

Université MOULOUD MAMMARI de TIZI OUZOU  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de gestion  
Département des sciences de gestion  
Master Management Stratégique



Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion,  
spécialité Management stratégique

Thème :

impact de l'application du yield management sur la  
performance financière de l'entreprise. Cas de  
l'entreprise Air Algérie

Présenté par :

BOUREKBA DINA

Encadré par :

Pr. ABIDI Mohamed

M. ....Grade.....En qualité de président

M. ....Grade.....En qualité d'examineur

M. ....Grade.....En qualité de Rapporteur

Année universitaire 2022-2023

# Remerciements

Je tiens à remercier et à rendre grâce à dieu le tout puissant de m'avoir donné la force, Le courage et la volonté nécessaire pour mener à bien ce travail.

Je tiens à remercier monsieur Abidi pour avoir été bienveillant et pour m'avoir guidé et conseillé tout au long de mon travail, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je remercie également, les employés de la division commerciale d'Air Algérie de Tizi-Ouzou, plus précisément monsieur Boudiaf mon correspondant, sans qui je n'aurais pu avoir de réponses à tous mes questionnements.

Je remercie mes amis ma famille et tous ceux qui ont contribués de près ou de loin et la réalisation de ce travail.

Enfin un grand merci est adressé aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail.

# Dédicaces

En guise de reconnaissance, je dédie ce travail aux deux êtres les plus chers au monde à mes yeux : mes parents qui ont toujours été là pour moi et qui n'ont jamais cessé de se sacrifier pour mon bonheur et ma réussite, que dieu vous bénisse.

A ma chère sœur et à mes deux frères, pour leur soutien et leurs conseils si précieux.

A mon fiancé qui a toujours été là pour moi.

A mon promoteur monsieur Abidi..

## Glossaire

1. Bid-price: prix bas.
2. Compagnie low-cost: une entreprise se basant sur ce concepte cherche à proposer des prix attractifs en minimisant ses coûts fixes et variables.
3. Déréglementation: “deregulation” en anglais, signifie la suppression de contraintes réglementaires.
4. Go-show: correspond à une situation où le client se présente au guichet le jour du vol sans avoir fait de réservation au préalable.
5. No-show:est la situation où le client ayant réservé un billet d’avion ne se présente finalement pas le jour J (sans avoir annulé sa réservation).
6. Contingentement: limiter par j’e mesure administrative la quantité d’un produit qui est exporté ou distribué durant une période donnée.
7. Open-sky: l’ouverture du ciel( transport aérien) à la concurrence.
8. Taux d’occupation: rapport entre le nombre de sièges réservés et la capacité disponible.

## Liste de tableaux

1. Fiche organoleptique Air Algérie.
2. Réseau national d'Air Algérie.
3. Réseau international d'Air Algérie.
4. Effectif Air Algérie.
5. Flotte Air Algérie.

## Liste de figures

### Chapitre1 :

- Figure1: objectifs du revenu management.
- Figure2: conditions de tarification différenciée.
- Figure1:les caractéristiques des services.
- Figure2: la valeur net= bénéfices- coûts.

### Chapitre2:

- Figure1:qu'est ce que la performance.
- Figure2: les composantes de la performance selon porter.
- Figure3:les deux versants de la performance.
- Figure4:les axes et domaines de mesure de la performance. -
- Figure5:tryptique du pilotage.

### Chapitre3:

- Figure 1: types de tarifs Appliqués par Air Algérie.
- Figure 2: distribution d'Air Algérie.
- Figure 3: organisation traditionnelle sans Yield.
- Figure 4: organisation avec un système yield management.
- Figure 5: processus d'introduction d'une stratégie revenu management.

**Sommaire :**

**Glossaire**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

**Introduction générale.....1**

**Chapitre 1: le YIELD management comme stratégie de fixation des prix dans les services.....5**

**Section1** : clarification conceptuelle et techniques du Yield Management\_.....6

**Section2** : politique de tarification des services\_.....19

**Chapitre 2 : La performance des entreprises de services.....30**

**Section1** : la notion de performance\_.....31

**Section2:** la mesure et le pilotage de la performance financière.....47

**Chapitre3 : analyse et évaluation de l'application du yield management au seins de Air Algérie et son impact sur sa performance financière.....58**

**Section1** : Présentation de l'organisme d'accueil Air Algérie.....59

**Section2** : application et évaluation de la pratique du yield management au seins de Air Algérie\_.....80

**Conclusion générale.....97**

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

**Résumé**

Dans un marché mondialisé, où les entreprises se livrent des batailles acharnées pour des parts de marchés, les gains de certaines se font souvent au détriment de ceux des autres.

Dans le contexte d'extrême compétitivité qui caractérise l'ère dans lequel les entreprises évoluent, pour survivre, pérenniser et surtout se développer celles-ci se doivent de s'armer de génie, développer des stratégies de plus en plus performantes, leurs permettant d'améliorer leurs compétitivités.

Le Revenu management, yield management ou encore plus simplement tarification en temps réel, se présente et s'impose alors comme l'arme stratégique par excellence dans le domaine des services, permettant de détourner la concurrence avec succès et les fluctuations des éléments externes qui échappent au contrôle de l'entreprise, et ce grâce à une philosophie de gestion de l'offre et de la demande, qui ne se focalise plus uniquement sur la maximisation des ventes, mais sur la maximisation des profits, grâce à un système de gestion dynamique des prix.

Le maître mot est alors : « faire varier les prix dans le but de gérer les capacités et infiniment maximiser le rendement »

**L'objet** de notre travail consistera à analyser la relation pouvant exister entre la mise en œuvre d'un système de gestion basé sur la variation des prix d'un service en fonction des fluctuations de la demande et d'autres éléments externes grâce au revenu management, et le pilotage de la performance financière et l'atteinte en toute circonstance des résultats fixés au préalable.

Il s'agira de définir l'importance stratégique de cette pratique pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel décisif et non imitable et ce chez une entreprise algérienne telle qu'Air Algérie.

### **Problématique :**

- Quel est l'impact que peut avoir la pratique du yield management sur la performance financière d'une compagnie aérienne telle qu'Air Algérie ?

De cette problématique principale découleront des questionnements secondaires, à savoir :

- Qu'est-ce que le yield management dans le secteur aérien ?

- Qu'est-ce que la performance et comment est-elle mesurée et pilotée ?
- Comment peut-on mesurer la performance de cet outil de gestion qu'est " le yield management" ?
- Comment est effectivement appliqué le yield management au sein d'Air Algérie, et quel est son impact sur la performance financière de celle-ci ?

### **Hypothèses de travail**

- **H1:** fluctuations du prix unitaire moyen des billets d'avion a un impact positif sur le rendement global de l'entreprise.
- **H2:** La demande impacte cette variation des prix du service et est-elle même impactée par celles-ci.
- **H3:** la variations des prix est un élément de différenciation et permet l'obtention d'un avantage concurrentiel considérable.
- **H4:** la pratique de ce système de gestion à un impact négatif sur la satisfaction de la clientèle.

### **Méthodologie de recherche :**

Afin de répondre à la problématique et d'affirmer ou infirmer les hypothèses posées, la démarche méthodologique suivante sera adoptée :

- Une première étape, consistera à faire une recherche bibliographique à partir d'ouvrages, de travaux de recherche précédents, sites internet ainsi que de documents fournis par l'organisme d'accueil, à savoir : Air Algérie, justifiant de ce fait les fondements théoriques de l'étude.
- En second lieux, une étude qualitative sera faite à partir d'un entretien avec un responsable de la compagnie ayant une connaissance fine du sujet dû à sa formation et son expérience dans le domaine des services du management et de l'aérien.
- En dernière lieux, un développement et traitement des résultats de l'interview et un approfondissement de ceux-ci seront fait en analysant les différentes données collectées de l'entreprise.

### **Plan provisoire**

Les préoccupations énoncées précédemment trouveront leurs réponses au terme du travail qui sera structuré autour de trois chapitres qui traiteront respectivement **:**

## Introduction générale

---

**Chapitre 1** : contiendra Dans un premier lieux des notions génériques sur le revenu management, permettant ainsi d'introduire ce concept et de le comprendre pour mieux l'apprécier et l'analyser par la suite.

Dans un second lieu nous aurons une partie dédiée à la politique de tarification dans le secteur des services.

**Chapitre 2** : traitera le concept de performance d'une entreprise de services De manière générale. Puis la performance financière de manière particulière les techniques de mesure de cette performance ainsi que son pilotage pour l'atteinte des objectifs prévisionnel.

**Chapitre 3** : contiendra la pratique du thème où nous présenterons l'établissement d'accueil à savoir Air Algérie et donneront un aperçu global de l'application du yield management au sein de cette entreprise et l'évaluerons et détaillerons les hypothèses puis interpréteront et analyserons les résultats pour les vérifier.

## **Chapitre1 :**

Le yield management comme stratégie de fixation des prix dans les services

## **Introduction**

Dans les secteurs à capacité limitée : l'hôtelier, le transport aérien et ferroviaire, la location de voitures... Gérant des revenus d'actifs périssables, la pratique de prix discriminatoires est la clé de voûte.

En effet, l'un des concepts phares nécessitant une attention particulière en matière de yield management est le prix puisque les ventes ne se font pas à un prix uniforme, mais ceux-ci fluctuent en fonction des situations du marché et du degré de sensibilité de chaque segment de clientèle identifié, on parle alors de " stratégie de prix flexibles ", stratégie qui conduira à optimiser le rendement en fonction de la capacité disponible afin d'atteindre les objectifs de rentabilité assignés.

La question qui se pose est alors : à quel prix peut-on proposer des services pour optimiser les capacités et le profit sans entraver la notoriété de l'entreprise sur le long-terme ?

## **Section1 : clarification conceptuelle et techniques du yield management**

### **1. Définition du yield management :**

La variété exprime la difficulté de formuler un même concept lorsqu'on part de points de vue différents. C'est ainsi que définir le Yield management dépend de la culture de son auteur, son métier ou de son secteur d'activité.

C'est ainsi donc que différentes définitions ont été proposées par différents auteurs

Et Malgré la divergence de celles-ci sur certains points mais elles se rejoignent toutes sur le but et la finalité qu'est l'optimisation de la rentabilité globale de l'entreprise.

- L'une des premières définitions à été proposée par Smith, Leimkhuler, Darrow et Samules 1992 : "le Y.M est une forme sophistiquée de la gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur les capacités disponibles.

C'est un service d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment".<sup>1</sup>

- JAUNCEY, MITHCHELL et SLAMET l'ont défini comme étant : " une approche intégrée, continue et systématique pour maximiser le revenu de chaque unité par la manipulation des tarifs en réponse aux modèles de prévision de la demande".<sup>2</sup>

- Selon CAPIEZ il s'agirait d'une méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de service sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée".<sup>3</sup>

- Selon David Autissier : "le YM se définit comme une pratique de gestion qui cherche le meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible. L'objectif étant l'optimisation des capacités de p-roduction/distribution en cherchant à vendre à un prix différent lorsque le niveau de la demande et de l'offre sont différents".<sup>4</sup>

En parallèle à cette panoplie de définitions proposées, LIEBERMAN (1991) dans un article intitulé "Yield Management : système or program ?" affirme que le YM est loin d'être

---

<sup>1</sup> FROCHOT Isabelle, LGOHEREL Patrick, "le marketing du tourisme", 2ème edition, campus pro, dunod août 2010, p213.

<sup>2</sup> SELMI Nouredine, "yield management et orientation marché: facteurs de performance dans les services (application à l'hôtellerie)", doctorat , institut de management université de la savoie (IMUS), annecy,2006, p.83.

<sup>3</sup> Capiez Alain, Yield Management, optimisation du revenu dans les services, édition Lavoisier, paris, 2003, p9

<sup>4</sup> David Autissier, "Le YM ou a problématique du pilotage dans les entreprises de services, 2000,p12

un système informatique ou une composition de techniques mathématiques, comme bon nombre serait tenté de penser, mais une approche programmée visant la maximisation de la rentabilité et l'amélioration du service client.

A partir de ces définitions proposées par ces différents auteurs et chercheurs nous pouvons constater et affirmer qu'il n'existe pas de définition universelle et unique au yield management. Néanmoins, celles-ci se rejoignent toutes pour dire que le revenu management n'est rien d'autre qu'un ensemble de techniques de gestion en temps réel d'une capacité fixe au sein d'une entreprise dans le but de maximiser son rendement tout en assurant la satisfaction du client. Cet objectif se traduit par la recherche du meilleur rapport prix moyen-taux d'occupation, au bon consommateur, au prix adéquat et au moment opportun en se basant sur une segmentation précise du marché et une prévision juste de la demande.

Sa définition la plus courte est donc : optimisation des ventes pour la gestion des capacités.

Pour venir à bout de cet objectif qu'est la gestion optimal des capacités cette technique de gestion s'appuie sur trois grandes fonctions :

- **Prévision de la demande :**

Considéré comme le principal outil de gestion des capacités, la prévision de la demande consiste à se projeter dans le future en se basant sur l'historique des ventes de l'entreprise pour différents segments et les prix correspondants et ce grace à des séries temporelles des ventes passées qui seront traduites en courbes de réservation qui définiront les projections de l'entreprise.

La définition de la demande totale consiste à additionner les services réellement fournis à la demande non satisfaite, si la demande est supérieure à la capacité disponible, cela signifie que l'entreprise a des pertes qu'il conviendra de combler et ainsi de réduire, c'est ici que le yield management rentre en jeu.

- **Contrôle des ventes :**

L'adoption des techniques Yield Management passe par une bonne gestion de la demande de manière à mieux contrôler les ventes dans chaque classe tarifaire, une limite de réservation est fixée pour chaque classe tarifaire et permet ainsi de protéger un certain nombre d'unités afin de les vendre à un prix plus élevé.

La limite de réservation est le nombre maximum d'unité qui peuvent être vendues à un prix réduit, les unités restantes constituant le niveau de protection qui sont réservées à une clientèle de haute contribution.

La décision de vendre ou non une Unité supplémentaire doit se baser sur la probabilité de chaque événement possible (prévisions De la demande).

Une mauvaise prévision engendre deux cas de pertes :

- Pertes découlant d'unités non-vendues suite à une surestimation des unités à protéger (niveau de protection élevé) ;
- Pertes dues à une sous-estimation des unités à protéger engendrant ainsi la vente de Quelques-unes à des tarifs bas alors qu'une demande à plein tarif sera refusée.

Toutefois, l'entreprise de services ne peut se baser uniquement sur les prévisions de la Demande pour garantir un taux de remplissage important et rentabiliser au mieux la capacité disponible. Les comportements des clients ayant réservé doivent aussi être pris en considération car ils Peuvent fortement influencer les recettes (cas du No-show et des annulations tardives).

- La maximisation du profit :

Elle passe par un choix des clients qui en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution maximale par rapport aux coûts déjà engagés, c'est-à-dire aux coûts fixes que l'entreprise doit supporter que le client soit présent ou non.

Des modèles d'optimisation permettent de calculer le montant de recettes ou des contributions générées par chaque client pour chaque offre, en fournissant la répartition optimale de la capacité entre les différents segments de clients compte tenu des recettes calculées précédemment.

Il s'agira de définir une allocation des places entre les différentes classes tarifaires afin de maximiser le chiffre d'affaires selon le principe suivant : Limiter le nombre d'unités vendus à des prix bas pour laisser suffisamment d'espace aux tarifs élevés.

Une autre technique de maximisation permet l'amélioration du profit en évitant que les services réservés et non utilisés ne soient perdus, il s'agit de la surréservation (dont on parler plus tard).

## **2. Contexte d'apparition :**

Les bases du yield management ont été jetées tant d'un point de vue managérial qu'académique au cours des années 70. Les premiers travaux de Littlewood (72) ont introduit l'idée de la maximisation des revenus pour une capacité donnée plutôt que la maximisation du taux d'occupation d'un avion.<sup>5</sup>

Le yield management en tant que pratique commerciale d'un point de vue managérial a vu le jour vers la fin des années 70 suite à la déréglementation du secteur aérien aux U. S. A :

Abandon de l'économie réglementée telle qu'elle est connue au profit de la libre concurrence.

Cet "Airline déréglementation act" donna naissance à un nouveau type de compagnies jusqu'alors inexistantes : les compagnies "lowcost", qui proposent des services à la qualité moyenne leur permettant d'appliquer des prix réduits et donc d'accroître leurs PDM au détriment des majors qui n'ont pas réagi aux premiers abords ce qui leur coûtera cher par la suite. Ce nouveau type de compagnies qu'est apparue a pu se développer grâce à sa structure de coûts favorable lui ayant permis d'exploiter au mieux cet avantage et de mieux asseoir son positionnement et situation financière.

La concurrence en est devenue tellement grande que s'en est suivie une guerre des prix entre les compagnies aériennes de l'époque. Les prix baissent et les places sont vendues à des coûts marginaux proches de zéro ce qui a conduit à la faillite de nombreuses d'entre elles, celles qui ont su survivre sont celles qui ont adapté la demande à leurs capacités et à ne plus seulement essayer de remplir l'avion à n'importe quel prix.

C'est ainsi donc que le revenu management, gestion du rendement ou encore yield management est née au sein de " Américain Airlines" qu'est considérée comme pionnière de cette pratique.

Suite au succès fulgurant qu'a connu cette pratique au sein de " Américain Airlines" la gestion du rendement va être adaptée par des compagnies, européennes, mondiales et va par la

---

<sup>5</sup> Patrick Legohérel, Elisabeth Poutier "Revenu Management: Anticiper l'offre et la demande pour optimiser les prix", 2eme édition, p13-14.

suite se développer pour toucher d'autres secteurs ayant les mêmes caractéristiques que celui de l'aérien : l'hôtellerie, location de voitures, transport ferroviaire, maritime....<sup>6</sup>

### **3. Conditions d'application du yield management :**<sup>7</sup>

Après définition de ce concept qu'est le revenu management et après avoir étudié le contexte dans lequel cet outil de gestion a émergé, la question qui suit inévitablement est : est-ce que le revenu management est applicable à toutes les activités, de tous secteurs confondus, sans aucune exception possible, ou bien existe-t-il des conditions préalables à son application ?

En effet, malgré sa large et agile propagation aux USA, dans le monde et dans des secteurs différents, le management du rendement ne peut être appliqué à toutes formes d'activités, et les secteurs dans lesquels il procure un avantage concurrentiel sont ceux qui présentent des caractéristiques communes qui sont particulièrement intéressantes à noter.<sup>8</sup>

#### **3.1 Bien périssable :**

Les entreprises qu'appliquent ce concept sont celles qui commercialisent des services périssables, dont la valeur devient zéro après leur production : tout siège d'avion non occupé après le décollage à une valeur nulle on parle de "stock à notation nul", idem pour une chambre d'hôtel, une table de restaurant, une place de concert non prise....

C'est ainsi donc, que le Yield contribue à limiter les risques de pertes pour les prestations invendues<sup>9</sup>

#### **3.2 Capacité finie:**

Un avion contient un certain nombre de places, une fois qu'elles sont toutes vendues une augmentation de la capacité n'est plus possible.

#### **3.3 Demande variable:**

---

<sup>6</sup> mémoire Master: impact du yield management sur les clients, domaine des transports aériens, Sébastien Beaud, université française, 2015.

<sup>7</sup>Heddad Imene, maitre assistante HEC- Alger " le Yield Management outil d'optimisation des recttes", Revue de sciens commerciales, p213-214-215

<sup>8</sup>Technology revenue management system for customer group in hotels, José Guadix, pablo Cortés,Luis Onieva, Jesus Munuzuri- journal of business research 2010.

<sup>9</sup> DESIRAJU,(Ramarao) et SHUGAN (Steve):"strategic service pricing and yield management" in joirnal of maarketing, numéro 63, janvier 1999, p44-56.

La demande n'est pas toujours la même, elle varie selon les saisons, les périodes du mois, les jours de la semaine ou encore les horaires de la journée.

### **3.4 Service de réservation :**

Capacité de vendre au préalable des biens et services avant leur date de production et ce grâce à un système de réservation(commande).<sup>10</sup>

### **3.5 Coût variable unitaire très faible :**

Qui varie entre 0 et 20 % du coût global selon le secteur d'activité, ces coûts restent très faibles comparé aux charges fixes (amortissement d'avion, personnel, carburant...).

Ainsi, une prestation supplémentaire engendrerait donc un coût variable faible, voire nul (Plateau-repas, nettoyage, prestation associée...)

Le yield permet alors à l'entreprise de tirer bénéfice des prestations supplémentaires sans dégrader la valeur de l'offre.

### **3.6 Capacité de segmentation du marché:**

Capacité de segmentation de la clientèle cible ayant des comportements similaires.

Cette capacité permet une discrimination par les prix : un prix plus élevé peut-être appliqué à un voyageur travail sensible au facteur temps qui n'aura pas la possibilité de décaler son vol pour bénéficier de tarifs plus avantageux à côté un prix plus bas sera proposé à un voyageur vacancier qu'est plus flexible quant à la réservation.

La tarification différenciée est donc légitimée par l'élasticité de la demande aux prix, la valeur du service étant variante d'un individu à un autre<sup>11</sup>

Toutes ces notions sont importantes à comprendre dans la démarche Yield, puisqu'il faut tenir compte de nombreux facteurs et c'est de là que provient toute la difficulté à mettre en place ce mode de gestion.

---

<sup>10</sup>Kimes, sheryE. The basics of yield management.cornell hotel and restaurant administration quarterly,1989, vol.30, N°3,p14-19.

<sup>11</sup> MOROE (K.B)et( A.R):"the effect of price,brand name,and store name on buyrs'perceptions of the product quality:An Integrative review", in journal of marketing research, volume16, aout1989, p315-357.

D'autres secteurs or que l'aérien représentant ces caractéristiques tel que le transport maritime, ferroviaire, la restauration ou encore la location de voiture et l'hôtelier peuvent tirer profit de cette pratique.

#### **4. L'objectif du revenu management:**

Comme nous l'avons mentionné précédemment le revenu management repose sur le principe de flexibilité des tarifs et non de réduction des coûts. La stratégie principale est de maximiser la recette moyenne sur les pics d'activité et de maximiser le remplissage pendant les périodes creuses.

Pour cela une bonne gestion des tarifs est nécessaire et cela passe bien évidemment par le respect de quatre principes fondamentaux qui sont : <sup>12</sup>

- **Flexibilité :**

La flexibilité des prix est le principe de base du yield, une variation des prix entraîne une variation de la demande, ainsi la structure choisie devrait être la plus flexible possible pour s'adapter aux modifications des politiques tarifaires des concurrents.

- **Étanchéité :**

Il s'agit de mettre en place des barrières pour dissuader les segments étant les moins sensibles au prix de basculer vers les prix plus bas proposés à d'autres segments, ces barrières peuvent être naturelles ou bien artificielles (délai de réservation).

- **Lisibilité :**

La tarification doit être la plus claire possible, et pour des produits présentant les mêmes caractéristiques à un laps de temps précis doit impérativement assigner le même prix sur tous les canaux de distribution.

- **Dégressivité**

---

<sup>12</sup><http://fr.slideshare.net/availpro/formation-ratesreener>.

L'étude des prix doit se faire de manière à ce que le client soit toujours encouragé à basculer vers les tranches tarifaires supérieures.

