			36480	F	-	-	+	-	-	R
03	COO	18010			C	-	-	+	-	-	R
04	CRT			32740	C	-	-	+	-	-	R
05	SOOAH	15240			S	-	-	-	-	-	R
06	YEU00	13850			Y	-	-	+	-	-	R
07	SCD			27700	S	-	-	+	-	-	R
08	SRTAH			27700	S	-	-	-	-	-	R
09	YEURT			25180	Y	-	-	+	-	-	R
10	YCD			25180	Y	-	-	+	-	-	R
11	HDZES			21410	H	+	-	-	-	-	R
12	BDZES			18890	B	+	-	-	-	1M	R
13	KZZ00	9010			K	+	-	-	-	-	R
14	BCOUPLE			17630	B	+	-	-	-	1M	R
15	KZZRT			16370	K	+	-	-	-	-	R
16	KDZES			16000	K	+	-	-	-	1M	R
17	KFAMILY			15110	K	-	-	-	-	1M	R
18	KCD			15110	K	-	-	+	-	-	R
19	VDZES			13300	V	+	-	-	-	1M	R
20	QDZES			9900	Q	NRF	-	-	-	1M	R
21	NPRODZES			8330	N	NRF	B07SEP C30JUN	-	-	1M	R
22	LPRODZES			3460	L	NRF	B07SEP C30JUN	-	-	15	R

Grille tarifaire vol « Alger-Paris » 2020

N	FARE BASIS	OW	DZD	RT	B	PEN	DATES/DAYS	AP	MIN	MAX	R
01	FFOO	56400			F	-	-	+	-	-	R
02	CFOO	45000			C	-	-	+	-	-	R
03	SDOO	38080			S	-	-	-	-	-	R
04	FFRT			70500	F	-	-	-	-	-	R
05	CFRT			56240	C	-	-	+	-	-	R
06	YFOO	23800			Y	-	-	+	-	-	R
07	SCD			47590	S	-	-	+	-	-	R
08	SFRT			47590	S	-	-	-	-	-	R
09	YCD			43260	Y	-	-	+	-	-	R
10	YFRT			43260	Y	-	-	+	-	-	R
11	HDZ001	20400			H	-	-	-	-	-	R
12	HDZFR3M			37080	H	-	-	-	-	-	R
13	HDZFR2M			34910	H	+	-	-	-	3M	R
14	BDZ00	16830			B	+	-	-	-	2M	R
15	BZZ00	15470			B	+	-	-	-	-	R
16	BDZFR			30590	B	+	-	-	2+	-	R
17	BCOUPLE			30290	B	+	-	-	-	-	R
18	KDZ00	14450			K	+	-	-	-	1M	R
19	BDZFR1M			28420	B	+	-	-	2+	1M	R
20	BZZRT			28120	B	+	-	-	-	-	R
21	KVISITES			26260	K	+	-	-	2+	1M	R
22	KFAMILY			25960	K	-	-	-	-	1M	R
23	KCD			25960	K	-	-	+	-	-	R
24	VDZ00	12000			V	+	-	-	-	-	R
25	VDZFRAH			21800	V	+	-	-	2+	1M	R
26	NDZFRAH			15500	N	NRF	B07SEP C30JUN	-	2	45	R
27	LPRODZ			8200	L	NRF	B07SEP C30JUN	-	2	45	R

Grille tarifaire vol « Alger - Beirut » 2020

01	CRJ00	87530		C	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
02	CJMS00	78620		C	-	B31JUL	-	+	-	-	-	R
03	CJMSRT		157230	C	-	B31JUL	-	+	-	-	-	R
04	CRJRT		151460	C	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
05	SRJ00	68940	137880	S	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
06	IJMSRT		135030	I	+	B31JUL	-	+	-	-	-	R
07	SRJRT		126080	S	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
08	YRJ00	62600		Y	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
09	YRJRT		113390	Y	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
10	HRJRT		107340	H	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
11	FOO	53340		F	-	-	-	-	-	-	-	R
12	BRJRT		101340	B	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
13	SHMSRT		100190	S	-	B31JUL	-	+	-	-	-	R
14	SHMS00	50090		S	-	B31JUL	-	+	-	-	-	R
15	COO	47820		C	-	-	-	-	-	-	-	R
16	KRJRT		92980	K	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
17	YKMSRT		89240	Y	-	B31JUL	-	+	-	-	-	R
18	FRT		88900	F	-	-	-	-	-	-	-	R
19	VRJRT		86980	V	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
20	QRJRT		80980	Q	-	B31DEC	-	+	-	-	-	R
21	SOOAH	40470		S	-	-	-	+	-	-	-	R
22	CRT		79690	C	-	-	-	-	-	-	-	R
23	YMEOO	36780		Y	-	-	-	-	-	-	-	R
24	HKMSRT		73120	H	+	B31JUL	-	+	-	-	-	R
25	SCD		67430	S	-	-	-	-	-	-	-	R
26	SRTAH		67430	S	-	-	-	+	-	-	-	R
27	BEMSRT		65590	B	+	B31JUL	-	+	-	-	-	R
28	YMERT		61300	Y	-	-	-	-	-	-	-	R
29	YCD		61300	Y	-	-	-	-	-	-	-	R
30	KEMSRT		60590	K	+	B31JUL	-	+	-	-	-	R
31	YDZLBRT		56000	Y	+	-	-	-	-	-	6M	R
32	VWMSRT		52720	V	+	B31JUL	-	+	-	-	-	R
33	HDZLBRT		51000	H	+	-	-	-	-	-	6M	R
34	KZZO02	23910		K	+	-	-	-	-	-	-	R
35	QWMSRT		47720	Q	+	B31JUL	-	+	-	-	-	R
36	BDZLBRT		45900	B	+	-	-	-	-	-	6M	R
37	BCOUPLE		42910	B	+	-	-	-	-	-	1M	R
38	MWMSRT		42720	M	+	B31JUL	-	+	-	-	-	R
39	KDZLBRT		41000	K	+	-	-	-	-	-	6M	R
40	KZZRT2		39850	K	+	-	-	-	-	-	-	R
41	KFAMILY		36780	K	-	-	-	-	-	-	1M	R
42	KCD		36780	K	-	-	-	-	-	-	-	R
43	VDZLBRT		36000	V	+	-	-	-	-	-	6M	R
44	NPRODZLB		30730	N	NRF	B07SEP	C30JUN	-	-	-	2M	R