Ces quatre principes permettent de mettre en place une stratégie de prix adaptée aux besoins de chaque établissement.

### **5. Les Principes du système yield management**

Comme tout système le yield procède des principes et caractéristiques relatives à chaque domaine d'application.

Selon le Yield, la rentabilisation d'une firme via la gestion de la demande et de l'offre, doit obéir impérativement à un certain nombre de principes qui sont résumés par CROSS en six principes.<sup>13</sup>

#### **5.1 Principe N° 1 : équilibre de l'offre et de la demande**

La réalisation d'un parfait équilibre entre l'offre et la demande est l'objectif vers lequel tend toute entreprise, lorsque cet équilibre est atteint il est rarement constant, dans le domaine des services en particulier.

Selon une étude réalisée par LoVELOCK, Wirtz et LAPERT, pour atteindre cet équilibre tant recherché, la solution réside dans l'action sur les prix et non sur les coûts (méthode qui est plus facile et nettement plus profitable pour la firme qui décide de l'appliquer).

#### **5.2 Principe N°2 : fixation des prix en fonction du marché**

Communément, les prix des biens et services vendus sur le marché sont fixés en se référant aux coûts que ceux-ci ont engendrés. Or, bien que cette méthode ne soit pas fautive, elle reste néanmoins imparfaite, inconforme aux exigences du marché (besoin des clients et conditions de concurrence).

Le prix que le consommateur accepte de payer est celui qui reflète la valeur qu'il perçoit et qu'il attache à l'offre qui lui est proposée. C'est donc le consommateur qui décide du prix assigné à l'offre, d'où l'obsolescence de la règle de fixation des prix par addition des coûts à la marge

#### **5.3 Principe N° 3 : la segmentation du marché**

La segmentation du marché représente l'un des principes fondamentaux d'une tarification fluctuante et adaptée.

---

<sup>13</sup> cross,(R.G), tarification flexible, les Editions d'organisation, 1998,p24-29.

En effet, il va s'agir de définir différents segments pour identifier quel prix sera prêt à payer chacun d'entre eux en fonction de la valeur qu'il octroie à l'offre. Les responsables devront donc, à chaque, moment établir des prix qui coïncident parfaitement avec la valeur perçue pour chaque classe tarifaire en se référant à une segmentation fine de la demande et de la sensibilité de celle-ci au prix.

### **5.4 Principe N°4 : avantager les segments le plus porteurs**

Ce principe met en avant le fait que les premiers clients qui se présentent sont ceux qui sont les plus sensibles au prix, des tarifs réduits leurs seront donc proposés, ceux qui achètent le Service au plus près de sa date de consommation sont ceux qui sont les moins sensibles au prix mais a contrario au facteur temps et l'achèteront donc à plein tarif.

Ici on met de côté la logique du : “ premier arrivé premier servi” puisqu'à tout moment une partie de la capacité sera réservée au segment de client à la plus haute contribution.

### **5.5 Principe N °5 : l'utilisation de l'information sûr**

La mise en place d'un système d'information est la clé de voûte de tout système de revenu management puisqu'il nécessite l'accumulation et le stockage d'informations riches, détaillées, fiables, ce qui peut se montrer décisif puisque ces infos, si elles sont utilisées sciemment, se présentent comme un gisement d'or inépuisable et un support d'aide à la prise de décision stratégique.

### **5.6 Principe N °6 : exploiter la valeur de l'offre**

“Le prix de l'offre est déterminé par la valeur que lui accorde le client et non par le coût qu'il génère”. En partant de cet axiome, on déduit donc que pour tirer les recettes les plus avantageux possible, un travail sur la valeur de l'offre est nécessaire.

En effet, les acheteurs qui se présentent à la dernière minute sont ceux qui valorisent le mieux l'offre et qui sont prêts à en payer le prix, c'est pour cette raison qu'en yield il y aura toujours une partie de la capacité qui sera réservée pour cette catégorie de clients qui auront la meilleure contribution au chiffre d'affaires global de l'entreprise.

### **5.7 Principe N 7 : former et impliquer le personnel**

L'adoption d'un système de gestion basée sur le yield management passe inévitablement par la formation du personnel et des dirigeants puisque, malgré l'usage des outils informatiques le personnel est d'une aide non négligeable pour établir et gérer les prévisions, analyser les informations recueillies et prendre les décisions les plus adéquates possible avec le contexte.

## **6. Les Techniques du yield management**

Face à des situations imprévisibles : non-show et annulation tardives. Pour optimiser le rendement du taux d'occupation et ainsi optimiser les recettes de chaque vol, les compagnies aériennes ayant mis en place un système yield agissent sur deux principaux leviers qui sont : le taux d'occupation et les prix et ce à travers :

**6.1 la Gestion des capacités** : Par la mise en place de deux pratiques fondamentales les compagnies aériennes s'assurent la meilleure exploitation possible de leurs capacités.

### **6.1.1 La surréservation ou overbooking :**

“pratique qui consiste à mettre en vente une capacité supérieure à celle effectivement disponible pour contrebalancer les effets des annulations et des no-show »<sup>14</sup>

Selon le Gall : « le fait d'enregistrer plus de réservation que de places offertes en prévision d'éventuelles défection”.

Une politique de surréservation doit être intégrée au programme de yield management sinon les ventes seront limitées à un niveau arbitrairement bas.<sup>15</sup>

Cette technique commerciale qui consiste à réserver plus de sièges qu'en compte l'avion est l'un des piliers du yield dont l'objectif ultime est la maximisation des revenus tout en minimisant les risques de méventes des unités.

Toutefois, cette méthode n'a pas que des avantages, et peut engendrer des conséquences pesantes sur l'entreprise puisque dans le cas où tous les passagers se présentent tous, la compagnie, en plus de devoir trouver un vol qui conviendra au client et proposer une compensation monétaire elle devra également atténuer les répercussions que cet incident aura eu sur la notoriété et l'image de l'entreprise ce qui peut se monter très coûteux pour celle-ci.

### **6.1.2 Le contingentement :**

Une pratique tout aussi importante que la surréservation : le contingentement, consiste à toujours garder des sièges pour les clients prêts à payer le plus. Pour se faire des contingents

---

<sup>14</sup>Belgnaoui,Salma. Pratique du yield management dans le domaine du transport aérien: cas de la Royal Air Maroc. Revue marocaine de recherche en management marketing, 2013, N°8, p319-331.

<sup>15</sup>Kimes,s.e Siguaw,J.A, GASSENHEIMER? J.B. B2B Sales force activity: applications of revenue management strategies to sales management. Cornell University school of hotel administration. The scholarly commons.2003, vol.32, N°7. Disponible sur: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/754/>

sont créés et chaque contingent représente un certain nombre d'unités de vente à un prix préalablement défini. Le principe consiste à toujours protéger les tarifs les plus élevés et donc à relever progressivement la limite tarifaire basse appelée "bidprice".

- Le bid-price est monté dans le cas où la demande est élevée donnant ainsi accès qu'aux tarifs les plus élevés.
- Un contingent à prix bas est ouvert dans le cas où la demande est faible et ce pour la stimuler.

En outre, cette méthode permet de contrôler la demande en agissant sur les prix en ouvrant et fermant des contingents.

## **6.2 La Gestion des classes tarifaires :**

Cette technique consiste à contrôler la composition des clients de l'entreprise et à les segmenter pour appliquer des prix différents à chaque segment dans le but de protéger

Les classes à haute contribution pour maximiser le taux de remplissage sans pour autant avoir de répercussions sur le revenu global

### **6.2.1 Segmentation tarifaire:**

La segmentation des prix est une approche de la tarification selon laquelle les clients paient des prix différents en fonction de leur capacité et de leur volonté de payer. Il vous permet de gagner plus d'argent avec les clients qui paient le plus et de gagner moins d'argent, voire de perdre de l'argent, avec les clients qui paient le moins. C'est un moyen pour les entreprises de gagner le plus d'argent possible. Elle consiste à facturer des prix différents à différents groupes de clients, généralement en fonction de leur volonté d'acheter

### **6.2.2 Tarification différenciée :**

Méthode qui consiste à faire varier les prix dans le but de toucher tous les micro-segments définit.

La tarification différenciée consiste à regrouper les clients en segments homogènes au regard de leur sensibilité au prix et leurs attentes en vue de maximiser le profit de l'entreprise.

Toutefois cette technique nécessite d'avoir des conditions bien définies :

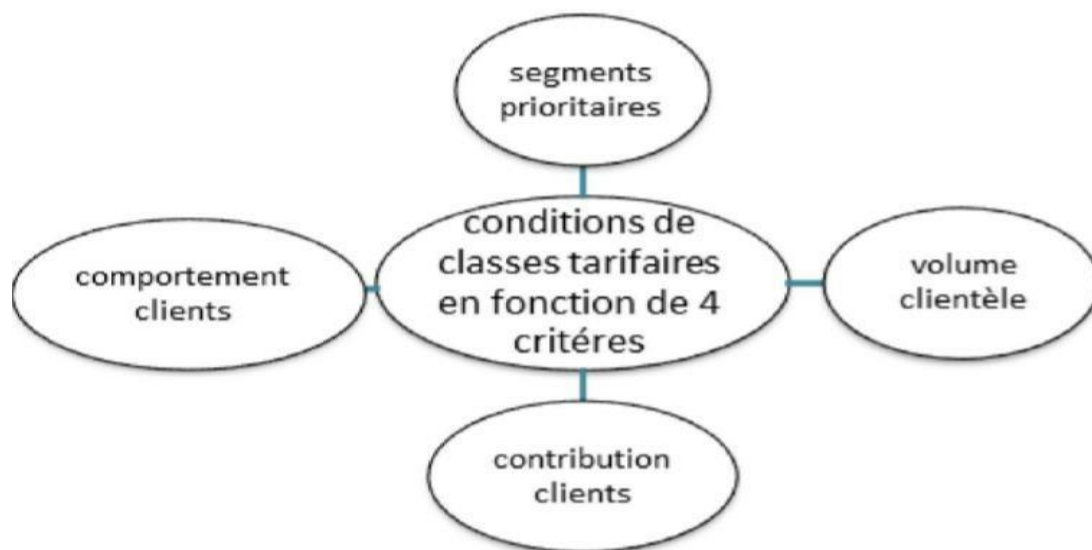
- Comportement des clients : identification des clients au même comportement de réservation.

- Contribution du client\_ : différence entre ce que coûte celui-ci et ce qu'il apporte à l'entreprise.

- le ou les segments prioritaires : segmenter pour créer des classes tarifaires appropriées à chaque segment.

- Volume de classe tarifaire\_ : chaque classe devra correspondre et représenter une part de la clientèle bien déterminée.

**Figure 1** : les conditions de la tarification différenciée.



Source: hôtel Sofitel , tarification en temps réel

## **7. Le Processus du système yield management**

Le système yield management repose sur un processus en quartes étapes : <sup>16</sup>

### **7.1La prévision**

---

<sup>16</sup> CAPIEZ, ALAIN, le yield management, Lavoisier, paris, 2003, p9.

constitue l'élément de base de tout système yield. La prévision détermine le niveau de surréservation le plus juste, de sorte à éviter la répercussion que peut avoir les no-show ou les annulations tardives.

Ces prévisions s'effectuent grâce aux historiques de vente et à diverses techniques de calcul (moyen mobile et lissage exponentiel).

- Moyens mobiles :détermination de la demande future grâce à la moyenne de demande antérieure.
- Lissage exponentiel : prévisions de la demande future en fonction de la demande la plus récente (simple, double ou triple).

**7.2 L'exécution** : se base sur les différents modules d'optimisation de l'offre par classe tarifaire technique qui permet de définir des contingents pour chacune des classes et de protéger celles qui sont les plus contributives.

**7.3 L'évaluation** : méthode de contrôle des performances par une technique à double objectif :

- Vérification des résultats financier relatif à la gestion des capacités.
- Vérification de l'efficacité des méthodes de prévision.

**7.4 L'apprentissage** : pour que la pratique s'applique et se perfectionne sa mise en œuvre et son apprentissage constant est impératif dans le but d'améliorer le système yield mise en place. Toutefois, une collaboration entre les experts yield et marketing est nécessaire pour faire progresser au mieux ce système et le faire converger vers la satisfaction client et ne plus uniquement se concentrer sur le produit vendu.

## **Section 2 : politique de tarification des services :**

### **1. Définition d'un service**

Le service a toujours été considéré comme une activité humaine : une personne effectue une tâche pour le compte d'une autre, une définition correcte à un moment où toutes les tâches étaient effectivement effectuées par des personnes, de nos jours bon nombre d'entre elles sont dispensées par des machines c'est ici donc que cette définition trouve sa limite.

Un grand nombre de définitions sont proposées pour le mot service :

-ce que l'on fait pour être utile à quelqu'un.<sup>17</sup>

-un service se présente sous la forme d'activité, de bénéfice ou de satisfaction offerte au moment de la vente ou en relation avec la vente de bien.<sup>18</sup>

-un service est une expérience temporelle vécue par le client.<sup>19</sup>

-un service est toute activité au bénéfice qu'une partie, peut offrir à l'autre, qui est essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Sa production peut être liée à un produit physique.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> le petit Larousse illustré, 1992, Paris, Larousse, p907.

<sup>18</sup> American Marketing Association, A. Glossary of Marketing terms, Chicago, 1960.

<sup>19</sup> Eiglier Pierre et Langedard Eric, La servuction, le marketing des services, Paris McGraw Hill, 1987.

<sup>20</sup> Kotler Philip, Marketing Management, 6<sup>ème</sup> édition, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice Hall, 1989.

A partir de ces définitions proposées par différents auteurs, nous pouvons donc constater qu'il est délicat d'arriver à une définition unique et uniforme, et ce en raison des différents types de service existant comme le souligne christopherlovelock<sup>21</sup> qui définit le service comme étant : “ une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique”.

## **2. Spécificité des services et problèmes de prix reliés**

A partir de ces définitions présentées ci-dessous nous pouvons donc extraire quatre caractéristiques majeures propres aux services qui sont à l'origine des actions marketing relatives et donc de la politique prix qui y est associée.

### **2.1 L'intangibilité**

Cette intangibilité est relative à l'impossibilité de toucher, de sentir, de goûter, d'entendre, de voir le service avant son achat.

Caractéristiques qui mettent en avant donc deux dimensions :

- Physique : relative à l'impossibilité de perception par les sens.
- Mentale : difficulté de se faire une idée préalable sur le service avant son achat.

Deux dimensions qui intensifient donc le sentiment d'incertitude et d'incapacité d'évaluation. Incertitude que le marketing cherche à réduire, en s'appuyant sur des éléments tangibles pour porter un jugement sur le service et d'évaluer l'achat planifiée tel que : le personnel, les logos, les locaux, l'information et aussi et surtout le prix qui est un élément d'une importance non négligeable, puisqu'il peut être perçu comme gage de qualité élevé ou au contraire médiocre. C'est ainsi donc que les prestataires de service s'affrontent : favoriser la confiance du client en accroissant la tangibilité du service. <sup>22</sup>

### **2.2 La variabilité**

Ou hétérogénéité, désigne la difficulté de fournir un résultat stable et uniforme, puisque celui-ci nécessite l'intervention humaine, le résultat va donc inévitablement varier d'une entreprise à une autre, d'une agence à une autre ou encore d'un client à un autre, ce qui rend

---

<sup>21</sup>lovelock christopher, classifying Services to gain strategy marketing insight, journal of marketing, chicago, 1983,p11, p12.

<sup>22</sup>philip Kotler et Gary Armstrong, principe de marketing, 8 éme edition, pearson education, France,2007, p214.

difficile, voire impossible pour les prestataires de fournir un service uniforme dans le temps et l'espace puisqu'il repose sur l'intervention humaine. Le client va donc disposer de très peu d'éléments pour comparer avec d'autres offres avant l'achat.

Ainsi, plus le service repose sur le comportement des personnes, plus le risque de non-conformité est important.<sup>23</sup>

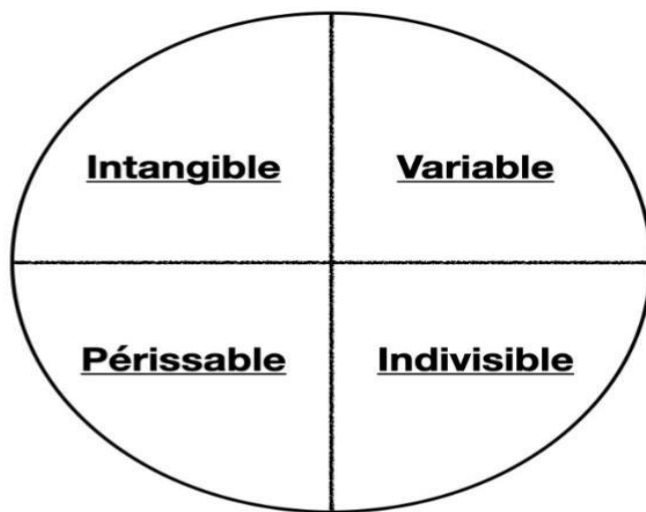
### **2.3 Périssabilité**

Fait référence au fait que le service n'est pas stockable en prévision d'une demande ou utilisation ultérieure.

### **2.4 l'indivisibilité**

Simultanéité et la proximité physique qui reflète l'inséparabilité de la consommation et de la production du service : il est fabriqué en même temps qu'il est consommé, mettant ainsi en évidence le rôle phare que joue le client et le prestataire dans le processus.

**Figure3: les quatre caractéristiques des services.**



Source : manuel de gestion-réflexion / Christian La tour.

## **3. Fixation des prix dans les services :**

### **3.1 Définition du prix :**

---

<sup>23</sup>philip Kotler et Gary Armstrong, principede marketing, 8 éme edition, pearson Education, France,2007,p214-215.

Exprimé en un montant de référence, le prix est la compensation monétaire qu'un opérateur remet à un autre en échange de la session d'un bien ou d'un service. C'est donc l'expression monétaire de la valeur d'un bien ou d'un service à un moment donné.

Selon Claude Demeure : "le prix est la traduction économique de la valeur d'un produit sur un marché".<sup>24</sup>

Ou : "quantité d'argent nécessaire pour acquérir une quantité définie de bien ou service".

Ou encore, : "l'expression monétaire de la valeur de toutes les caractéristiques d'un produit c'est-à-dire :

- Caractéristiques techniques, objectif.
- Caractéristiques commerciales, lieu de vente, garantie de service conseils d'utilisation, facilité de livraison, de réapprovisionnement, d'emploi, d'échange, de maintenance.
- Caractéristiques subjectives : d'image, de produits, de la marque, de l'entrepris.

Pour le consommateur le prix représente un sacrifice financier consenti pour acquérir un produit ou un service.

### **3.2 Objectif et bases de détermination des prix : <sup>25</sup>**

Toute politique prix adoptés par une entreprise est reliée directement à la stratégie globale prédéterminé, et aux objectifs prix assignés qui se réfèrent la plupart du temps au profit, à la clientèle, aux parts de marché, au taux de pénétration. Nous avons donc d'un côté :

#### **3.2.1 Objectifs de revenus et de profit :**

Le prix étant la seule variable du mix marketing susceptible de générer des revenus, il paraît donc naturel que sa détermination ait comme objectif principal la création de revenus et de profit couvrant ainsi les coûts générés par les autres variables.

La politique prix appliqués devra donc :

**Rechercher le profil en :**

---

<sup>24</sup> Claude Demeur, Dolloz, marketing, 4ème édition, p151,p152.

<sup>25</sup> Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos, "Marketing de services", 7ème édition, p146-147.

- Faisant le plus de bénéfices possible.
- Atteignant un objectif déterminé sans rechercher la maximisation du profit.
- Maximiser les profits à partir d'une capacité de production fixe en faisant varier les prix dans le temps( yield management).

**Recherche à couvrir les coûts :**

- Couvrir la totalité des couts alloués.
- Couvrir les couts de fourniture de service.
- Couvrir les coûts incrémentaux pour la vente d'une unité de service supplémentaire ou à un client particulier.

**3.2.2 Objectif de gestion de la base de clientèle :**

Étendre la clientèle à un niveau minimal de profil s'avérant parfois plus intéressant pour l'entreprise que la maximisation de ceux-ci, des entreprises en font souvent leur priorité, et cherchent donc à :

**Établir la demande :**

- Maximiser la demande lorsque la capacité n'est pas une contrainte sous réserve d'atteindre un niveau minimum de revenus.
- Atteindre une capacité maximale d'utilisation en particulier si celle-ci ajoute de la valeur au client : salle comble à un concert, une pièce de théâtre, un match...

**Construire une base de clientèle :**

- Encouragent les essais pour faire adopter le service.
- Accroître les parts de marché ou base d'utilisation pour bénéficier des économies d'échelle et effet d'expérience.
- Importance des décisions de prix apparaissent dans l'influence de la demande et donc le niveau de la demande.
- Détermination de la rentabilité de l'activité.
- La perception du produit et son positionnement sur le marché.

- La politique prix doit être en accord avec les autres variables de la stratégie marketing.
- Les évolutions technologiques importantes force à rentabiliser rapidement le produit (cycle de vie du produit).

#### **4. Les Piliers de la stratégie prix:<sup>26</sup>**

Toute stratégie de prix appliquée est le résultat d'un triptyque, un triangle de prix : le coût, la valeur client et la concurrence.

**Le prix planché** : est la limite inférieure du prix pouvant être demandés pour un produit donné et couvrir l'intégralité des couts de celui-ci.

**Le prix plafond** : et la limite supérieure demandée pour un produit ou service donné et qui reflète la valeur de celui-ci aux yeux du client (valeur perçue).

**Prix fixé** : compris entre le prix plancher et le prix plafond et est le prix fixé par la concurrence pour un produit semblable ou de substitution.

##### **4.1 Prix fondé sur les coûts :**

L'analyse des coûts comme point de départ d'une politique prix est un réflexe naturel pour tout producteur ou prestataire de services : évaluer ses coûts pour déterminer un prix suffisamment élevé pour couvrir l'intégralité des coûts et ensuite ajouter une marge pour atteindre le niveau de bénéfice souhaité (orientation produit).

Cette structure n'est tout de même valable et profitable que pour les entreprises ayant des coûts fixes élevés (hôpitaux, université, compagnie aérienne, transport ferroviaire,) pour ces structures les coûts variables liés au service d'un client supplémentaire sont négligeable. Dans ces conditions les responsables peuvent être tenter de fixer des prix relativement bas pour maximiser les ventes D'où "le lossleaders": des services vendus à des prix inférieurs à leurs coût de production.

Cependant, sur le long terme, cette stratégie n'est pas profitable puisque les prix appliqués ne seront pas en mesure de couvrir l'intégralité des coûts.

---

<sup>26</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de moerloose, "Marketing Stratégique et Operationnel, du marketing à l'orientation-marché", 7ème edition, p461, p468, p480.

“les entreprises qui pratiquent un faible niveau de prix doivent avoir une bonne connaissance de leur coût de structure et des volumes nécessaires afin d'atteindre leur seuil de rentabilité”

### **4.2 Prix fondé sur la valeur :**

Un client n'achète un service que s'il estime que le prix de celui-ci a une valeur égale ou supérieure à celle qu'il lui attribué.

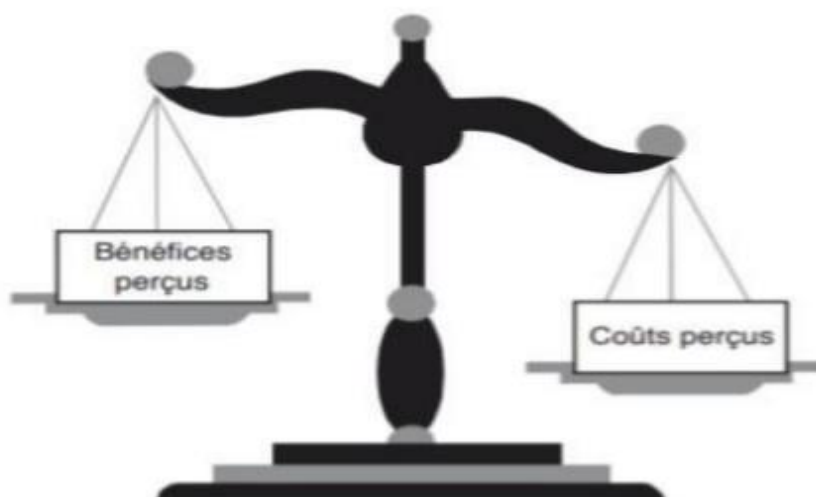
C'est ici que le travail d'un marketeur prend tout son sens puisqu'il devra déterminer la perception qu'a l'acheteur de l'offre afin de lui correspondre un prix adéquat.

Ainsi, le prix accepté par le client et le résultat d'une comparaison entre le bénéfice tiré de l'achat et les sacrifices qu'il est prêt à faire pour l'acquérir : les investissements en temps et efforts par exemple.

Quartes façons d'exprimer la valeur émanent de la recherche du client :

- La valeur est un prix faible.
- La valeur est tout ce que je veux dans un service.
- La valeur et la qualité que j'obtiens pour le prix que je paie.
- La valeur est tout ce que j'ai pour ce que je donne.

**Figure4 : la valeur nette =bénéfice- coût.**



Source : C.Lovelock “marketing des services”,7ème édition, p154.

### **4.3 Prix fondé sur la concurrence :**

Des entreprises qui se concurrencent directement, c'est-à-dire qui proposent des offres similaires ou substituables, ont intérêt à aligner leur prix, car on le sait un client achète toujours le moins cher possible !

Ainsi, l'avantage concurrentiel est à celui qui réussit à proposer les prix les plus bas, imposant de ce fait, un standard (un prix de référence) pour une offre donnée sur laquelle devront impérativement se calquer les concurrents.

Cependant, ce phénomène se dissipe lorsque l'on se trouve dans l'une des situations suivantes :

- Coûts non monétaire plus important que le prix.
- Personnalisation, sur mesure et coût de changement significatif.
- Horaire d'ouverture et localisation.

Dans ces situations peu de solutions s'offrent au client et le contraint donc à choisir l'option qui s'offre à lui, sans prise en compte de de la concurrence et des prix qu'ils appliquent, car dans ces cas le client correspond une valeur particulière à l'offre.

Les dirigeants, tenté de toujours aligner le leur prix à ceux des concurrents, peuvent tomber dans le piège de fixer des prix plus bas que nécessaire.

“ils doivent prendre en compte le coût de chaque offre, les coûts de financement, les coûts non monétaire et les coûts de changement... doivent aussi évaluer l'impact du facteurs de distribution, de temps et de localisation à chaque instant”.

### **5. Les Stratégies de fixation des prix**

La politique tarifaire choisie varie d'une entreprise à une autre et dans une même entreprise d'un moment à un autre, en fonction des actions promotionnelles, des actions de la concurrence, des éléments environnementaux ou encore du cycle de vie du produit.

De ce fait, nous pouvons distinguer plusieurs stratégies :

#### **5.1 La stratégie d'écrémage :**

Une stratégie utilisée par des entreprises ayant conscience d'avoir un avantage concurrentiel significatif sur la concurrence, ce qui leur permettra d'appliquer un prix relatif nettement supérieur.

Ces prix élevés attirent les concurrents sur le marché ce qui causera une baisse des prix dû à la multiplication de l'offre.

### **5.2 La Stratégie d'alignement sur la concurrence :**

Stratégie fréquente qui consiste simplement à aligner ses prix à ceux des concurrents, pris comme référence, stratégie qu'est possible que s'il existe déjà sur le marché une offre similaire.

### **5.3 La Stratégie de pénétration :**

Cette politique consiste à fixer un prix relativement bas pour atteindre un nombre important de clients, et donc accroître les parts de marché rapidement, c'est une politique agressive et risquée, qui peut prendre la forme d'une guerre de prix<sup>5</sup>.

Cette politique implique l'accompagnement d'un investissement important en communication et organisation produit.

### **5.4 La stratégie de prix différenciés :**

Ces stratégies intègrent des prix qui varient et fluctuent en fonction du client et du temps. Suivant cette logique, des entreprises proposent les mêmes services mais à des prix différents.

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 maximum 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.

## **6. discrimination selon les clients :**

de nos jours les entreprises ont de plus en plus tendance à privilégier la maximisation du revenu qui peut être généré par les capacités disponibles. C'est ainsi que le yield est utilisé comme politique de tarification dans le domaine des services qui fait varier les tarifs en fonction de la sensibilité au prix des segments ainsi, seront proposés des tarifs différents à chaque client : ceux qui réservent leurs billets à l'avance disposeront de tarifs réduits puis des tarifs élevés à mesure que nous nous rapprochant de la date de consommation de l'offre.

**Conclusion :**

Pendant longtemps, le prix d'un produit ou service, quel qu'il soit, a été envisagé uniquement d'un point de vue financier et a été déterminé en prenant en compte uniquement les coûts qu'il a engendré auquel une marge est additionnée pour déterminer le prix final.

Mais avec les turbulences et l'instabilité qu'a connu L'ère dans laquelle nous vivons, le développement de la concurrence, l'avènement de stratégies plus audacieuses les unes que les autres, l'ouverture des marchés ont fait des décisions de prix des choix d'une importance stratégique non négligeable pour toute entreprise.

Le yield management en tant que Stratégie tarifaire se présente de ce fait comme un outil de gestion permettant de venir à bout de la concurrence avec brio et ce en faisant varier les prix en fonction des capacités afin de réaliser le rendement le plus avantageux possible pour l'entreprise. Toutefois, cet outil de gestion tant convoité n'est pas applicable à toutes activités de tous secteurs confondus mais uniquement à celles présentant des caractéristiques spécifiques et procure à celles-ci Un avantage de flexibilité et une atteinte en toutes circonstances des objectifs de rentabilité assignée au préalable sans entraver l'image que renvoi l'entreprise d'elle-même au grand publique.

## **Chapitre 2 :**

la performance des entreprises de services.

### **Introduction**

La notion de la performance reste un concept multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou évaluateur, comme l'exprime si bien Adrien Payette "il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance et il est inutile d'en chercher une".<sup>27</sup>

Cependant, la performance financière présente un aspect très important pour l'entreprise, car elle vise à déterminer comment sont réalisés les objectifs financiers de l'entreprise.

L'appréciation de celle-ci se fait à travers l'analyse de certains indicateurs financiers liés à son activité et à sa structure financière.

Par conséquent, l'objet de ce chapitre consistera à présenter des notions fondamentales relatives à ce concept.

Ainsi, dans la première section intitulée " la notion de performance" différents aspects théoriques de la performance seront abordés

Dans la deuxième section intitulée quant à elle " la performance financière " nous allons voir différents aspects relatifs à la performance financière pour ainsi comprendre son rôle et son utilité, pour apprécier sa mesure et son pilotage.

---

<sup>27</sup> A. PAYETTE : " efficacité des gestionnaires et des organisations", éd Papier épuisé, Québec, 1988, p244.

### **Section1 : la notion de performance**

#### **1. Définition de la performance :**

La notion de performance n'est pas une notion universelle, et sa définition est singulière à chaque type d'organisation et est influencée par sa particularité spécifique. Comme il est souligné par plusieurs auteurs : « la performance n'est pas une notion universelle, c'est un construit qui est influencée par différents facteurs : type d'organisation, secteur d'activité, stratégie... La variété de ces facteurs rend généralement la notion de performance particulière à chaque organisation.

Selon LORINO Philippe (1998) : « la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolement. Elle est également tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>28</sup>

Pour KHEMKHEM : « l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés».<sup>29</sup>

Par ailleurs pour LEBAS<sup>30</sup>, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors nous évaluons les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités.

Selon Bourguignon : « la performance contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnelle succès ».<sup>31</sup>

Cette dernière définition regroupe trois concepts phares, à savoir : l'action, le résultat et le succès et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique.

---

<sup>28</sup>LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P5.

<sup>29</sup> KHEMAKHEM.A " La dynamique du controle de gestion". 2ème édition , DUNOD, Paris, 1976.

<sup>30</sup> LEBAS M-J. " le concepte de performance". 3ème édition, Forth, 2015, p137.

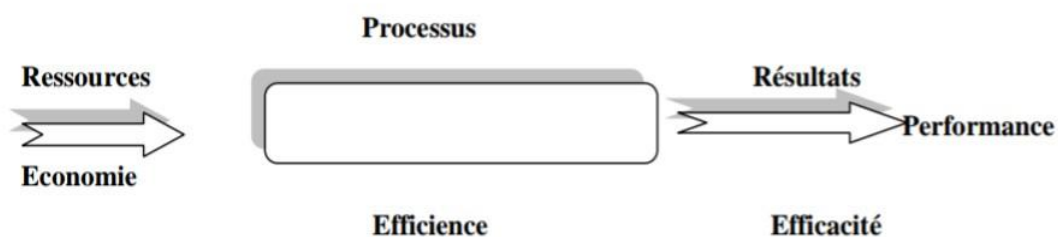
<sup>31</sup> BOURGUIGNON.A, " peut-on definir la performance", revue francaise de comptabilité, N°269, juillet/aout 1995.

A partir de ces brèves définitions, nous pouvons déduire que la performance d'un service, un département ou plus globalement d'une entreprise est défini par l'atteinte des résultats fixés au préalable avec le respect des contraintes de coût matérialisées par une enveloppe budgétaire.

La performance fait référence à un jugement de deux aspects différents qui sont : les résultats et la manière dont ceux-ci sont atteints : objectifs et conditions de réalisation. Il

Recouvre alors deux concepts distincts d'une importance non négligeable qui sont : l'efficacité d'un côté et l'efficience d'un autre ; distincts car nous pouvons être efficace sans pour autant être efficace et inversement. Bouquin ressent la problématique de la performance de la façon suivante :

**Figure 1 : processus de performance**



Source : BOUQUIN H, *entreprenariat, gouvernance et performance*, Ed Economica, 2008, page 76

**Figure 2 : qu'est-ce que la performance ?**



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org)

## 2. Les dimensions de la performance :

### 2.1 L'efficacité :

De manière général, l'efficacité peut être définie comme l'aptitude à l'atteinte des objectifs fixés au préalable, c'est le rapport entre les résultats et les objectifs visés. Elle peut être quantifiable ou s'apprécier de façon qualitative. Donc plus les résultats réalisés seront proches des prévisions plus on aura tendance à qualifier notre système d'efficace (et inversement).

Elle est donc : “ le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivies”<sup>32</sup>

De manière plus brève, l'efficacité peut être résumées dans la formule suivante : <sup>33</sup>

$$\text{Efficacité} = (\text{résultat atteint} / \text{objectifs visés}).$$

### 2.2 L'efficience :

L'efficience quant à elle consiste à maximiser la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimiser la qualité de ressources consommées pour une production donnée

<sup>32</sup> H.Bouquin: "contrôle de gestion", 8ème édition, collection gestion, Paris, 2008, P15.

<sup>33</sup> Voyer, Pierre, "tableau de bord de gestion et indicateurs de performance", 2ème édition presse de l'université du québec, p113.

« C'est le rapport entre l'effort et/ou moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>2</sup>

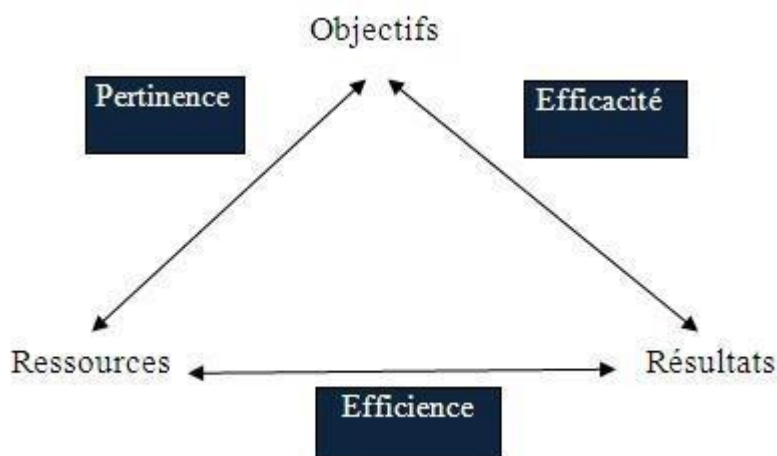
En bref c'est donc la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi des ressources : financières, techniques, humaines et autres, toute en efficacité.

Elle peut alors se résumer dans la formule suivante : <sup>34</sup>

**atteints**

**efficacite = ( resultat \_\_\_\_\_ mis en oeuvre ) moyens**

**Figure 3: le triangle de la performance.**



Source : LONING.H, "le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques", 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2008, p6.

### 2.3 L'économie :

On entend par économie l'acquisition des ressources humaines et matérielles à moindre coût et ce, bien évidemment, en respectant un certain seuil de qualité.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Voyer, Pierre, op-cit, p 110.

<sup>35</sup> JOFFRE? Patrick, "encyclpedie de gestion", Article 33 de bouquin.h , P670.

Différentes approches et conceptions se heurtent et se mettent en concurrence pour expliquer ce concept qu'est la performance.

En effet, durant longtemps le seul vecteur de performance pris en considération était la réduction des coûts, mais avec le temps et l'avènement du marketing et des stratégies de différenciation les conditions de réussite sur le marché ont évoluées et la variable prix ne prends qu'une place secondaire (le développement de l'industrie du luxe).

Des lors, création de valeur et maîtrise des consommations nécessaires à l'activité constituent les deux composantes principales de la performance.

Deux Composantes qui peuvent se montrer parfois contradictoires, puisque dans certains cas comme le lancement d'un nouveau produit, une innovation, pénétration d'un nouveau marché engendre inévitablement des surcoût qui se répercuteront sur la performance qui se verra alors détériorée.

### 2.4 La pertinence :

C'est ce qui met en relation les objectifs et les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégiques : l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.

“la performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise”<sup>36</sup>

Si elle pouvait se traduire en une formule, la performance s'écrirais alors comme suit :

**Performance= efficacité+ efficience + économie + pertinence.**

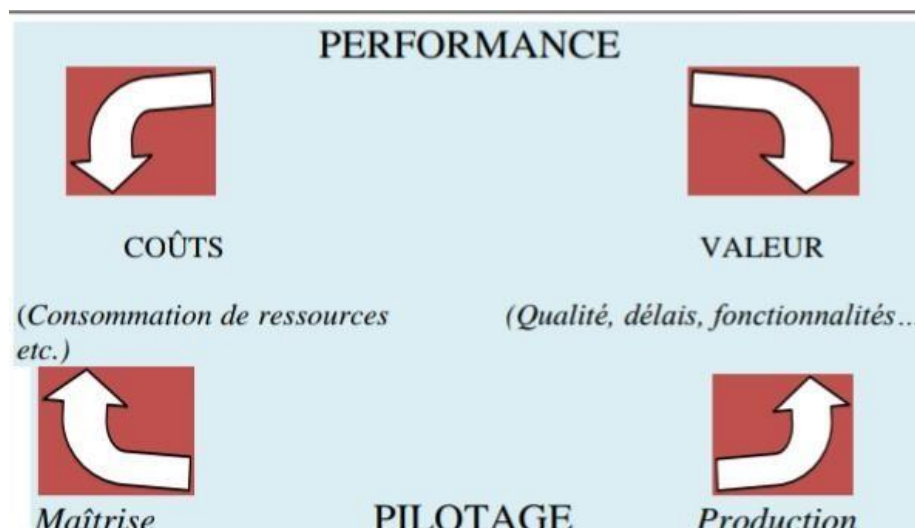
La performance peut également faire référence au couple valeur/coût (comme il a été défini plus haut par LORINO, 98) dont la comparaison permettra d'apprécier la performance « nette ».

---

<sup>36</sup>F.Giraud, Saulpico: "le controle de gestion et pilotage des performances", ed gualino, France, 2002, P72.

En effet, ces deux notions sont complémentaires : la production de valeur est la condition de réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, celle de la marge. Ainsi pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer cette dualité intrinsèque » 2222

**Figure3 : les deux versants de la performance : coût /valeur.**



Source :**P. GILBERT, M. CHARPANTIER, 2004, OP. CITE,P3.**

Cependant, durant longtemps la performance organisationnelle, a été mesurée et évaluée en termes de résultats financier ou commerciaux, donnant ainsi au concept une vision uniquement économique. Cette approche sera développée par la suite grâce aux travaux de QUINN et de ROHBAUGH, 83, MORIN et ALII 94, qui offrent au concept une vision globale de la performance.

La commission FNEP : « pendant longtemps confiné à la sphère économique, la performance se juge désormais au travers de critères très variés et parfois en apparence contradictoires pour répondre à chacune des parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, et autres tiers » <sup>37</sup>

Ainsi la performance ne se définit plus par la performance financière, mais au travers de plusieurs critères qui permettent de répondre à chacune des parties prenantes de l'entreprise.

### **3. La performance en entreprise :**

<sup>37</sup>Commission FNEP "comment accroître la performance par un meilleur management", revue pangloss N°35, mai2005,p17.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui regroupent en elle-même les éléments d'un dynamisme cumulatif lié entre eux et détermine la qualité générale de l'entreprise.

Ces éléments peuvent se regrouper dans les grands thèmes suivants : <sup>38</sup>

- Adaptation rapide à l'évolution :

Une entreprise qui se veut performante se doit d'être en équilibre dynamique avec son environnement, faire fluctuer et jouer ses ressources et capacités internes en sa faveur (théorie évolutionniste de la firme)

- Ouverture au progrès :

C'est un concept qui est utilisé dans le knowledge management : une entreprise apprenante et celle qui est ouverte au changement et qu'à un esprit de recherche lui procurant une force créatrice et de renouvellement qui peut se montrer décisif pour une stratégie fondée sur le progrès.

- Développement de la gestion :

Système de gestion basé sur le progrès continue et un excellent contrôle de l'action et du résultat, il s'agira pour l'entreprise d'accorder un minimum de temps, d'énergie et de ressources aux opérations courantes pour s'adonner à la croissance et l'innovation.

- Flexibilité des stratégies :

Le choix des structures favorisent le progrès et par le même biais réduit la résistance au changement. Il s'agira de définir les meilleures stratégies compte tenu des objectifs à atteindre et les impératifs qui s'imposent à l'environnement.

- Direction participative :

Mode de direction basée sur la définition claire et précise des objectifs, une délégation du pouvoir en se focalisant sur le contrôle des résultats plutôt que celui des moyens.

#### 4. Axes de mesure de la performance :

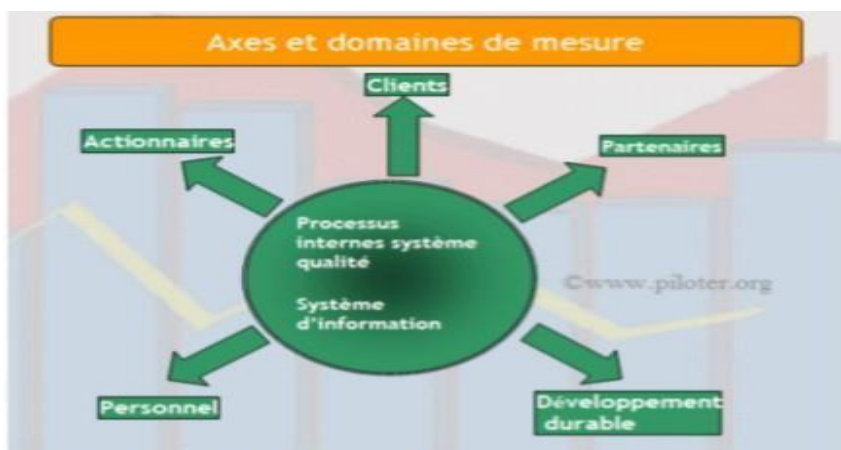
---

<sup>38</sup> Ait Mangellet Salim "le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la performance", mémoire de fin de cycle master option finance, UMMTO, promo 2015.

A. Fernandez, désigne plusieurs axes De mesure de la performance qui sont reliés entre eux par des relations de cause à effet, ainsi il s'agira de mesurer :

- Axe client.
- Axe partenaires.
- Axe développement durable.
- Axe actionnaires.
- Axe personnel.
- Axe processus interne.
- Axe système d'information représentatif du schéma suivant :

**Figure 5 : les axes et domaines de mesure de la performance.** <sup>6</sup>



**Source : À. FERNANDEZ, [www.pilotage.org](http://www.pilotage.org)**

Ainsi, selon le rapport de la commission FNEP pour exploiter au mieux les systèmes de mesure de la performance il s'agira de :

- Gérer à la fois le court et le long terme.
- Allier le quantitatif et le qualitatif, le qualitatif et la réduction des coûts.
- Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif.
- Favoriser la croissance sans négliger la rentabilité.
- Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique de L'avenir.
- Permettre de développer des hommes en assurant la performance économique.
- Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement.
- Innover tout en évitant l'erreur

### **5. Analyse de la performance d'un processus :**

L'analyse de la performance d'un processus est l'un des impératifs permettant d'évaluer l'adéquation entre les projections et les résultats effectifs de l'entreprise, celle-ci peut être envisagée de trois manières différentes selon ALAZARD Claude <sup>1</sup> :

#### **5.1 A partir de la vérification de l'atteinte des objectifs :**

pour se faire, l'identification claire et précise des objectifs du processus dont il est question est nécessaire ; que ce soit de manière qualitative ou quantitative, déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre tout au long de ce processus de sorte à vérifier l'atteinte de ces objectifs prédéterminés.

Toutefois, Il ne faut pas oublier que chaque processus requiert des objectifs qui lui sont propres et a donc besoin de choisir préalablement les indicateurs de mesure spécifiques.

#### **5.2 Par le calcul des ressources dépensées par processus :**

ici, il va s'agir d'analyser et d'évaluer la structure de coûts de chaque processus, puisqu'on le sait tout processus consomme des ressources qu'elles soient humaines financière ou techniques... L'évaluation des coûts qu'elles génèrent est primordial dans le but ultime d'optimiser sa consommation de ressources et éventuellement réduire ses coûts.

Il est à noter que cette méthode se focalise exclusivement sur les coûts intrinsèques du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite.

#### **5.3 Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite**

:

il s'agira ici de comparer la valeur du résultat (en la calculant si possible bien évidemment), au coût engendré par le processus identifiant de ce fait la marge opérationnelle de celui-ci. Cette méthode va permettre des améliorations grâce à la comparaison (étalonnage), toutefois, elle présente l'inconvénient de rendre difficile l'évaluation objective du résultat qu'apporte le processus.

Nous pouvons donc déduire que ces trois méthodes énoncées s'adaptent plus au moins selon le type du processus, ainsi pour :

- **Un processus opérationnel avec des clients externes à l'entreprise :**

On aura tendance à mesurer la performance par le chiffre d'affaires et donc de privilégier la méthode De la valeur produite et des coûts permettent de ce fait de mieux agir sur les différents paramètres.<sup>7</sup>

- **Un processus opérationnel avec des clients internes :**

il conditionne le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût de ces processus ; la méthode la plus adéquate est celle des coûts puisqu'elle permettra un meilleur pilotage.

- **Un processus support :**

il s'agira ici d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectifs semblera pertinente, de même que l'analyse des coûts.

### **6. Utilité des systèmes de mesure (système de mesure stratégique) :**

La mesure de la performance de l'entreprise est une démarche de management stratégique et opérationnelle qui identifie des indicateurs en fonction de la stratégie de l'entreprise Elle est en relation étroite avec les objectifs de l'entreprise et sa vision stratégique long terme.

C'est un outil d'évaluation et de comparaison qui permet aux dirigeants d'une organisations de prendre des décisions en toute connaissance de cause, des décisions pertinentes, c'est aussi et surtout un moyen de motivation des collaborateurs puisque des résultats visibles et quantifiable poussent à se surpasser toujours plus « tout ce qui est quantifiable peut être amélioré »

Ainsi, la mise en place d'un système de mesure permet avant tout d'évaluer la contribution de chaque action dans la création de valeur pour le client et d'un avantage concurrentiel décisif pour l'entreprise Elle-même. Elle permet également le pilotage de ces actions pour l'atteinte des objectifs que l'organisation s'est assignée et ce, en toute efficacité et efficience.

### 7. L'évaluation de la performance :

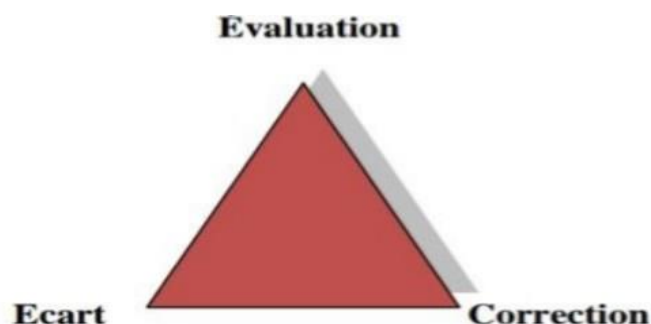
D. Bessiere, 2006 : « la mesure n'as de sens que si elle s'inscrit dans un processus d'évaluation, qui lui-même intègre nécessairement une dimension subjective »

Cette évaluation consiste à définir si un fonctionnement ou une activité ou un système, un outil, une technique ou autre est performant ou non au sein de l'entreprise dans laquelle il est appliqué (si son application a effectivement des répercussions sur les résultats) dans le but de déterminer les éventuelles actions correctives à mettre en place dans une logique de constante amélioration.

La mesure permet d'apprécier de façon subjective le degré d'atteinte des objectifs assignés par l'entreprise et de suivre l'évolution des écarts, afin de prendre les décisions les plus optimales possibles compte tenu du contexte spatio-temporelle et des coûts qu'elles engendrent : un système de mesure est pertinent lorsqu'il apporte des informations de gestion cohérente avec les exigences du pilotage (de l'activité dont il est question).

La notion d'évaluation est l'élément déclencheur de la boucle du pilotage, puisque sans mesure cette boucle n'a pas lieux d'être.

**Figure 6 : triptyque du pilotage.**



Source : AUTISSIER ET DELAY, 2008 « mesure de la performance du système d'information »

Le management de la performance est un point délicat puisqu'il nécessite la prise en compte des différents niveaux de management et leurs articulations.

En effet, nous pouvons distinguer :

- Le long terme : où l'entreprise doit prendre en compte la stratégie globale définie aux travers objectifs stratégiques mis en place par le sommet stratégique de l'entreprise.
- Le court terme : où les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels mis en place par des directives opérationnelles de court terme.

Il est tout de même à noter que les deux niveaux doivent fonctionner en complémentarité et doivent inévitablement être cohérent pour éviter tout dysfonctionnement par la suite au sein de l'entreprise.

### **8. Les indicateurs et l'analyse de la performance :**

#### **8.1 Définition d'un indicateur de performance :**

Selon le dictionnaire de la qualité AFNOR : " un indicateur de performance est la matérialisation d'un évènement observé, mesuré, déterminé par le calcul et permet d'identifier quantitativement ou qualitativement une évolution du comportement d'un processus"<sup>39</sup>

Voyer, considéré quant à lui qu'un indicateur de performance est tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation.<sup>40</sup>

À partir de cette brève définition nous pouvons donc déduire qu'un indicateur de performance n'est pas uniquement une simple donnée, le plus souvent chiffrée, mais un outil de gestion destiné à réaliser et mesurer les actions décidées pour atteindre les objectifs fixés.

#### **8.2 Caractéristiques d'un bon indicateur :**

Pour être qualifié d'indicateurs pertinents, celui-ci doit présenter certaines caractéristiques : <sup>41</sup>

---

<sup>39</sup>B.Froman et C.Gouron, " dictionnaire de la qualité AFNOR", 1993, p10.

<sup>40</sup> 5 VOYER. P, « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec, 2002, P.61

<sup>41</sup>Vincent, Plauchu "mesure et amélioration des performances individuelles",2006, P13,14.

- Facile à établir.
- Facilement actualisable sans être trop actualisé.
- Au service de la prise de décision.
- Définie par des terminologies standardisées : normes internationale, nationale, comptable, technique...

### **8.3 Typologies d'indicateurs :<sup>42</sup>**

Nous pouvons en distinguer :

#### **8.3.1 indicateurs de résultats et de suivi :<sup>8</sup>**

Selon le positionnement face à l'action P. LORINO (1997) identifie deux situations correspondant à deux fonctions distinctes qui sont : le suivi et le résultat.

##### **- Indicateurs de résultats :**

On parle d'indicateurs de résultats lorsqu'il s'agira d'évaluer le degré de performance atteint ou degré de réalisation d'un objectif et engagement entre autres d'une action achevée.

##### **- Indicateurs de suivi :**

À contrario on parlera d'un indicateur de suivi lorsqu'il s'agira de jalonner et chaperonner une action en cours et d'en suivre la progression et de réagir par des actions correctives en cas d'éloignement du plan préalable.

#### **8.3.2 Indicateurs de pilotage et de reporting:**

En fonction du positionnement face à la structure de pouvoir et de responsabilité nous pouvons identifier deux types d'indicateurs :

##### **- Indicateurs de reporting:**

Ayant pour principale vocation de rapporter, ces indicateurs servent, comme leur nom l'indique, à informer les niveaux hiérarchiques supérieur sur le degré d'avancement et de réalisation des objectifs (flux d'informations ascendant).

---

<sup>42</sup>LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance » Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, P131.

### - **Indicateurs de pilotage :**

À l'inverse des indicateurs de reporting, ceux de pilotage sont des indicateurs de gouvernance, utilisés par les supérieurs hiérarchiques pour informer les niveaux plus bas sur la manière de réaliser les tâches qui leur sont confiées. Ils ont pour vocation de guider des actions en cours.

### **8.4 Les objectifs de la mesure de la performance :**

Dans le contrôle, la mesure de la performance joue un rôle phare puisque c'est grâce à celle-ci qu'il sera possible de :

- Piloter : étant un instrument d'aide à la réflexion, la mesure de la performance procure une vision globale de tout système, elle permet d'en guider toutes les actions qui le constitue.

- Animer : permet de développer la réflexion collective.

- Organiser : une source d'information permettant d'orienter l'action sans pour autant imposer une façon d'agir précise, incite à se poser les bonnes questions.

- Aide à la réflexion : agit comme un miroir et reflète le réel de l'organisation et met en évidence les domaines probables.

- Visibilité : augmente la capacité de l'entreprise à prévoir en tant apportant les problèmes et les prévenir pour les éviter et ce grâce aux indicateurs.

## **9. Typologies de performance :**

### **9.1 La performance organisationnelle :**

En se référant aux travaux de Taylor et Fayolle, la performance organisationnelle peut être définie par la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé au préalable et des moyens qu'elle met en œuvre pour les atteindre.

Selon M. KALIKA, l'efficacité organisationnelle se mesure en quatre facteurs :<sup>43</sup>

-le respect de la structure formelle définie par la direction.

-la nature des relations entre les services de l'entreprise.

-la qualité de circulation de l'information.

---

<sup>43</sup>M.Kalika: "structure d'entreprise: réalité, déterminants et performance", édition Economica, Paris,1988.

-la flexibilité de la structure.

Sa mesure va consister à mesurer la performance au niveau de la qualité de production, de la flexibilité, le respect des délais et la réglementation, et à la capacité d'innovation. Elle s'appuie sur des indicateurs financiers et non financiers qui vont voir :

-si l'entreprise est rentable sur le long terme.

-si elle augmente ses ventes.

-Si ses employés sont satisfaits et épanoui.

-si ses outputs sont de meilleure qualité que ceux de ses concurrents.

-si la clientèle est satisfaite.

### 9.2 La Performance sociale :

L'humain est en la composante principale de toute organisation, sa performance passe inévitablement par sa performance humaine et sociale. Plus les individus au sein de l'entreprise sont épanouis et évoluent dans un climat favorable, plus ils seront à mène de développer leur compétences individuelles et collectives, l'esprit d'initiative, d'autonomie et surtout d'innovation et de développement, par le même biais soigner l'image que renvoi l'entreprise à son environnement.<sup>44</sup>

“Afin d'atteindre cette performance sociale tant convoitée il est du devoir des dirigeants de mettre en place des actions visant à améliorer les conditions de travail et de rémunération afin de motiver l'effectif à s'investir”.<sup>45</sup>

Ainsi, J. M. DESCARPENTRIES 1968, reprends la formule d'EINSTEINS : **E=M. C<sup>2</sup>** **identifiant** les conditions de réalisation de la performance sociale : E=M. C. C

- M : pour motivation.
- C : pour compétence, professionnalisme, savoir-faire, efficacité individuelle.
- C : culture, langage commun, valeur partagée, efficacité collective.

### 9.3 La performance concurrentielle/stratégique :

---

<sup>44</sup> GERMAIN C "La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexion" , Paris, école de management, Revue sociale Lamy N°1186 ,18/10/2004.

<sup>45</sup>C.Germain:"la performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions", revue sociale LamyN°1186, école de management, Paris,2004, P37.

Contrairement aux entreprises qui misent sur la performance court terme, guidée par l'appréciation boursière de l'entreprise, d'autres se concentrent sur le long terme, et elles ont bien raison !

La performance sur le long terme et donc associé à la capacité des avantages acquis pour éviter l'échec, et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de création de valeur, et donc de réalisation de marges intéressantes.

“c'est un système de mesure de qualité et de gestion d'entreprise fondée sur sept critères:<sup>46</sup>

- Le leadership.
- La planification stratégique.
- L'orientation marché/ client.
- La mesure et l'analyse des performances de l'organisation.
- L'orientation des ressources humaines Le processus de management.
- Le résultat du business.

### **10. Les déterminants de la performance d'une entreprise :**

Plusieurs déterminants peuvent être identifiés, parmi eux : la compétitivité et la création de valeur nous semble être les plus en accord avec notre travail.

#### **10.1 la compétitivité :**

Selon SAUVIN : “ être compétitif c'est être capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant”.<sup>47</sup>

C'est donc l'aptitude d'une entité à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentiel. Nous pouvons donc distinguer :

---

<sup>46</sup> SOGOBOSSI Bertrand “perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique”, la revue des sciences de gestion, université CAME, FASEG. Edition: direction et gestion, P128.

<sup>47</sup>T.Sauvin: “la compétitivité de l'entreprise: l'ocession de la firme allégée”, édition Elipses, paris, 2005,p89.

- La compétitivité par les prix : ce sont les guerres sur les prix que se livrent les entreprises proposant des produits ou services substituables : la plus compétitive est celle qui propose les prix les plus bas.

- Par les coûts : la plus compétitive est celle qui réussit à réduire ses coûts au maximum : matière première, production, distribution...

- Hors prix, hors coûts : qui concerne d'autres facteurs que les coûts et les prix et qui peuvent tout de même faire une différence significative : les délais, la qualité, la marque, les innovations...

L'étude de la compétitivité d'une entreprise est donc l'analyse de sa performance par rapport à la concurrence.<sup>48</sup>

### **10.2 la création de valeur :**

“l'entreprise crée de la valeur si la rentabilité de ses fonds propres est supérieure à la rentabilité souhaitée ou espérée.”<sup>49</sup>

## **Section2 :La performance financière:**

### **1. Définition de la performance financière :**

Considérée durant longtemps comme l'unique représentation de la performance globale de l'entreprise, celle-ci se mesure par les ratios de rentabilité des capitaux investis et de l'efficacité et l'efficacité des moyens humains, matériels, financiers mise en œuvre.

Ainsi, Une entreprise peut être considérée comme financièrement performante lorsqu'elle atteint les objectifs établis sur une période déterminée en utilisant ses ressources financières de la meilleure manière. Il existe plusieurs indicateurs de performance d'entreprise sur le plan financier. Parmi ceux-ci figurent entre autres :

---

<sup>48</sup>L.Smadi: "compétitivité et mise à niveau des systèmes de production", magister, LAP, Algérie, 2010, P25.

<sup>49</sup>J.Caby, G.Hirigoyon, " la création de valeur de l'entreprise", 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 2001, P197.

- Son taux de rentabilité ;
- Sa capacité à dégager la trésorerie nécessaire pour couvrir ses besoins en matière de financement ;
- Sa solvabilité financière, c'est-à-dire sa capacité à honorer ses dettes dans les temps ;
- Son BFR (besoin en fonds de roulement) ;
- Les délais de paiement des clients et des fournisseurs.

Plus précisément, la performance financière d'une entreprise est reflétée par l'écart entre le chiffre d'affaires réel et le chiffre d'affaires prévisionnel. Un solde positif traduit généralement une croissance. Pour sa part, une différence négative indique un retard sur les prévisions.<sup>50</sup>

### **2. Les indicateurs de performance financière :**

Aussi variés que complexes, ceux-ci sont des outils de contrôle de gestion destinée à mesurer les résultats atteints compte tenu des moyens financiers mis en œuvre pour les atteindre. Deux types d'indicateurs peuvent être distingués : ceux destinés à évaluer la rentabilité d'un côté et ceux destinés à l'évaluation de la profitabilité d'un autre.

#### **2.1 la rentabilité :**

Peut-être défini par la capacité d'une organisation à dégager des résultats/profits, et ce à des moyens financiers limités, c'est un indicateur d'efficacité qui, s'il devait être défini en une seule phrase, serait : "évaluation des ressources investies".

Selon des auteurs tels que HOARAU (2008) c'est : « l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur de ses capitaux investis, autrement dit, à dégager un certain niveau de résultats ou de revenus pour un moment donné de ressources investies ».<sup>51</sup>

Ainsi, nous pouvons distinguer deux types de rentabilités :

##### **2.1.1 la rentabilité économique ROA (return on assets) :**

Permettant de mesurer l'aptitude d'une organisation à procurer des bénéfices aux actionnaires apporteurs de capitaux, elle est la performance économique de l'entreprise dans l'usage des ressources.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> [www.techno-finance.fr](http://www.techno-finance.fr)

<sup>51</sup> Hoarau. C. "maîtriser le diagnostic financier", 3<sup>ème</sup> édition, groupe revue fiduciaire, Paris, 2008, P88.

<sup>52</sup> HUBERT. B., analyse financière, ed DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, page 189.

Sa mesure est résumée dans la formule suivante :

$$\text{ROA} = \text{RÉSULTAT D'EXPLOITATION (RE)} / \text{RESSOURCES STRABLES (RS)}$$

Ce ratio est utilisé pour comparer les entreprises du même secteur économique.

### **2.1.2 Rentabilité FINANCIÈRE ROE( return on equity) :**

Exprimant la capacité des capitaux investis à dégager des profits, Ce ratio est la relation entre le résultat net et les capitaux propres après affectation du résultat financier et des impôts sur les sociétés. Elle mesure donc la partie du résultat qui revient aux actionnaires.<sup>53</sup>

Ce ratio est défini par la formule suivante :

$$\text{RENTABILITÉ FINANCIÈRE (ROE)} = \text{RÉSULTAT Net (RN)} / \text{CAPITAUX PROPRES (CP)}$$

Le ROE est utilisé pour apprécier l'efficacité et l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources.

## **2.2 La profitabilité :**

C'est un indice qui compare le résultat net comptable de l'entreprise au chiffre d'affaires hors taxes<sup>54</sup>. En outre, c'est l'aptitude de l'entreprise à générer un certain niveau de résultats pour un volume donné d'affaires concluent. Elle se mesure par la formule suivante :

$$\text{TAUX DE PROFITABILITÉ} = \text{RÉSULTATS NET (RN)} / \text{CHIFFRE d'affaire (ÇA)} \times 100$$

## **2.3 L'autofinancement :**

Servant à améliorer la sécurité financière et à augmenter la capacité d'emprunt, la marge d'autofinancement peut également être un agrégat permettant de mesurer la rentabilité d'une entité par l'ensemble de ses moyens financiers non utilisés.<sup>55</sup>

Il peut se définir par la formule suivante :

$$\text{AUTOFINANCEMENT} = \text{CAF} - \text{DIVIDENDES.}$$

---

<sup>53</sup> HUBERT B , op-cit, p196.

<sup>54</sup> La BRUSELLERIE Hubert "Analyse financière". 4ème édition, dunod, Paris, 2006, P32.

<sup>55</sup> HOARAU C. OP CITE. P46.

### **3. Les instruments de la performance financière :**

Pour contrôler et mesurer l'atteinte des objectifs de l'entreprise, des outils tels que le contrôle de gestion et le tableau de bord sont mises en œuvre :

#### **3.1 Le contrôle de gestion**

##### **3.1.1 définition du contrôle de gestion :**

C'est un outil destiné à l'estime des résultats effectifs de l'entreprise et leur comparaison au résultat qu'ont été prévu au préalable.

Selon GURVAIS. M (2005) : "le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie"<sup>56</sup>

En quelques mots, c'est donc un système d'évaluation des responsabilités par lesquelles la rentabilité de l'entreprise peut être évaluée.

##### **3.1.2 Objectif du contrôle de gestion :**

Présent à tous les niveaux, il permet :

- La détermination et le suivi de la stratégie globale.
- S'assurer de l'allocation efficace et efficiente des ressources.
- La mesure de la performance de l'entreprise et son suivi.
- Identifier la nécessité de mise en place de mesure corrective.
- Permet à chaque manager de gérer son unité et de prendre des décisions en toute connaissance de cause.
  
- Détermine avec précision les résultats obtenus à chaque niveau de la stratégie, les décisions qui sont à leur origine ainsi que les objectifs vers lesquels chaque unité est orientée.

##### **3.1.3 Les Fonctions du contrôle de gestion :**

Comme fonction incontournable dans toute entreprise le contrôle de gestion permet de définir les objectifs long terme en conformité avec la stratégie globale afin de piloter la gestion

---

<sup>56</sup> GERVAIS M. "contrôle de gestion". 8<sup>ème</sup> édition. Economica, Paris, 2005, P12.

vers leur mise en œuvre dans les délais et les coûts convenus au préalable. Pour se faire, il s'appuie essentiellement sur trois fonctions principales qui sont :

– **le système de pilotage:**

Basé à la fois sur la planification stratégique et opérationnelle, il consiste en l'élaboration des budgets et des systèmes de reporting.

– **Le système de contrôle de des activités :**

consiste en l'analyse des écarts et le contrôle des opérations.

– **Système des évaluations :**

Consiste en l'évaluation et le suivi de la performance à travers les tableaux de bord, analyse de la rentabilité et du rendement des moyens mis en œuvre.

### **3.2 Tableau de bord :**

#### **3.2.1 définition du tableau de bord :**

Selon Doriath. B et Goujet. C, le tableau de bord est défini comme étant un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs.<sup>57</sup>

À partir de cette définition, nous pouvons donc dire que le tableau de bord comme référence au tableau de bord d'une voiture ou d'un avion, où sont réunis les instruments de bord, est un outil de pilotage de l'entreprise constituée de plusieurs indicateurs de performance, ayant pour vocation l'anticipation des évolutions futures et inciter les responsables à l'action. Il permet donc :<sup>58</sup>

– D'identifier les écarts les plus rapidement possible pour mettre en place des actions correctives.<sup>2</sup>

– Faciliter la communication en interne.

– De mettre en avant les objectifs de l'entreprise et sa stratégie globale et motive l'ensemble du personnel à leur atteinte.

---

<sup>57</sup> DORIATH.B et GOUJET.C "gestion prévisionnelle et mesure de la performance". Edition Dunod, Paris, 2007,P84.

<sup>58</sup> [www.lecoinsdesentrepreneurs.fr](http://www.lecoinsdesentrepreneurs.fr)

– De favoriser l'apprentissage continu pour une recherche constante d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Nous pouvons distinguer :

– Le tableau de bord stratégique : balance Scorecard, qui suit la stratégie de l'entreprise, outil de pilotage long terme.

– Tableau de bord budgétaire : compare les prévisions budgétaires au chiffres effectifs.

– Tableau de bord opérationnel : suit l'avancement des plans d'action.

### 3.2.2 Les fonctions du tableau de bord:<sup>59</sup>

Dans le but d'atteindre une certaine efficacité et efficience dans le pilotage de l'entreprise, l'intégration du tableau de bord est une condition primordiale, pour ne pas dire indispensable, car elle regroupe quatre fonctions principales qui se résument en :

#### – **Outil de contrôle et de comparaison :**

Comme outil de reporting, le tableau de bord a pour vocation principale de mesurer les résultats obtenus et d'en informer les supérieurs hiérarchiques sur l'avancement.

C'est donc un outil de contrôle des responsabilités déléguées permettant de détecter les dysfonctionnements le plus rapidement possible afin de mettre en place des actions correctives.

#### – **Outils de diagnostic et de réactivité :**

Une fois les écarts mis en évidence, il s'agira alors de chercher les causes effectives de tels écarts, il s'agira pour les gestionnaires d'effectuer des analyses en profondeur pour détecter les dérives par rapport aux prévisions ou aux normes de fonctionnement.

#### – **Outil de pilotage et de communication :**

---

<sup>59</sup>Ramdane Zinda, saoudi Sabrina "L'apport de la démarche marketing dans la performance financière d'une compagnie d'assurance " mémoire de fin de cycle Master, option finance assurance, promo 2021.

Permet aux responsables de niveau hiérarchique supérieur de rendre compte des résultats obtenus, des écarts constatés, des causes ainsi que des mesures mises en place pour<sup>3</sup> les corriger et les fruits qui en ont découlé, afin de mettre en évidence pour les supérieurs la cohérence des différentes actions menées par rapport aux objectifs.

Le tableau de bord permet également, au sein des équipes d'assurer la cohésion et de favoriser la communication par la création de lien entre les actions des membres pour les tourner vers un seul et unique objectif : celui de la pérennité de l'entreprise.

### **4. La mesure de la performance financière :**

L'appréciation de la performance se mesure à travers des critères ou indicateurs quantitatifs et qualitatifs de Résultat.

La mesure de l'efficacité se fait par un rapport entre le résultat obtenu et les objectifs visés, la mesure de l'efficience quant à elle se fait par un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Elle consiste donc en un travail de comparaison entre les indicateurs monétaires relatifs aux résultats dégagés par l'entreprise et les indicateurs monétaires relatifs aux moyens engagés pour les obtenir. Nous pouvons donc identifier deux approches distinctes :

#### **4.1 L'approche comptable (par les comptes de résultats) :**

La comptabilité utilise des indicateurs de compte de résultat pour mesurer un ensemble de Soldes de gestion. Ces soldes de gestion permettent de définir avec précision le résultat par la Différence entre les produits de l'activité et les charges de l'activité. Les derniers Développements de l'analyse financière soumettent cette approche à une objection qui est la Contestation dans l'évaluation comptable des résultats à cause de certains biais qu'elle introduit dans ces soldes. Cette évaluation sert à deux usages : D'une part, les résultats comptables Fournissent des indicateurs de gestion et traduisent les sanctions économiques de l'activité.

D'autre part, ces calculs servent de base pour le calcul de l'impôt sur le bénéfice imputable à l'entreprise. Alors que la mesure des performances devrait s'inscrire dans une perspective D'évaluation économique des performances de gestion, les stratégies d'aménagement de la Contrainte fiscale peuvent conduire les entreprises à introduire dans l'évaluation de leurs flux De charge et de produit des éléments qui contribuent à fausser la

mesure du résultat. En d'autres termes, la poursuite conjointe de ses deux finalités conduit fréquemment à des Incohérences.<sup>60</sup>

### **4.2 L'approche financière (les soldes intermédiaires de gestion):**

Ces difficultés rencontrées dans l'approche comptable ont conduit les financiers à proposer

D'autres indicateurs de performance plus financiers, qui sont susceptibles à la fois de Neutraliser (totalement ou partiellement) l'impact introduit du fait des incidences fiscales du Calcul des résultats comptables et d'introduire une dimension monétaire dans la mesure du Résultat. Ces nouveaux indicateurs sont dérivés de la notion de cash flow ou à travers la notion D'excédent brut d'exploitation (EBE) et de capacité

D'autofinancement (CAF). Cependant, de Nouvelles propositions continuent à être avancer

Depuis lors, ainsi elles apportent des Possibilités plus élargies pour l'analyse des performances, en recourant notamment à la Mesure des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Pour mesurer les moyens engagés pour obtenir les résultats réalisés par l'entreprise, il faut Tenir compte de deux éléments : d'une part, l'identification des éléments constituant l'avance En capital et d'autre part l'évaluation du montant de cette avance.

L'identification des éléments constituant l'avance en capital donne lieu à des réponses Disparates. Une première réponse apportée traditionnellement à cette question par l'analyse Financière et la comptabilité présente un caractère restrictif : l'appréciation des résultats S'effectue par référence au seul montant des capitaux propres. La rentabilité de l'entreprise S'apprécie donc par la confrontation entre les fonds apportés par les propriétaires et le résultat Mis à leurs dispositions pour la distribution ou la mise en réserve. Une deuxième réponse Adopte, au contraire, un point de vue extensif et prend en compte l'ensemble du capital Économique mis à la disposition de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de ses actifs. Enfin, Une solution intermédiaire préconisée notamment tend à mettre en avant le montant des Capitaux investis durablement dans l'activité, soit au titre d'investissements en capital fixe, soit Au titre de besoins de financement induits par le cycle d'exploitation.

---

<sup>60</sup>COHEN E., Analyse financière, Ed. Economica, Paris, 2004. P 32, 33.

La mesure des moyens engagés pour obtenir les résultats pose également des Problèmes d'évaluation. L'actif et le passif du bilan cumulent des éléments libellés en unités Monétaires hétérogènes. Or, ces éléments sont affectés de manière différente par des Processus dynamiques, internes ou externe à l'entreprise qui déterminent l'évolution de leur Valeur dans le temps.

Certains processus externes tendent à la dépréciation des éléments de l'actif ou à

L'alourdissement des dettes et par voie de conséquence, à la réduction de la situation nette. Ainsi, l'inflation érode la valeur des actifs qui est fixée en termes nominaux et qui se trouvent Détenus sur une certaine durée (les créances à long et moyen terme par exemple). De même, L'augmentation des taux d'intérêt tend à déprécier la valeur des titres à des taux fixes détenus En portefeuille. Enfin, l'appréciation de la devise dans laquelle elles sont libellées alourdit le Poids de certaines dettes et réduit la situation nette.

La dépréciation des éléments d'actif et de la situation nette peut également être due a des processus internes conduisant à l'actualisation de leur évaluation, soit par la prise en Compte de leur usure physique ou morale (cas des amortissements) soit par la prise en compte Des risques qui les affectent (cas des provisions).

Des processus internes ou externes peuvent également avoir une influence favorable Et tendent à l'appréciation des éléments d'actif et de la situation nette. Ainsi la valeur de Certains titres ou créances tend à augmenter lorsqu'ils sont libellés dans une devise qui S'apprécie ou lorsque les taux d'intérêt observé sur les marchés des capitaux sont orientés à la Baisse.

Dans ces conditions, l'évaluation du stock global de capital qui doit en fin de compte Se trouver exprimé par des unités monétaires homogènes exige une correction qui, pour les Analystes financiers, soulève à la fois, des problèmes d'application et des problèmes Théoriques.<sup>61</sup>

### **5. Pilotage de la performance financière :**

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme « une démarche de Pilotage de la performance de l'entreprise, et est une fonction de management.

---

<sup>61</sup>COHEN E., Analyse financière, Ed. Economica, Paris, 2004. P 33.

Qu'il n'est pas Seulement l'objet d'une expertise spécialisée assumant la mise en place d'outils, il est avant Tout un processus de diagnostic des problèmes et de dialogue entre responsables opérationnels Sur les résultats à atteindre et la façon d'y parvenir dans les meilleures conditions. »<sup>62</sup>

Cette définition indique la nature de l'objectif visé par le contrôle de gestion qui est le Pilotage de la mesure de la performance de l'organisation. En fait, piloter c'est à la fois, fixer

Des objectifs, mettre en œuvre des moyens et prévoir des régulations assurant l'adéquation Objectifs-moyens. Les systèmes de pilotage sont alimentés par un système d'information et s'appuient sur Des outils comme la planification stratégique, la planification opérationnelle, la gestion Budgétaire ou le contrôle des risques qui s'articule autour du contrôle interne. Il est alors Indispensable de maintenir la cohérence entre sa stratégie, ses objectifs et les différentes Décisions que les opérationnels sont amenés à prendre continuellement.

De ce fait, Le contrôle de gestion doit aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du Moment et optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution de problème.

Le contrôle de gestion doit être en interaction avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les techniques pour préparer, coordonner et contrôler l'activité doivent s'articuler à partir des Objectifs et des stratégies définis globalement pour l'entreprise et doivent servir à mesurer leurs Efficiences et leur efficacité.

---

<sup>62</sup>[www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3\\_instaurer\\_le\\_contrle\\_de\\_gestion](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3_instaurer_le_contrle_de_gestion), Sd, p2.

### **Conclusion :**

Pour conclure ce chapitre on peut dire que le dirigeant d'une entreprise met en place Des indicateurs de performance pour avoir une meilleure visibilité sur le pilotage de son activité, alors l'essentiel de la performance peut se résumer en deux notions extrêmement simples. D'abord, la croissance de chiffre d'affaires organique en tant que vrai témoignage de la performance client et de la pertinence de l'offre ; ensuite le résultat opérationnel en tant que traduction de la capacité de l'entreprise à exploiter au mieux ses ressources et à rémunérer le capital investi par les actionnaires.

### **Chapitre 3 :**

application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

## **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..

Ainsi, Dans cette deuxième partie nous allons être amené à présenter cette compagnie Nationale

Algérienne du Transport Aérien et à analyser sa politique tarifaire afin de répondre à la problématique à savoir ; « quel est l'impact de l'application du yield management sur la performance financière de l'entreprise ? » à travers cette partie pratique qui sera subdivisée en deux section :

La première sera consacrée à la présentation de la compagnie en général.

La seconde s'intéressera quant à elle au yield management et son applications au seins de cet organisme et ce grâce à une méthodologie qualitative basée sur un entretiens avec un correspondant de l'entreprise

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Air Algérie**

### **1. Le transport aérien en Algérie :**

#### **1.1 Présentation de secteur de transport aérien <sup>1</sup>:**

Le transport représente l'un des piliers fondamentaux du développement Durable et de la prospérité de tout pays. Des systèmes de transport efficaces et Des réseaux modernes sont donc une nécessité pour le Économique, le bien-être social, la production à grande échelle, et la Préservation de l'environnement. En Algérie, le secteur du transport connaît une véritable mutation. Un Grand nombre de projets ont été réalisés où sont en phase de réalisation, afin de Rendre ce secteur plus performant et plus efficace dans sa contribution dans le Développement économique du pays.

#### **1.2 Un secteur en plein essors <sup>2</sup>:**

L'Algérie a développée son secteur du transport aérien de manière à en faire Un véritable moyen d'intégration au niveau régional et international. Une Enveloppe de 60 milliards de dinars (600 millions d'euros) à été consacré au Renouveau de la flotte d'Air Algérie durant la période 2013-2017. La compagnie Aérienne nationale c'est donc doté de trois nouveaux appareils D'une capacité de 150 sièges et à renouveler ses trois Boeing 767 actuellement en Service. Il est également été question de l'achat de deux avions-cargos pour le Transport de marchandises <sup>63</sup>

L'Algérie compte 35 aéroports, dont 13 internationaux. Le plus important Est l'Aéroport d'Alger avec une capacité, de plus de 6 millions de passagers par An. Air Algérie est la compagnie aérienne nationale, elle domine le marché du Transport aérien qui compte depuis son ouverture à la concurrence 8 autres Compagnies privées. Elle s'occupe de plusieurs lignes vers l'Europe, l'Afrique, Le Canada, la Chine, le Moyen-Orient. Plusieurs compagnies aériennes Étrangères ont des vols vers l'Algérie à savoir: Tunis air, Air France, Air Italie, Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways.

### **2. Présentation de la compagnie nationale de transport aérien (Air- Algérie ) :**

---

<sup>63</sup> Ministère du transport.gov.dz

<sup>2</sup> ANDI.dz

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

AIR ALGERIE est une société par action- S.P.A dont le capital est de 37.000.000.000,00DA Elle tire son expérience de son ancêtre la CGT (Compagnie Générale de Transport) qui fut créée en 1947 avec un réseau principalement orienté vers la France. Le réseau couvert par Air Algérie est de 96400 Km, soit 2.4 fois le tour de la Terre. Plus de 3000 000 de passagers et près de 20.000 tonnes de fret sont transportés chaque année par la compagnie aussi bien à travers le réseau international que le réseau domestique. Le réseau international, dense de 37 villes desservies dans 24 pays en Europe, Moyen Orient, Maghreb et Afrique, est adossé à un réseau domestique reliant 31 villes.

Il existe un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l'étranger relié à un système de réservation et distribué à travers les GDS auprès desquels Air Algérie est abonnée. Le programme de renouvellement de la flotte, entamé sur rythme soutenu, permet à l'entreprise d'aligner une flotte nouvelle, conforme aux réglementations de l'aviation civile internationale. Le transfert des activités de maintenance dans la nouvelle base de maintenance acquise à permis à l'entreprise de confirmer son savoir faire en se dotant du certificat JAR 145 dans le but de commercialiser ses capacités supplémentaires.

Air Algérie contribue depuis plus d'un demi siècle à asseoir l'industrie du transport aérien en Algérie. Les différentes structures de la compagnie ont permis de pérenniser le formidable travail accompli par des générations d'aviateurs de plus il est à noter que la compagnie s'ouvre aux longs courriers, indispensable pour suivre le « boom » économique du pays, une ligne Alger-Montréal est en service depuis le 15 juin 2007 et devait suivre avant la fin 2007 Alger-New York et Messaoud-Houston qui malheureusement ne s'est jamais concrétisé à ce jour, pour des raisons inconnues du grand public.

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

- Le troisième transporteur en Afrique ;
- 3.500.000 passagers transportés chaque année ;
- 36 villes desservies dans 24 pays ; et 40 escales en Algérie ;
- Jusque à 120 vols quotidiens en programme de pointe ;
- Un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à L'étranger reliées à son système de réservation. Son produit est Distribué à travers les G.D.S auprès des quels Air Algérie a Souscrit des abonnements ;
- L'agent général de 36 compagnies aériennes étrangères ;Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers Par an ;

**Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

- Des charters omra et hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux Saints de l'islam.

**Fiche signalétique Air Algérie :**

l'identité d'Air Algérie peut se résumer dans le tableau suivant :

Logo (avec dénomination)	
Dénomination	Air Algérie
Capital	43 000 000 000,00 DA
Forme juridique	EPE/ SPA
Domaine d'activité	le transport aérien
Registre de commerce	RC : 00B0091100
Siege social	1, place Maurice AUDIN 16000
Site web	<a href="http://www.airalgerie.dz">www.airalgerie.dz</a>
Nombre de filiales	4

Source: document interne à Air Algérie.

**2.1 Les activités d'air Algérie :**

En plus du transport aérien des passages et du fret, qui sont ses deux principales Activités, Air Algérie assure à développé d'autres domaines d'activités tels que :

- L'assistance en escale ;
- La vente à bord des appareils ;
- Les charters pétroliers, qui transportent près de 500.00 passagers par an ;
- Le catering (prestations hôtelières) qui permet à la compagnie, non seulement de Couvrir ses besoins au départ d'Algérie mais aussi de porter assistance aux autres Compagnies ;
- La maintenance aéronautique. Avec l'acquisition de la nouvelle base de maintenance, cette activité permettra à Air Algérie de confirmer son savoir-faire en Se dotant du certificat JAR 145 dans le but de commercialiser ses capacités Supplémentaire.

**2.2 Missions et objectifs d'air Algérie :**

Comme toute entreprise, Air Algérie a des objectifs à atteindre notamment :

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

Augmenter son chiffre d'affaire, s'assurer une place importante sur le marché, faire face à la Concurrence, rendre le client fidèle au produit offert et assurer la survie de l'entreprise.

Pour réaliser tous ses objectifs, elle réalise des missions dans les limites de ses moyens.

#### **2.2.1 Les missions d'Air Algérie**

La mission principale d'Air Algérie est d'assurer un transport de qualité, sûr, efficace et Rentable des personnes et des biens à l'intérieur et à l'extérieur du territoire national. L'entreprise nationale Air Algérie est chargée, dans le cadre du plan national de Développement économique et social, d'assurer :

□ L'exploitation des lignes aériennes intérieures et internationales dans le cadre des Conventions et accords internationaux ;

□ L'exploitation des lignes aériennes intérieures et internationales en vue de garantir leTransport public régulier des personnes, des bagages, de fret et du courrier ;

□ La vente et l'émission de titres de transport pour son compte ou pour le compte d'autres Entreprises de transport ;

□ L'achat et la location des aéronefs, le transit, les commissions, les consignations, la Présentation, l'assistance commerciale et toutes prestations en rapport avec son sujet ;

□ Le ravitaillement des avions dans des conditions fixées par le Ministère du transport, Ainsi que l'entretien, la réparation, la révision et toutes les autres opérations de Maintenance des aéronefs et des équipements pour son compte et le compte des tiers ;

□ La gestion et le développement des installations destinées au public et autres ;

□ L'exploitation et la gestion des installations en vue de promouvoir les prestations Commerciales au niveau des aéroports ;

□ L'obtention de toutes les licences de vol et autorisation des états étrangers.

#### **2.2.2 Objectifs** :Les principaux objectifs de la compagnie

3. Développement de l'activité cargo ;
4. Amélioration des structures commerciales ;
5. La mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle ;
6. La réduction des coûts d'exploitation et de maintenance ;
7. Développement et mise en œuvre d'outils adaptés à l'environnement Concurrentiel ;
8. Maîtrise du contrôle de gestion (réduction des coûts, équilibre Financier, rentabilité accrue) ;
9. Fournir un service approprié, en tenant compte des exigences de la

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

Concurrence et de la variation saisonnière ;

10. La Poursuite du programme d'investissement en s'attendant sur le plus Urgent,
11. Rationaliser les dessertes rémunératrices et délestage des lignes non Rentables ;
12. Etablir des relations de partenariat national et international dans les Domaines commerciaux et techniques ;
13. Maîtrise du recours à l'affrètement dicté par le souci d'une meilleure Adéquation entre capacité et programme d'exploitation ;
14. Respect des conditions d'optimisation, de régularité et de ponctualité De son programme d'exploitation ;
15. Mise en œuvre d'un système de gestion et de contrôle de la qualité De service ;
16. Développement du réseau intranet au sein de l'entreprise ;
17. Réduction des fréquences sur les lignes dont le CR\$60%.

#### **2.3 Plan de développement :**

Pour faire face à la forte concurrence et en vue d'accroître ses parts de marché, la Compagnie Air Algérie a adopté un plan de développement pouvant être résumé comme suit :

- ⊃ Restructuration de l'entreprise en vue de créer un groupe avec des filiales spécialisées, Notamment dans les domaines de la maintenance, de l'assistance au sol, du catering, du Tour-operator pour les voyages en destination des lieux saints (Hadj et Omra) et pour le Tourisme. Ces filiales seront réalisées particulièrement sous forme de joint-ventures avec La participation du capital privé national et étranger;
- ⊃ Renforcement des capacités par le renouvellement de la flotte et l'acquisition de Nouveaux appareils pour couvrir la demande future, avec un programme D'investissements significatif;
- ⊃ Renforcement des vols sur les destinations actuelles et ouverture de nouvelles lignes;
- ⊃ Optimisation du réseau des lignes aériennes intérieures pour introduire davantage les Exigences de rentabilité.
- ⊃ Renforcement des compétences du personnel à travers la réalisation d'un Centre de formation et d'un programme de formation qui touche toutes les catégories de Collaborateurs (cadres, maîtrise, exécution);

#### **2.4 Analyse swot de la compagnie :**

**Forces:**

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

- Personnel navigant technique (PNT) Compétent.
- Personnel commercial, technique et Administratif relativement bien formé.
- Existence d'un vaste réseau national d'agence De la Compagnie.
- Mise en œuvre d'un plan quinquennal de Développement constant.
- Flotte relativement récente grâce aux Opérations de renouvellement et d'acquisition de Nouveaux appareils.

• Mise en place d'un programme D'investissements dédié à l'extension et la modernisation De sa flotte.

- Patrimoine immobilier propre appréciable au Niveau national et à l'étranger.
- Mise en place d'un programme de fidélisation De la clientèle.
- Disponibilités d'un Centre de simulation et D'un Centre de formation propre.
- Activité en forte croissance.

#### **Faiblesses:**

- Coûts et charges d'exploitation élevés.
- Difficultés dans le recouvrement des créances, En particulier auprès des institutions publiques.
- Rentabilité globale insuffisante.
- Capacité de transport insuffisante pour la Conquête du marché, notamment international.
- Organisation trop intégrée de l'entreprise et de Type classique.
- Politique de communication et gestion de la Relation clients (CRM) peu développée.
- Développement insuffisant des TIC au niveau De l'entreprise.
- Système d'information non intégré.
- Non intégration dans une alliance des Compagnies aériennes.
- Qualité de service jugée insuffisante.
- Statut juridique d'entreprise publique qui L'expose aux injonctions administratives et des Missions de sujétions de service public non Financées.

#### **Opportunités:**

- Marché du transport aérien national et International en forte croissance.
- Situation de quasi-monopole sur le réseau National.
- Réalisation d'un hub à l'aéroport international D'Alger pour développer le trafic de transit, en Particulier en direction de l'Afrique.

### Chapitre3 : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

- Souplesse dans la prise en charge des bagages (30 kg) en soute et 10 à main.

#### Menaces :

- Forte concurrence sur le réseau international Exercée par les compagnies étrangères.
- Risques de pertes des compétences humaines (pilotes, informaticiens, etc.), compte tenu de la Concurrence salariale des compagnies Étrangères.
- Risque de perte de sa position de quasi- monopole sur le marché national, si la Libéralisation du ciel intérieur est rendue Effective.

## 2.5 Les réseaux d'air Algérie:

#### Réseau national :

Il est subdivisé en trois réseaux :

- Nord / Nord
- Nord / Sud
- Est/ouest

Le tableau suivant explique les différents réseaux nationaux de la compagnie Air Algérie.

Nord:	Sud:
Alger, Annaba, Bejaia, Constantine Oran, Tébessa, Sétif, Tlemcen	Batna, Adrar, Biskra, Janet, El oued, Ghardaïa, Hessi Massoud, Ina menas, Ouargla, Touggourt, Tindouf, Tamanrasset ; Timimoune, Illizi, El Golea, In Salah, Bechar, Bordj Badj Mokhtar.

Source : Document Interne de la Division Commerciale d'Air Algérie

#### Réseau international :

Il se compose de cinq zones à savoir

- L'Europe (France fait partie de l'Europe qui est a une place considérable au niveau de La compagnie).
- L'Afrique.
- Le Maghreb et le moyen orient.
- L'Amérique.

**Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

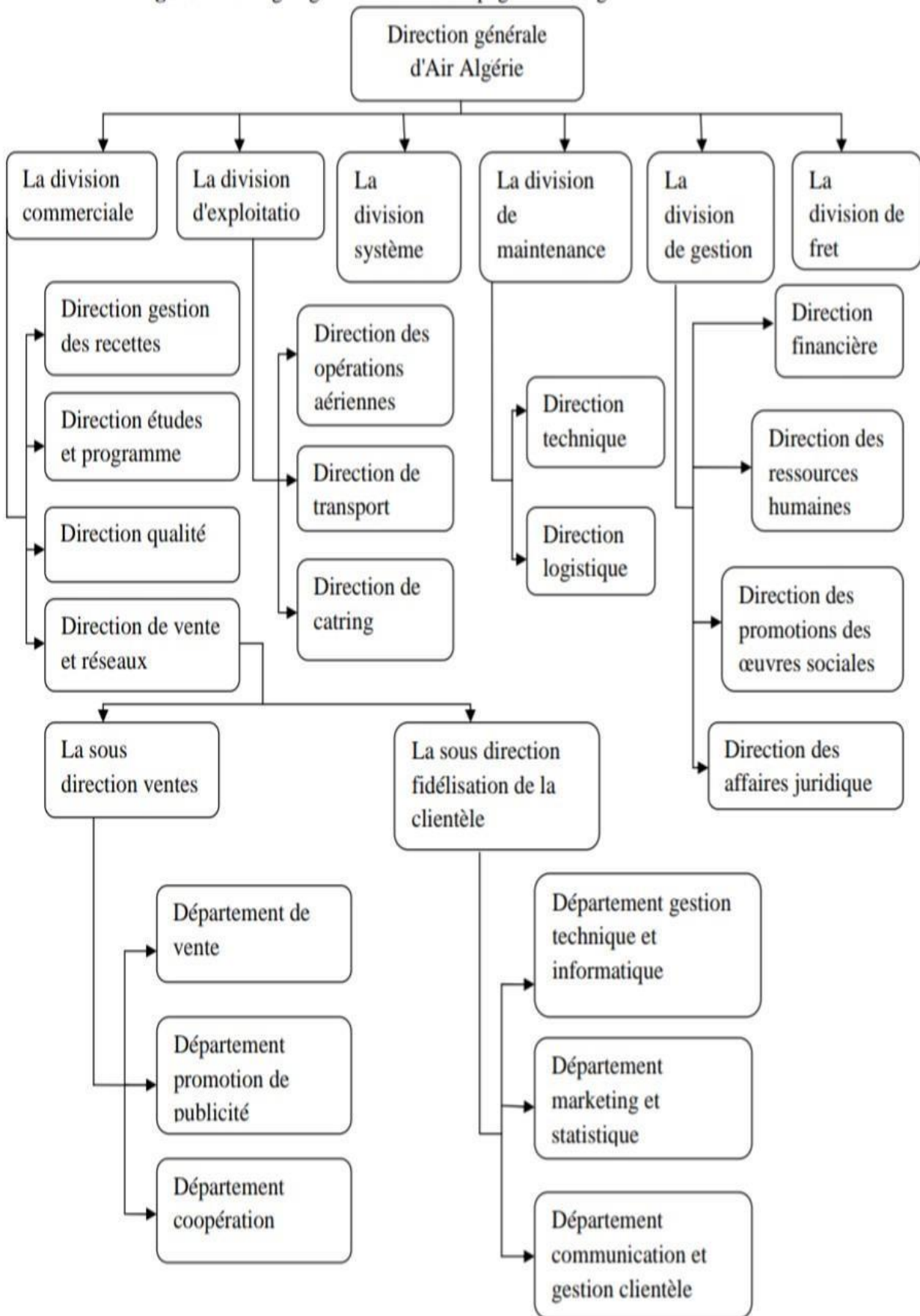
---

- l'Asie.



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

**Figure :** Organigramme de la compagnie Air Algérie :



## **2.6 Organisation générale de la compagnie :**

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

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

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

- Commerciale.
- Techniques.
- Exploitation.

La compagnie Air Algérie se présente comme suit :

### **La division gestion :**

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

### **La Direction financière**

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise dans le domaine Financier et comptable, du contrôle de son application et de fournir aux structures centrales les Outils nécessaires à la gestion de leurs ressources.

### **La Direction des ressources humaines :**

Reliée directement au secrétariat général, elle a Pour mission de :

- La gestion de l'entreprise ;
- Le développement de son patrimoine ;
- Définir le cadre réglementaire de la politique du personnel et de la politique sociale de

L'entreprise.

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

**La Direction de promotion des œuvres sociales** : chargée de traiter tous les problèmes D'ordre social :

- Transport ;
- Restauration ;
- Santé, activités sportives et culturelles.

**La Direction des affaires juridiques** :

chargée de conseiller et d'informer le secrétariat Général, le conseil, ses organes subsidiaires, les directions et les autres services sur les aspects Juridiques.

**La division d'exploitation**

Elle est dirigée par un chef de division relevant de l'autorité hiérarchique du président direction Général. Elle comprend les structures suivantes :

**La Direction des opérations aériennes** :

chargée de la réalisation des programmes de Vols avec le maximum de sécurité et de régularité. Elle est chargée donc de :La formation et le perfectionnement du personnel ;L'affectation du personnel navigant aux différents vols.

**La Direction des transports** : chargée d'offrir aux passagers le service assistance en Escale. S'ajoute à cela l'impératif d'austérité dans la gestion des moyens humains et Matériels. Les actions sur la qualité de ses services portent sur :

- Le traitement des litiges ;
- Le traitement des bagages ;
- La formation spécialisée du personnel aux techniques des relations client/personnel;
- Le développement de rapport et de collaboration avec les organismes externes.

**La Direction du catering** :

chargée d'assurer aux passagers une offre de qualité en matière De prestations hôtelières.

**La Direction du fret** :

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

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

- Définir la politique tarifaire et promotionnelle des produits ;
- Définir, gérer et épauler la politique de vente en matière de fret ;
- Étudier et analyser les marchés potentiels et prospector les nouveaux marchés

#### **La division de maintenance :**

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

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

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

**La division système** : Elle est dirigée par un chef de division relevant hiérarchiquement du président directeur Général. Elle est chargée de gérer et d'uniformiser les activités de la direction informatique.

#### **La division commerciale :**

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

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

Dans le but d'avoir une idée précise sur le fonctionnement de la structure d'Air Algérie, il est Nécessaire de dresser un diagnostic de la fonction commerciale.

**Présentation de la division commerciale (DC) :**

La direction commerciale occupe une place importante parmi les structures de conception Et de réalisation. Elle est, en effet, parmi celles dont l'activité détermine l'essor de la compagnie. Celle-ci a subit récemment une restructuration au niveau de la division dans le but d'avoir une Fusion entre les différentes sous-directions pour une meilleure gestion des ressources et une Coordination efficace des décisions. La division commerciale est chargée de mettre en place la politique commerciale de L'entreprise : sa mission est résumée dans les points suivants :

- Élaborer les produits « passagers » réguliers, charters. Assurer la commercialisation du programme d'exploitation dans les meilleures conditions De rentabilité selon les objectifs fixés par la direction générale et les moyens disponibles.

**.La Direction études et programme :**

Chargée d'élaborer, réguler et lancer le programme d'exploitation régulier et non régulier En collaboration avec les services concernés, les compagnies étrangères, ainsi que la direction Des opérations, le ministère des transports et les organismes internationaux.

**. La Direction vente et réseaux :** A pour attribution la définition de la politique de vente, le suivi, la gestion, l'adaptation du Réseau de vente aux fluctuations conjecturelles du marché, et maximiser la part de marché de la Compagnie.

- **La sous-direction ventes** : Elle est chargée d'établir la politique de vente de l'entreprise, sa promotion à travers des Tarifs attractifs ainsi que la période de pointe pour le retour des émigrés. Cette sous-direction Est structurée en trois (3) départements :

Département de vente : il est composé de trois services :

- Service développement ventes ;
- Service analyse et suivi ;
- Service charters et tourisme.

- Département promotion de publicité : Le département est chargé de mettre en place une politique de promotion à l'échelle de l'Entreprise. Ce département a pour objectif d'augmenter les ventes (plus de sièges vendus) par le biais De compagnes publicitaires. Il est composé de deux services :

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

- Service conceptions publicités ;
- Service opérations spécifiques.

• Département coopération : Il est chargé de tous les accords entre Air Algérie et les compagnies aériennes ; il a donc Pour mission principale la conclusion, la gestion et le suivi des accords commerciaux relatifs à L'activité passage. Il est composé de deux services commerciaux :

- Services accords commerciaux ;
- Service off line.. La sous-direction fidélisation de la clientèle :

Elle a été créée dans le cadre de la nouvelle restructuration, elle est chargée de la gestion De la relation client et de celle du programme de fidélisation (exploitation des logiciels, suivi des Relations avec les différents partenaires ...).La sous-direction fidélisation et gestion de la clientèle(FGC) exerce ses activités à travers les Trois départements suivants :

**Département gestion technique et informatique** : il est chargé d'administrer, gérer le Programme de fidélisation au point de vue technique informatique et commerciale, mais aussi De développer la gestion de la relation et des actions entre les différents systèmes informatique ;Département marketing et statistique : il a pour mission d'élaborer et d'établir le Programme conjointement avec le département communication et gestion de la clientèle, Veiller au respect des règles de gestion du programme de fidélisation et aux conditions de sa Mise en application.

Département communication et gestion clientèle : il est chargé de :

- Élaborer les scenarii marketing conjointement avec département marketing et Statistiques ;
- Gérer et suivre les dossiers de la clientèle ;
- Étudier et mettre en œuvre les campagnes de promotion de publicité liée •Produit fidélisation ;
- Élaborer, mettre en place et diffuser la documentation à l'ensemble duPersonnel de la compagnie ;
- Élaborer la charte de qualité et contrôler sur le terrain le respect de toutes les Procédures par les représentants commerciaux ainsi que les escales.

**La direction gestion des recettes** :Elle est chargée d'élaborer la stratégie tarifaire de l'entreprise afin de rentabiliser les ventes Et assurer la mission principale :En amont, la maîtrise

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

de l'économie des lignes (analyse statistique des vols) et L'optimisation du choix des classes tarifaires en fonction des vols dans une perspective de Rentabilité des ventes. Le calcul, en temps réel, des meilleurs prix pour optimiser le profit généré Par la vente du produit AH sur la base d'une modélisation et d'une prévision en temps réel du

Comportement de la demande par micro segment de marché. En aval, assurer le reporting en procédant au sein des escales et des unités de la compagnie, Tant en Algérie qu'à l'étranger, au contrôle de la validité et de la conformité des tarifs et des Conditions associés Beaucoup plus qu'une simple technique, la gestion des recettes repose sur les principes De management qui sont :

**Principes Yield Management** : ce sont des principes de management qui doivent assurer La cohérence du système et son efficacité avec un système de communication efficace et continu Qui doit relier les gestionnaires de vols.

**.Direction de qualité** : Elle chargée de mettre en place et de promouvoir la politique qualité de l'entreprise, en Intégrant les normes et standards internationaux.

#### **2.7 Moyens de la compagnie :**

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

- Un personnel de conduites des aéronefs qui lui confère une grande réputation de Sécurité ;
- La maintenance de sa flotte assurée par son propre personnel ;
- Un centre hôtelier ou commissariat (catering) lui permettant de couvrir ses besoins au Départ de l'Algérie, ainsi que l'assistance des compagnies Étrangères

Air Algérie compte un effectif de 9327 employés ; les catégories de son personnel se Répartissent comme suit :

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

#### **Flotte:**

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

Air Algérie compte une flotte composée des avions de transport aérien et des Avions du travail aérien (ATA) la compagnie a renouvelé sa flotte par L'acquisition d'appareils nouvelle génération. Les flotte est composée de 56Appareils modernes d'âge moyen de 11 ans répondant aux normes de sécurité Internationales, exploités tant pour le transport de nos passagers que pour le Cargo.

**Tableau: flotte d'Air Algérie.**

<b>Appareil</b>	<b>Nombre</b>	<b>Age</b>
Airbus A330	8	13.2 ans
ATR 42/72	15	15.6 ans
Boeing 737 NG / Max	32	13.5 ans
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>14 ans</b>

Source: document interne à Air Algérie.

## **3 Le mix-marketing d'Air Algérie**

### **3.1 La politique produit**

Comme nous le savons la mission principale d'Air Algérie est le transport des passagers, Bagages, fret et courrier, par voie aérienne, donc le produit de l'entreprise est le service du Transport aérien. Les objectifs d'Air Algérie en matière de produit sont :

- Augmenter sa part de marché et la préserver.
- Augmenter son coefficient de remplissage.
- Assurer sa rentabilité.
- Améliorer sa qualité de service et être toujours conforme aux normes Internationales.
- Faire face à la concurrence.

Comme toute prestation de service, le transport aérien se caractérise par le fait d'être Immatériel, et ne supporte ni le retardement, ni le stockage.

Ainsi tout siège au sein de l'appareil, innocupé le jour de production ( et donc de consommation) du service est considéré comme une perte Pour la compagnie ).

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

Pour éviter qu'elle se retrouve dans une situation où elle devra gagner ses manques La compagnie propose trois niveaux de classe correspondant à une classe tarifaire précise qui fluctueront en fonction de la demande ( suivant les principes du yield) afin de donner le choix aux consommateurs de Différents segments, qui seront susceptibles de choisir un vol en :

- Premier classe (F)
- Classe affaire (C)
- Classe économique (Y)

## **3.2 La politique tarifaire d'Air Algérie**

### **Les différents modes de paiement :**

Afin de faciliter l'achat des billets, Air Algérie a mis à la disposition de sa clientèle Différents modes de paiement :

- Paiement par chèque.
- Paiement cash.
- Paiement par carte de crédit (Universal Air Transport Olan, Master Card International, Américain Express).
- Paiement par PTA (prepaid ticket admins).
- Paiement par facture, bon de commande.

### **La politique prix de la compagnie**

Lors du choix d'une compagnie aérienne, la principale variable sur laquelle le client portera une attention particulière est celle du prix.

Ainsi, les tarifs qui seront proposés par la sous-direction des tarifs s'appuieront sur le pouvoir d'achat, des frais d'exploitation et de la Réglementation de l'Etat ainsi que de l'IATA.

Pour fixer ses tarifs Air Algérie se base sur :L'analyse des ventes de la saison précédente par classe tarifaire et de l'ensemble des tarifs elle va de ce fait déterminer une prévision de ventes et donc un prix prévisionnelle pour chaque classe et chaque période de l'année (en se calquant aux ventes antérieures).

Selon la classe on distingue trois tarifs différents.

- Tarif classe 1er (F)

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

- Tarif classe affaire (C)
- Tarif classe économique (Y)

D'autres tarifs; tarifs de marché ou bien des promotions sont utilisés par la Compagnie essentiellement durant les périodes creuses ou encore comme Outil stratégique en réponse à la concurrence, ces tarifs ont pour but de :

- Stimuler la demande
- Faire face à la concurrence
- Gagner des parts de marché et les maintenir

A partir de fin 2006, Air Algérie a mis en place la pratique du « Yield Management » aussi appelée « Revenue Management », dans le système de tarification.

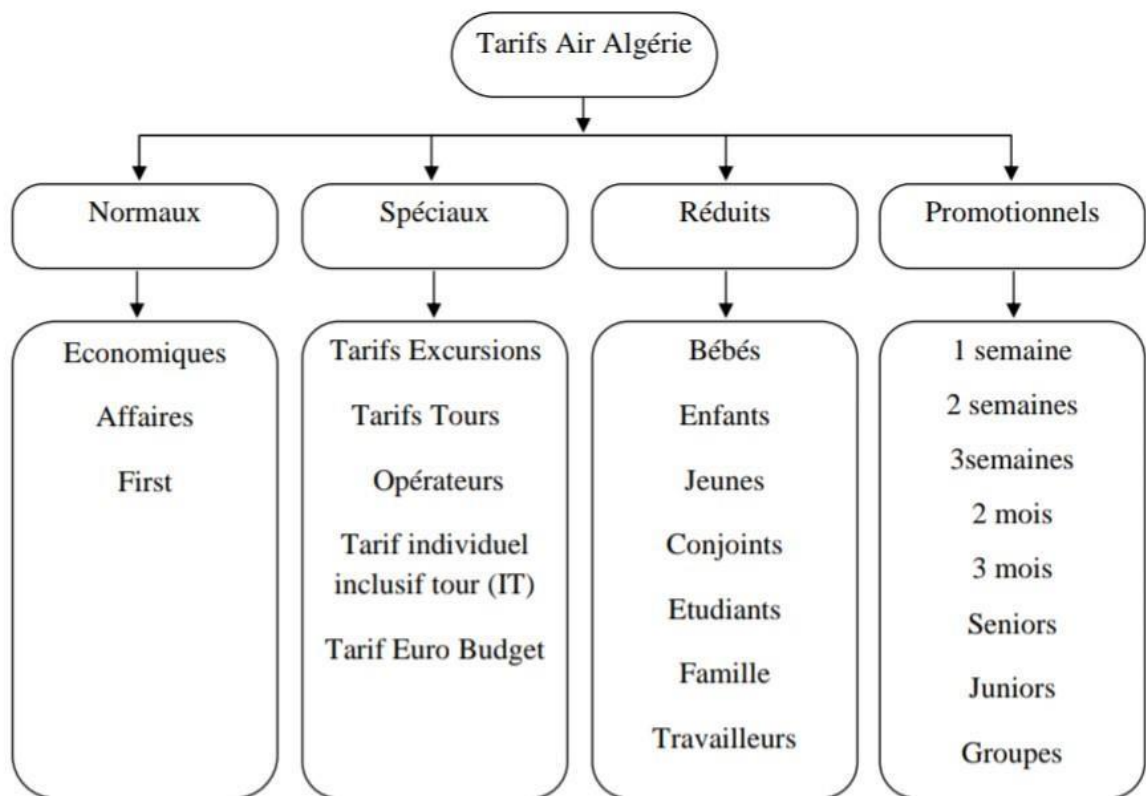
Le « Yield Management » est un outil de gestion au sein des entreprises de services ( présentant des caractéristiques spécifiques ), qui consiste à faire varier ses tarifs en fonction de la demande dans le but de maximiser les rendements / recettes.

Cette technique de gestion part du principe qu'un siège non occupé après décollage de l'avion représente une perte sèche pour l'entreprise, un manque à gagner , L'objectif de cette pratique sera alors la maximisation des recettes de chaque vol.

La mise en œuvre de cette pratique sera donc basée sur les trois fonctions suivantes : le Pricing, l'analyse et la fiabilisation des vols.

La compagnie Air Algérie pratique quatre types de tarifs : normaux, spéciaux, Réduits et promotionnels.

**Figure1:** types de tarifs appliqués par Air Algérie.



Source : document interne à Air Algérie.

### 3.3 La politique de communication

La communication a pour objectif le maintien du contact avec la clientèle. Elle se fait Régulièrement et elle accompagne les activités de la compagnie. Les entretiens que nous avons Effectués au niveau de la sous-direction des ventes qui se charge de la politique de Communication de la compagnie nous ont permis de savoir que la communication se fait par Deux voies ; interne et externe. La communication interne utilise comme support les revues, Les affiches qui contiennent toutes les informations concernant les activités de la compagnie. La communication externe quant à elle, utilise les médias lourds, surtout la presse écrite et les

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

Quotidiens notamment. Les techniques utilisées par Air Algérie en matière de communication sont Les relations publiques :

C'est la méthode la plus employée par Air Algérie, elle porte généralement sur les conférences Et les discours en public et tous les changements qui se font dans la compagnie et aussi le Mécénat, Dans le cadre de cette action, elle offre des services gratuits à des organismes Caritatifs tels des billets gratuits pour des enfants handicapés et en contrepartie elle tire profite De la publicité des articles publiés dans les journaux nationaux ou internationaux.

**Les promotions des ventes** : La compagnie utilise plusieurs méthodes pour promouvoir ses ventes comme :

- Les réductions de prix : cela pendant les occasions et les fêtes religieuses notamment, elle propose aussi pour les étudiants et les bébés des tarifs réduits,
- Carte de fidélité : elle a pour but de fidéliser ses clients, elle offre plusieurs facilités Pour ces derniers,
- Les salons et expositions ; la compagnie Air Algérie participe toujours aux foires et Expositions locales et internationales et cela dans le but de faire connaître ses produits et services et ses nouveautés, ainsi que pour soigner son image de marque
- Les concours et tombolas ; la compagnie offre des billets durant les concours Organisés comme la tombola du mois de ramadan

**La publicité**: La publicité au sein de la compagnie bénéficie de la plus grande part du budget deCommunication A travers la publicité la compagnie vise à développer son image de marque, Elle se fait en utilisant les médias notamment :

- Les journaux et magazines
- La télévision (chaîne nationale)
- Les affiches sur les lieux de ventes (PLV)

**Le sponsoring** : c'est un outil que Air Algérie utilise, le cas par exemple lorsqu'elle assure les déplacements de célébrités en leurs Offrant des billets gratuits pour qu'en Contrepartie ceux-ci font des remerciements en public pour la compagnie dans Tous les galas et fêtes qu'ils animent.

**L'internet** : Air Algérie a créé un site internet qui présente tous les services de la Compagnie, les horaires, les prix des billets... Les clients peuvent y inscrire leurs Doléances.

### Chapitre3 : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

L'adresse du site est la suivante [www.Airalgerie.dz](http://www.Airalgerie.dz) ainsi que la boîte e- mail contact @airAlgerie.dz et plus récemment ils ont développé une application présentant la panoplie de possibilités que la compagnie a à offrir.

#### 3.4 La politique de distribution :

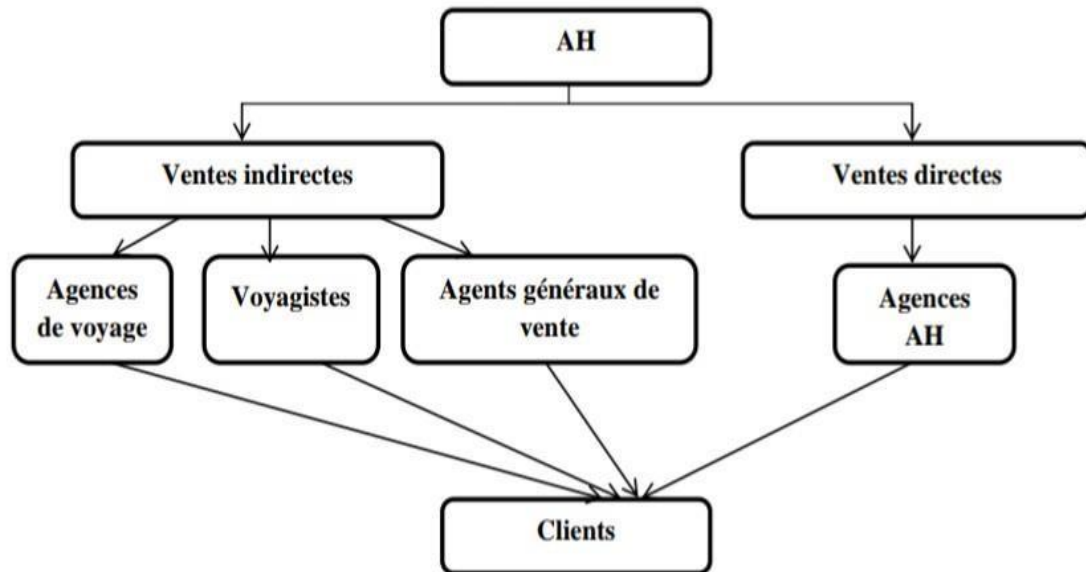
La mise en place d'un système de distribution dans le domaine des services exige une bonne connaissance des besoins du public et des différentes actions. La compagnie Air Algérie a utilisé, pour la distribution de ses produits, un système de Réservation informatique nommé « Casbah ». Ce système a connu plusieurs modifications parce que les agences intermédiaires agréées en Algérie et à l'étranger ne pouvaient pas avoir accès à celui-ci car il était spécifique à Air Algérie. Récemment, la compagnie Air Algérie a adopté un nouveau système de réservation International qui est appliqué aux Émirats Arabes Unis (Dubai) nommé « Mercator ». La compagnie couvre un réseau de 96.400 kilomètres, soit 2,4 fois le tour de la terre. Plus de 3 millions de passagers et près de 20.000 tonnes de fret sont transportés par Air Algérie chaque année, aussi bien à travers le réseau international que le réseau domestique grâce à sa Flotte entièrement renouvelée.

Pour la compagnie Air Algérie, la distribution s'effectue par les ventes directes et Indirectes :

- **Ventes directes** : Ventes réalisées par le contact direct entre les clients et la compagnie via ses propres agences ;

- **Ventes indirectes** : réalisées par des intermédiaires : agences de voyages, voyagistes, autres transporteurs etc.

**Figure2: distribution d'Air Algérie.**



Source : document interne à Air Algérie.

## **Section2 : application et évaluation de la pratique yield chez Air Algérie**

### **1. Influence du Système Yield Management sur la structuration interne de la compagnie :**

La mise en place d'un système de Yield Management amène de gros bouleversements au niveau interne.

Le Yield Management entraîne la redéfinition de la structure de l'entreprise, ce qui rend l'implication de la direction générale indispensable à la mise en oeuvre d'un tel système.

Dans le schéma traditionnel dans une organisation sans Yield, la gestion de l'offre et des capacités est séparée de celle des prix comme le montre la figure suivante:

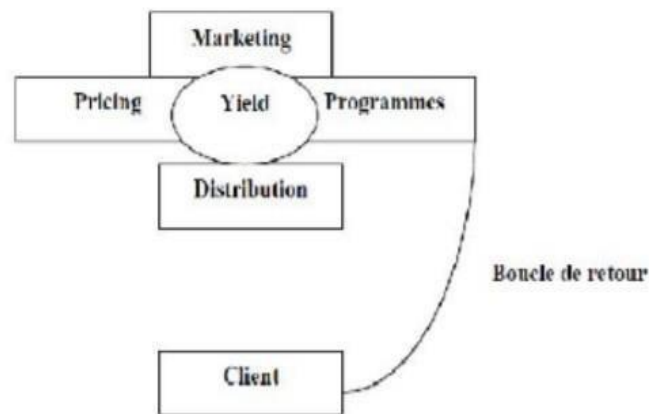
**Figure3:organisation traditionnelle sans système Yield management.**



Source : interne à la compagnie.

or, dans une compagnie (ou n'importe qu'elle organisation) mettant en oeuvre les techniques du Yield Management, le système du Yield se trouve au carrefour des décisions commerciales et d'exploitation comme il est montré dans la figure suivante:

**Figure 4: organisation avec un système de Yield Management.**



Source : interne à la compagnie.

Son objectif est de maîtriser les éléments assurant la compétitivité de la compagnie à travers une bonne compréhension de l'environnement concurrentiel et la définition de règles d'exploitation propres à chaque segment de clientèle.

## **2. L'interaction du Yield management dans l'organisation d'une compagnie aérienne :**

Le Revenue management qui englobe la totalité de la flotte de la compagnie et son réseau de vols Exploités pour maximiser l'ensemble des recettes est un système qui doit agir en cohérence avec les quatre Variables du marketing-mix sans chercher à stimuler la demande mais plutôt à la canaliser : Le Revenue Management permet pour une quantité de sièges donnée non pas de vendre plus mais de Vendre mieux.

La fonction Yield Management dans une compagnie est liée à trois principaux éléments, d'abord il y a le côté Programmation, ensuite la gestion commerciale et enfin la spécialisation et le développement de Réseaux de distribution tels que les systèmes informatiques de réservation.

Ainsi, la détermination du positionnement du Yield dans la chronologie globale de la gestion Des vols se fait à travers l'étude de ce processus.

la programmation des vols: se décompose en plusieurs sous étapes :

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

- La Détermination des créneaux horaires,
- La détermination des fréquences en fonction de L'itinéraire
- Détermination de l'affectation de la flotte et de la coordination avec le hub.

Cependant, il ne faut pas perdre de vue que le Yield Management poursuit comme objectif, Outre l'optimisation des revenus, de canaliser une plus grande part de la demande potentielle. Cette Démarche répond au contexte concurrentiel de guerre des prix à la baisse.

« 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).

A ce niveau, 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 voire personnalisé dans l'objectif de développer la Clientèle loisir tout en minimisant la dilution du marché affaires : La segmentation dans ce cas 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, la durée duséjour, le nombre de nuits imposées...etc.

Toutefois, d'autres critères du type âge et statut sont possibles.

### **3. La gestion de la capacité et optimisation de la recette de chaque vol :**

La gestion de la capacité de tout vol se fait en deux temps :

#### **3.1 l'allocation des sièges par classe tarifaire:**

Étape indispensable qui se fait Soit au moyen d'un contingentement classique, de L'imbrication des classes tarifaires ou d'une imbrication virtuelle.

#### **3.2 La gestion de la surréservation et ses effets sur la demande de sièges :**

En effet, il est indispensable de souligner que dans l'objectif ultime de limiter les comportements perturbateurs de prévisions tels que les situations D'annulations tardives, de no-show et de go-show, notre compagnie offre plus de sièges à la Réservation que n'admet la capacité de l'appareil et donc de contre balancer les effets néfastes que peuvent avoir les annulations de dernière minute sur la rentabilité de tout vol.

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

- 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 de 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-show.

L'objectif est donc évident, il faut impérativement gérer la surréservation ou surbooking. 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.

Le débarquement : qui est le refus d'embarquement d'un passager ou encore le déclassement de celui-ci, Sont des situations particulièrement délicates et des problématiques toute aussi importante qui sont gérées par le personnel au sol ou les représentants commerciaux de la Compagnie dans l'escale en question à l'étranger.

Ces situations même si elles peuvent se montrer banales, elles peuvent avoir des conséquences néfastes sur la gestion de la relation client.

#### **4. La Gestion de la relation client :**

Les différents éléments de gestion des vols conduisent à remettre en cause la compatibilité entre Les programmes de Yield Management et les programmes de satisfaction et fidélisation de la clientèle.

En effet, aire algérie est une compagnie qui mise tout sur la satisfaction de sa clientèle et son bien être via nombreux programmes de fidélisation appliqué au travers de la CRM( management de la relation client) et en se basant sur un système de management de la qualité à travers la certification ISO9001 version2000 adoptée depuis maintenant quelques année déjà. Et qui garantie une qualité irréprochable au client et une amélioration continue de ses performances, et la mise à niveau professionnelle par rapport aux standards internationaux en matière de management dans le transportaérien.

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

Cependant, il Semble que notre compagnie rencontre des difficultés à concilier les deux (satisfaction client et yield management) car l'application du yield semble présenter des effets destructeurs sur les variables nécessaires au développement D'une relation de confiance entre le client et l'entreprise.

Par ailleurs, pour le client, le Yield Management procure aussi des opportunités en lui permettant Notamment de bénéficier de meilleurs tarifs. Les clients réalisant fréquemment des transactions Avec l'entreprise sont également les mieux à même de contourner les barrières tarifaires grâce à la Connaissance que leur procure leur utilisation régulière du service.

Finalement, cela interroge sur la rentabilité comparée du relationnel et du transactionnel, un Profit à court terme est sans doute plus compatible avec les modes de gestion des organisations Actuelles que d'éventuels bénéfices à long terme issus d'une relation client "idyllique" mais sans doute "irréelle".

#### **5. Le yield management à la RAGE:**

Avec l'open Sky et l'avènement de nouveaux transporteurs aériens sur le marché, il est devenu nécessaire de moderniser les méthodes de travail afin de garder les parts de marché et faire face à la concurrence.

Dans le cadre de la restructuration et la modernisation des activités Revenue Management,

La dotation d'un outil de Yield Management est devenu indispensable pour toute compagnie souhaitant fructifier ses recettes et également pour Air Algérie qui fait l'objet de notre travail.

#### **La maîtrise du RAGE**

Dans la stratégie de gestion de rendement, le Yield Management s'intéresse à l'obtention du meilleur rendement par unité de temps pour chaque unité de capacité disponible. Il s'agit en fait de trouver la meilleure combinaison.

.C'est là qu'intervient le RAGE (Revenu des Actifs Générateurs d'Efficiences), qui représente tout simplement la mesure du rendement.

Le calcul est le suivant :

PMOY = Prix moyen actuellement facturé par unité de service

### Chapitre3 : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

$PMAX = \text{Prix maximal potentiellement facturable par unité de service}$

$\text{Yield pourcentage} = YP = PMOY / PMAX$

$\text{Taux d'utilisation} = TU = \text{capacité utilisée} / \text{capacité totale}$

$RAGE = TU * YP$

Pour illustrer ces formules, nous allons prendre un exemple simple.

Considérons un avion de 500 places, dont le prix maximal pour une destination donnée est de 40 000 DA (classe affaires). Ce jour-là, 300 sièges sont occupés : 150 à 40 000 DA et les 150 autres à 10 000 DA (classe économique). Les résultats sont donc les suivants :

$PMOY = (40\,000 + 10\,000) / 2 = 25\,000$   $PMAX = 40\,000$  d'où  $YP = 25\,000 / 40\,000 = 62\%$

$TU = 300 / 500 = 60\%$

$RAGE = 0,37$

Ce résultat est mauvais puisqu'il signifie que l'avion a réalisé 60% de taux d'occupation de sa capacité total , pour un vol, mais n'a réalisé que 37% de ses capacités en terme de rentabilité.

Ce calcul de mesure de performance permet de mesurer la performance et elle exige une reconnaissance explicite du coût d'opportunité pour accepter des clients d'un segment alors qu'un autre segment pourrait générer une rentabilité plus élevée. Il est au coeur de la problématique du Revenue Management puisqu'il a pour but de répondre à la question : Sur un vol donné, combien de sièges d'avion devront être vendu à l' avance et à quel client pour assurer le rendement le plus élevé possible à la compagnie ?

Une bonne connaissance du marché et un système d'information développé, soutenue par un bon marketing est la clé du succès pour la prise de décisions appropriée.

La décision d'accepter ou de recalculer des clients doit se faire sur la base d'une évaluation réaliste des probabilités d'obtention de l'affaire à des tarifs plus élevés, avec une reconnaissance de l'impact négatif dans la relation avec le client qui peut résulter du fait d'avoir repoussé des petits clients.

En se basant sur l'expérience et sur une compréhension du marché, on peut établir des prix qui illustrent les courbes de la demande sur différents segments de marché. Ces décisions d'allocation par segment constituent autant d'informations vitales pour le personnel de

### Chapitre3 : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

réservations, lui indiquant quand il faut arrêter d'accepter des réservations pour certains segments.

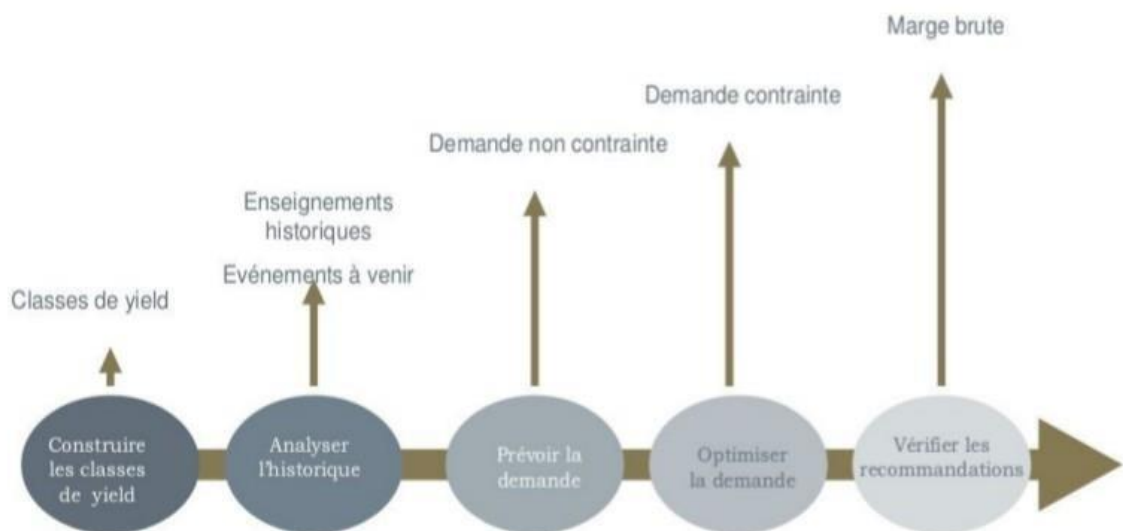
Le calcul du RAGE est ici très simplifié mais il respecte la démarche logique de cette technique. Il est traduit par des logiciels très complexes qui prennent en compte Des multitudes de paramètres et des statistiques. La maîtrise du RAGE signifie la maîtrise de l'outil informatique et mathématique.

#### 6. La mise en place d'un système yield en compagnie aérienne :

Comme il a été dit et redit précédemment, L'objectif que vise une stratégie de Revenue Management est, à terme, "de vendre le bon produit, au bon client, au bon moment, au bon prix, via le bon canal de distribution" et sa mise en oeuvre requiert un travail préliminaire important et une veille constante une fois mis en place.

La mise en oeuvre d'un tel système requiert le passage par un processus à plusieurs étapes pouvant se résumer dans la figure qui suit :

Figure 5 : processus d'introduction d'une stratégie revenu management.



Source: stairway consulting.

**6.1 Segmentation de la clientèle:** Cette première étape est primordiale pour pouvoir déterminer les nécessités et habitudes de consommation de chaque type de client. En principe,

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

une fois réalisée, il n'est pas nécessaire de revoir cette segmentation tous les ans contrairement au reste des étapes. Une bonne segmentation permet de savoir qui achète quoi puisque ces segments regroupent des consommateurs ayant les mêmes comportements d'achat et de réservation de l'offre, tant au niveau des périodes de réservation que des types d'offres et des modalités souhaitées par le client

Tous les clients d'une même classe ont donc des motivations, des contraintes et une sensibilité au prix similaires. La définition de ces différentes cibles que l'on appelle "micro-marchés" va permettre de déterminer l'offre la plus adaptée à chacun et ainsi de saisir les meilleures opportunités de vente.

Dans une approche simplifiée, le marketing de transport aérien décompose la Clientèle d'une compagnie en deux segments principaux.

- **Un premier segment** : La clientèle loisir/vacanciers, est constituée par les passagers qui Voyagent pour des motifs personnels (tourisme, visite rendue aux proches,...,etc.). Ses Passagers sont plus sensibles aux prix qu'aux horaires ou la durée de trajet, sauf Exception (urgence).

- **Le second segment** : La clientèle affaires est caractérisé par les passagers qui Se déplacent pour des motifs professionnels, les hommes d'affaires sont d'autant peu Sensibles au tarif qu'ils ne s'acquittent pas du prix de billet à titre personnel (prise en Charge par l'employeur). En revanche, ils sont très sensibles au temps de trajet et la

Flexibilité que leur procurent les fréquences des vols. Ce qui l'intéressent est d'arriver à L'heure à leur rendez-vous, plus le nombre de fréquences sera élevé, plus une Compagnie aura de chance de « capturer » une telle clientèle, cette clientèle pose D'énormes problèmes au yield management car la demande qu'elle générée est Incertain et peu manifester à n'importe quelle heure de la journée au hasard des Rendez-vous.

A côté de ses deux grands segments, les compagnies accordent de plus en plus D'attention à un autre segment.

- **Troisième segment**: Les groupes organisés, ceux-ci présentent les mêmes Caractéristiques que la clientèle vacancière. Cependant ils remplissent plusieurs sièges Sur un même vol et fond gonfler la recette, en revanche, il s'agit d'éviter les cas D'annulation des groupes de dernière minute qui sont fortement dommageables pour La compagnie.

## **6.2 Étude du marché :**

Déterminer l'état du marché dans lequel la compagnie aérienne évolue est une étape importante de laquelle vont découler les prévisions de fluctuation de la demande et par conséquent, de laquelle vont se déterminer les prix de vente.

Lors de cette étape, on analyse tout d'abord des éléments historiques avec le détail des réservations des années précédentes puis des éléments de l'environnement comme les événements, les périodes de fêtes, les différents concurrents présents ou les périodes de vacances.

Toutes ces données vont nous permettre de prévoir l'évolution de la demande au cours de l'année suivante et de déterminer les périodes creuses et les périodes d'attraction.

Il est important de prendre en compte et de dissocier tous les éléments, internes comme externes, qui influent sur la demande et qui seront différents l'année suivante (les dates de vacances d'une zone, des opérations marketing, etc).

## **6.3 Projection des ventes (forecast):**

Cette étape de détermination de la demande se fait en deux temps ; d'une part, une analyse de la demande non contrainte puis, d'autre part, la

## **6.4 Prévision de la demande :**

il s'agit de dégager des tendances pour chaque micromarché, de déterminer chaque offre afin de connaître la demande non contrainte. Cette étape permet de définir les ventes futures et leurs niveaux de prix pour chaque segment. Il est important d'intégrer tous les éléments de l'étude de marché et surtout de prendre en compte la concurrence.

## **6.5 Optimisation :**

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

Après avoir évalué la demande non contrainte, il faut désormais Déterminer comment remplir le reste de l'avion, avec quelle clientèle et par Conséquent, grâce à quelles offres et à quelle tarification.

Pour cela, plusieurs Méthodes de tarification sont possibles pour contraindre la demande. Les tarifs Peuvent varier entre les jours de la semaine, les week-end et les jours fériés avec Des prix plus avantageux hors période d'affluence ou des tarifs de dernière Minute.

Enfin, à la fin de cette planification, il est nécessaire de vérifier les données, les Prévisions et les tarifications afin d'évaluer la marge brute qui en ressort. Puis, une fois cette Planification effectuée, ces étapes sont autant de leviers d'action possibles pour les revenue Managers. Ces éléments ne restent pas fixes, ils sont ajustables en fonction de nombreuses Variables telles que les événements extérieurs, la concurrence, les évènements internes, etc.

## **7. Méthodologie de l'étude :**

La méthodologie utilisée dans cette étude se base sur une conception d'ordre Qualitative, ici, le recueil et le traitement des données font appel à des Techniques qualitatives.

“Les études qualitatives” sont des études à caractère Intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche ‘ouverte’, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées, ce qui convient parfaitement à notre travail qui étudie un concept peu formulé précédemment et dont les données collectées sont obtenues à partir d’abord d’observation préalables et ensuite par un entretiens avec un responsable de la compagnie( monogramme) à qui ont été posées une série de questions qui seront présentées par la suite et qui donnent un sens à notre travail formulé et qui permettront également d’affirmer ou bien d’infirmer les hypothèses formulées au début du travail et de consolider les fondement théoriques de la première partie.

Les Études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode

D’interrogation est non-structuré et le nombre de contacts y est relativement peu Élevé (dans notre cas il s’agit d’un seul individu). “Elles cherchent les causes, les fondements d’un comportement, d’une Attitude, d’une perception »<sup>1</sup> (Gauthy-Sinechal&Vandercammen, 2005).

La discussion que nous menons, se base sur une analyse d’un guide d’entretien Semi directif qui permet à la fois de laisser au responsable toute latitude pour Exprimer ses idées sans être bornée par quelconque propos et qui soit relativement aisé d’exploitation pour la partie

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

analyse puisque c'est à partir de ce bref entretien que vont être identifiées les variables nécessaires à prendre en compte pour analyse de l'impact effectif de notre outil gestion sur la performance de l'entreprise ( à savoir : la trafic, le PUM du billet d'avion et le chiffre d'affaires de l'entreprise) et permettra également de faire ressortir d'autres paramètres tel que la satisfaction des clients qu'est la clé de voûte de la pérennité et prospérité de toute entreprise puisque c'est le client qui l'a fait vivre.

Le choix de ce responsable comme terrain d'investigation a été motivé par sa connaissance du sujet puisqu'il y a été formé au préalable et sa formation initiale dans le management ainsi que son expérience respective dans le domaine du management de la tarification et de l'aérien.

Le choix de cette compagnie a été motivé par certaines de ses caractéristiques :

- Les prix attractifs proposés par la compagnie qui sont relativement abordables toutes classes confondues.
- Le fait que la compagnie soit un établissement étatique et algérien.
- Leur poids dans le secteur du transport aérien au niveau nationale.

La rareté de travaux similaires et de repères ainsi que la myriade d'éléments existants, nous ont incité à centrer notre travail afin de réduire le champ d'analyse.

#### **7.1 Analyse et discussion des résultats :**

Afin de procéder au traitement des résultats nous avons opté pour la méthode de l'analyse du contenu, car elle offre au chercheur une plus grande marge de Manœuvre interprétative.

Dans notre cas, nous allons nous intéresser à l'analyse du Contenu des différents discours, témoignages et apports des acteurs Interviewé.

L'analyse que nous présentons de manière synthétique et sans passer par les Chiffres permet de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques du Yield Management en Algérie.

#### **7.2 Présentation de l'entretiens:**

Dans le cadre du projet de mémoire de fin d'études, nous réalisons une recherche sur les pratiques du « Yield Management dans le transport aérien » : et son' impact sur la performance

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

de l'entreprise Air Algérie, dans ce contexte un entretien avec un responsable de la division commerciale sera effectué reposant dans l'ensemble sur 16 questions principales afin de pouvoir venir à terme des hypothèses formulées au tout début du travail et ainsi les affirmer ou les infirmer.

Les questions posées se présentent comme suit :

- Avez-vous un système yield management au sein de votre compagnie.
- Si oui, quant a été sa première application.
- Comment traitiez-vous les réservations avant la mise en place du système Yield Management ?
- Est-ce que vous avez trouvé des difficultés lors de l'utilisation de ce système ?
- Si oui, lesquelles ?
- Quelles sont les raisons qui ont poussé la compagnie à installer ce système ?
- Quels sont les étapes de la mise en place du Yield Management ?
- Quel est l'influence de l'installation de ce système sur la structuration interne de la compagnie aérienne ?
- Comment fonctionne ce système ?
- Comment est organisé ce service au sein de la compagnie ?
- Quel est l'impact de la mise en place de ce système sur la compagnie ?
- Est-ce que ce système vous avez aidé à lutter contre la saisonnalité ?
- Quel est l'effet du Yield Management sur le revenu de la compagnie?
- Comment estimez-vous les prévisions de la demande grâce à ce système ?
- Quel est la capacité du système ? Et comment la gérez-vous par rapport à la demande ?
- Quel est le type de clientèle visée par le Yield Management ?
- Est-ce que les clients sont satisfaits du système ? Quelles sont les difficultés du système de Yield Management, les problèmes rencontrés ?

Ainsi, c'est à partir de ces questions posées lors de l'entretien que seront développés les différents points abordés lors de cette partie pratique.

## **8. l'impact de l'application du yield management sur la performance financière de Air Algérie :**

Face à l'ouverture du marché qu'a impliqué l'acharnement de la concurrence au niveau nationale et internationale, Air Algérie s'est retrouvé dans un contexte la forçant à développer

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

ses techniques de gestion pour faire face à ces changements de donne c'est ainsi qu'elle a mis en place en 2006 le yield management comme une nouvelle technique révolutionnaire destinée à faire évoluer ses recettes en optimisant ses ventes pour qu'elle se range au même rang que les grandes compagnies internationales et ainsi assurer sa pérennité sur le long terme.

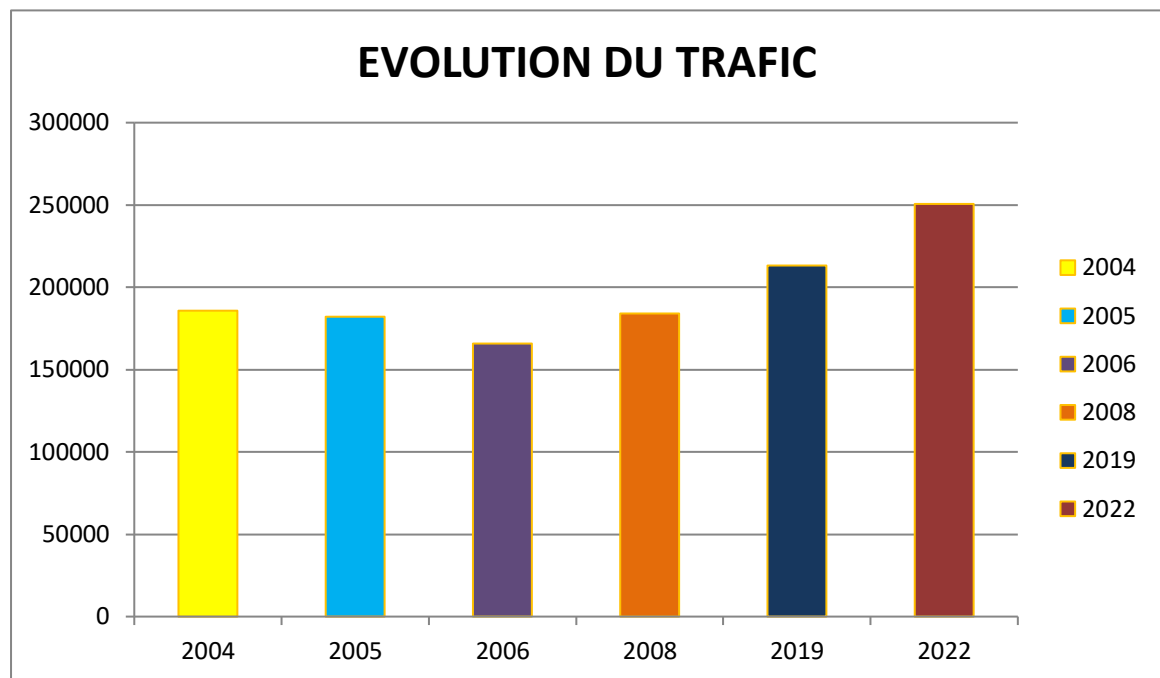
Dans cette partie du travail, nous allons mesurer l'impact de l'application du yield management sur l'évolution des recettes de la compagnie Air Algérie à travers l'étude de trois graphes représentant respectivement :le trafic, l'évolution des recettes et du prix unitaire moyen des billets d'avions pour deux périodes distinctes : une qui comprend 2004 et 2005, et l'autre 2008,2019 et 2022 ;c'est-à-dire deux années avant et 3 année après la première application du yield management qui s'est fait pour la première fois en 2006.

Il est à noter que dans ce travail les années :2020, 2021 n'ont pas été pris en compte puisqu'il y a eu la crise sanitaire du covid19 qu'à causé une fermeture des frontières et la réduction de la libre circulation des individus ce qu'a complètement changé la donne et pouvait donc biaiser les résultats qu'on aurait pu obtenir de ces deux années.

Dans ce qui suit nous allons voir si l'évolution des recettes de la compagnie est due à l'évolution du trafic ou bien à celle du prix unitaire moyen des billets ou bien des deux.

Mettant ainsi un point d'honneur sur l'impacte que peut avoir la variation des prix d'une compagnie aérienne en fonction de la variation de la demande et ce pour une capacité qui reste toujours fixe.

## 8.1.Évolution du trafic d'Air Algérie :



Source : interne à Air Algérie

Ce graphe représente l'évolution du trafic de la compagnie en fonction des années :

Nous pouvons distinguer deux grandes phases :

- Avant l'application du yield management (2004-2005) :

Durant cette période nous pouvons constater une baisse du trafic jusqu'à atteindre un niveau minimal en 2006.

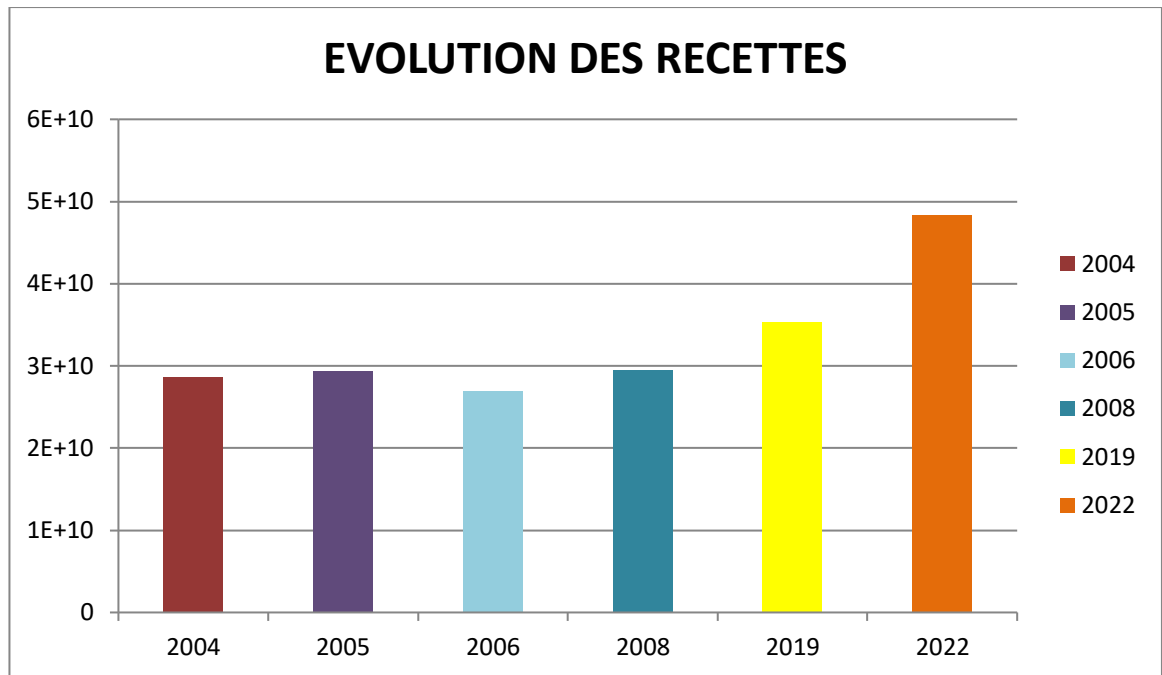
Si nous devons expliquer cette régression du trafic, nous pouvons l'assigner à l'acharnement de la concurrence des compagnies aériennes concurrentes qu'elles soient nationales ou internationales.

- Après l'application du yield management (2008-2019-2022) :

Durant cette seconde période, nous pouvons constater une hausse du trafic mettant ainsi en avant les apports de la création de la direction revenu management à partir de 2006.

Concernant la baisse constaté en 2006 et ce malgré la mise en place du système Yield Management ceci peut-être expliqué par le fait que le personnel ne soit pas tout à fait au point quand à cet outil de gestion et qu'il n'y soit pas parfaitement formé.

## 8.2 Évolution des recettes d' Air Algérie :



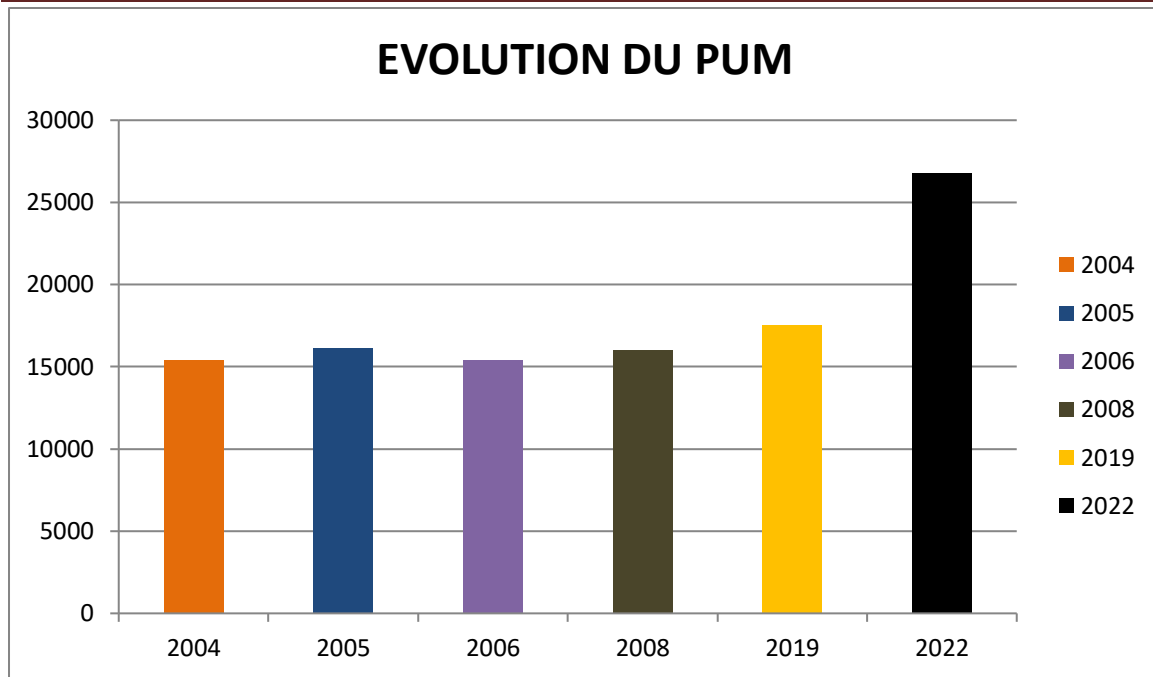
Source :interne à Air Algérie.

De La comparaison du graphe précédent (qui reflète le trafic de la compagnie) à ce graphe qui fait quant à lui référence aux recettes nous pouvons déduire qu'il existe bien une relation entre les deux.

En effet, en 2008-2019-2022 qui coïncide avec la période d'après application du yield nous pouvons aisément constater une augmentation du trafic ayant induit une augmentation des recettes de la compagnie.

Cependant, pour la période d'avant application du yield management (2004-2005), nous remarquons une hausse des recettes, et ce, malgré la baisse du trafic, ce qui nous conduit donc à conclure que les mouvements de trafic ne sont pas la seule variable à l'origine des fluctuations de recettes de la compagnie, et qu'il existe effectivement une autre variable qui rentre en jeu pour l'expliquer.

## 8.3 Évolution du prix unitaire moyen des billets d'avions :



Source : interne à Air Algérie.

. Dans la première phase nous pouvons constater :

- En 2004 : un prix unitaire moyen réduit ayant permis une redynamisation du trafic mais qu'à induit des recettes peu importantes.
- En 2005 : une augmentation du prix unitaire moyen ayant causé une diminution du trafic et donc de la demande mais qu'à cependant fait évoluer les recettes.

D'un point de vue globale cette situation peut paraître favorable pour l'entreprise mais en réalité celles-ci dissimule une problématique dramatique pour l'entreprise sur le long terme puisqu'elle se traduit par la fuite de la clientèle à cause de prix trop élevés.

Dans la deuxième phase, après l'application du yield management, nous constatons une hausse du prix unitaire moyen des billets d'avions, à laquelle est parallèle une hausse du trafic et donc de la demande ce qui implique une augmentation des recettes de l'entreprise.

Suivant la logique de l'offre et de la demande, une hausse des prix devrait être suivie d'une baisse de la demande, or dans notre cas, nous constatons que les deux variables (PUM et trafic) évoluent de la même manière. Cela peut être expliqué par le fait que les prix appliqués bien qu'ils pâtissent en moyenne toujours en évolution au fil des années, mais en réalité nous avons des prix pour chaque segment de clientèle identifié et donc des prix relativement élevés sont appliqués à une clientèle qui valorise l'offre et qui est prête à payer un prix élevé pour « des privilèges » supplémentaires comme ce qui est le cas de la clientèle business et de la première classe. A contrario des prix bas sont proposés à une clientèle qui privilégie un prix réduit le cas de la classe économique pour les touristes par

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

exemple. Ce qui permet donc de contrebalancer la variable prix et la faire paraître donc en moyenne nettement plus élevée que durant les années précédentes.

Dans ce dernier graphe nous pouvons constater que malgré la hausse des prix nous avons une hausse du trafic, ce qui signifie donc que l'entreprise à effectivement réussi le challenge d'optimisation de ses capacités grâce à la flexibilité de ses tarifs ce qui s'est donc répercuté sur ses recettes et à donc amélioré sa situation financière et sur le plan compétitif on remarqué également qu'elle attire de plus en plus de clients.

#### **9. Relation entre yield management et performance financière de la compagnie :**

Pour venir à bout de la problématique qui concerne l'amélioration du rendement de l'entreprise avec une contrainte de capacité et arriver ainsi à augmenter simultanément sa demande et ses recettes, la compagnie a dû mettre en place le yield management qui se base sur la gestion des prix.

En se basant sur cet outil stratégique l'entreprise a pu créer un compromis entre recettes et demande en jouant sur la variable prix évitant de ce fait la perte de clients et parts de marché, dû à l'application de prix exorbitant permettant d'améliorer les recettes, ou bien réalisation d'un rendement médiocre dû à des prix trop bas faisant ainsi face à la rivalité de la concurrence présente sur le marché avec brio, ce qu'est clairement défini par les trois graphes présentés précédemment et qui montrent une corrélation entre les trois variables : prix unitaire, trafic et recettes de la compagnie.

En effet, nous pouvons constater qu'après que le yield management soit encré dans notre compagnie, celui-ci à permis une amélioration remarquable sur son rendement et lui a permis de mettre en place des prix adéquats pour chaque catégorie de client évitant de ce fait d'entraver la notoriété de la compagnie sur le long terme que ce soit par des tarifs trop bas ne pouvant pas être rentable pour l'entreprise sur le long terme ou bien par des tarifs trop élevés faisant ainsi fuir les clients.

Cette techniques de gestion à permis à nôtre entreprises de trouver juste milieux entre les deux, jouissant de ce fait de recettes toujours plus élevés.

En effet, **Le Yield Management** est un concept révolutionnaire pour les entreprises de services Confrontées à des problèmes liés au caractère périssable de son offre , au Caractère fixe de l'offre et

### **Chapitre3** : application et évaluation de la pratique du yield management au sein d'Air Algérie et son impact sur sa performance financière.

---

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 le pas afin De se mettre au diapason des autres compagnies aériennes autrement ses parts de marché se verraient diminuer , le Yield s'est alors montré comme une nécessité, une arme tactique et stratégique pour y faire face. Et ainsi améliorer et maximiser son Chiffre d'affaire. Ce qu'a effectivement été le cas.

**Conclusion :**

pour conclure, nous pouvons dire que malgré les apports constatés sur la situation financière d'Air Algérie de la mise en place de ce système de gestion, il existe des failles notamment dans le fait que la situation financière de l'entreprise n'est pas tout à fait optimisée et que sur le plan concurrentielle, elle est loin d'être compétitive .

Ces failles sont dû notamment à la non prise au sérieux de l'application du yield par le personnel et les responsables et leurs mauvaises formations à ce concept et également le fait que la compagnie ne se soucie pas tellement de sa compétitivité et sa pérennité et non pris en considération des actions de la concurrence pour y riposter .

En effet, comme nous le savons, une entreprise étatique en Algérie ne se soucie pas tellement d'être compétitive (le cas de ENIEM ou encore du complexe sidérurgique de El hadjar et bien d'autres ...) puisqu'elle sait qu'elle aura droit à des relances de l'Etat malgré ses défaillances et qu'elle n'a donc pas de quoi se soucier de sa longévité sur le long terme.

# Conclusion générale

Le Yield Management est un concept révolutionnaire pour les entreprises de services confrontées à des problèmes liés au caractère fixe de l'offre, sa Périssabilité et aussi et surtout une demande variable . Il apporte une mise en adéquation parfaite entre l'offre et la demande.

Il permet donc la maximisation du chiffre d'affaire à travers son principe de « tarification différenciée » qui permet pour une capacité donnée non pas de vendre plus mais de vendre mieux et de ce fait d'utiliser de façon optimale la capacité disponible et ce par l'ajustement en temps réel de l'offre et de la demande.

Air Algérie, l'entreprise de service par excellence, et acteur majeur dans l'économie nationale, afin de se mettre au diapason des autres compagnies aériennes international, à été obligé d'adopter ce concept tant convoité.

Aussi, l'intensification de la concurrence menaçant une baisse des parts de marché de la compagnie, la met alors dans le besoin de trouver une arme stratégique pour y faire face c'est ainsi donc que la décision d'implémenter le Yield Management qui est, selon 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, s'est faite.

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 en se référant à ce principe qu'Air Algérie a adopté ce système de tarification.

Ainsi, dans l'optique de présenter cet outil de gestion stratégique qu'est le "Yield Management" et de mettre en avant son impact sur la performance financière d'une entreprise, nous avons réalisé ce travail qui se base sur le cas de une compagnie aérienne nationale qu'est Air Algérie à travers une étude qualitative ayant permis de répondre à la problématique qu'est : "quel est l'impact l'application du yield management sur la performance financière d'une entreprise ?" grâce à de multiples entretiens avec un correspondant de l'agence commercial de tizi-Ouzou ayant découlés aux constatations suivantes:

- L'implantation du yield management au seins d'Air Algérie à permis à l'entreprise de se frayer un chemin pour se ranger auprès des compagnies mondiales les plus performantes.
- L'application du yield management à conduit à des bouleversements interne et à la modification de la structure de l'entreprise et à fais émerger la direction revenu management.

- L'adoption du système Yield Management permet la gestion de capacités pour optimiser les recettes de chaque vol à travers deux principaux éléments qui sont la gestion des capacités et la gestion des classes tarifaires.
- La mise en place de cet outil de gestion peut s'avérer contradictoire face au concept de management de la relation client mais malgré cela notre compagnie a su les concilier brillamment et développer une relation client la plus solide qui soit.
- La mise en place d'un système yield management dans une compagnie aérienne passe par un processus à cinq étapes qui sont :segmentation stratégique, l'étude de marché, Projection des ventes, prévision de la demande, l'optimisation.
- L'un des concepts phares de cet outils de gestion est la maîtrise du RAGE qu'est le calcul des revenus générateur d'efficience c'est à dire du rendement, ce qui permet de savoir avec exactitude un vol à généré une rentabilité optimale compte tenu de ses capacités étant mises en ventes.
- Enfin, comme les chiffres peuvent le montrer, l'adoption de cet outil de gestion au sein d'Air Algérie a conduit à une hausse constante du chiffre d'affaire globale de la compagnie.

Pour résumer le tout, on pourrait dire que l'implémentation du Yield Management a un réel apport positif au sein d'Air Algérie, pas uniquement sur le plan stratégique mais aussi et surtout sur le plan financier.

L'objectif principal de notre étude était de présenter l'apport du Yield Management.

Néanmoins, cela nous a également permis de dégager les points négatifs, ou du moins « négligés » par la compagnie. En effet, nous pouvons constater qu'en interne, les objectifs de cette pratique ont été parfaitement atteints sur le court terme, or, en externe nous pouvons voir que malgré l'éventail de tarifs présentés aux clients, mais cette différenciation n'est pas assez expliquée aux clients qui peuvent exprimer une certaine frustration et méfiance vis à vis de cette diversité de tarifs et leur complexité pour un seul et unique service et donc il n'implique pas une relation client forte et durable sur le long terme.

Aussi, le deuxième point susceptible d'être soulevé, est le fait que le Yield Management soit appliqué uniquement sur les vols internationaux et pas sur les vols nationaux. Sachant que ces derniers leur trafic est assez dense, surtout le Sahara Algérien qui est un espace particulièrement attirant pour des milliers voir des millions de touristes.

Air Algérie devrait donc penser à profiter de cet avantage et appliquer le Yield Management sur ses vols nationaux car ils pourraient contribuer fortement à la maximisation du revenu globale de la compagnie.

Notre étude nous a montré l'importance de cet outil de gestion stratégique qu'est le Yield Management dans les entreprises de service. Cette pratique, qui permet en jouant sur les tarifs afin d'assurer le remplissage lors des périodes creuses en attirant un maximum de

clients ou à contrario de maximiser les rendements lors des périodes à forte activité de se constituer une arme stratégique pour faire face à la concurrence.



# Références bibliographique

## Ouvrages :

FROCHOT Isabelle, LGOHEREL Patrick, "le marketing du tourisme", 2ème édition, campus pro, Dunod août 2010

- Belgnaoui, Salma. Pratique du yield management dans le domaine du transport aérien: cas de la Royal Air Maroc. Revue marocaine de recherche en management marketing, 2013, N°8
- BOURGUIGNON.A , " peut-on définir la performance", revue française de comptabilité, N°269, juillet/août 1995
- Bertrand SOGOBOSSI "perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique", la revue des sciences de gestion, université CAME, FASEG. Édition: direction et gestion
- Capiez Alain, Yield Management, optimisation du revenu dans les services, édition Lavoisier, Paris, 2003
- Claude Demeur, Dolloz, marketing, 4ème édition,
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos, "Marketing de services", 7ème édition
- COHEN E., Analyse financière, Ed. Economica, Paris, 2004
- C.Germain:"la performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions", revue sociale Lamy N°1186, école de management, Paris, 2004.
- David Autissier, "Le YM ou a problématique du pilotage dans les entreprises de services, 2000
- DESIRAJU,(Ramarao) et SHUGAN (Steve):"strategic service pricing and yield management" in journal of marketing, numéro 63, janvier 1999
- Eiglier Pierre et Langeard Eric, la servuction, le marketing des services, Paris McGraw Hill, 1987.
- GERMAIN C "La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions" , Paris, école de management, Revue sociale Lamy N°1186 ,18/10/2004
- GERVAIS M. "contrôle de gestion". 8ème édition. Economica, Paris, 2005
- H.Bouquin:"contrôle de gestion", 8ème édition, collection gestion, Paris, 2008.
- Hoarau.c "maîtriser le diagnostic financier", 3ème édition, groupe revue fiduciaire, Paris, 2008m
- HUBERT.B, analyse financière, ed DUNOD, 4ème édition, Paris, 2004
- Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, "Marketing Stratégique et Opérationnel, du marketing à l'orientation-marché", 7ème édition

- J.Caby, G.Hirigoyon, " la création de valeur de l'entreprise", 2ème édition,Economica, paris, 2001
- Kimes, sherlyE. The basics of yield management.cornell hotel and restaurant administration quarterly,1989, vol.30, N°3
- Kotler Philip, Marketing Management,6ème édition,,englewood Cliffs (new jersey), Prentice Hall, 1989.
- KHEMAKHEM.A " La dynamique du controle de gestion". 2ème édition , DUNOD, Paris, 1976
- .Kalika. M: "structure d'entreprise: réalité, déterminants et performance", édition Economica1 Paris,1988
- Le petit larousse illustré,1992,paris, Larousse,
- LEBAS M-J. " le concepte de performance". 3ème édition, Forth, 2015
- L.Smadi: "compétitivité et mise a niveades systèmes de production", magister, LAP,Algerie,2010.
- LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003,
- LORINO Philips, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003
- Lovelock christopher, classifying Services to gain strategy marketing insight, journal of marketing, chicago, 1983
- La BRUSELLERIE Hubert "Analyse financière". 4ème édition,dunod,Paris
- MOROE (K.B)et( A.R):"the effect of price,brand name,and store name on buyrs'perceptions of the product quality:An Integrative review", in journal of marketing research, volume16, aout1989
- Patrick Legohérel, Elisabeth Poutier "Revenu Management: Anticiper l'offre et lademande pour optimiser les prix", 2eme édition
- Philip Kotler et Gary Amstrong, principe de marketing, 8 ème édition, pearson education, France,2007
- Philip Kotler et Gary Amstrong, principede marketing, 8 ème édition, pearson Education, France,2007
- .Sauvin: "la compétitivité de l'entreprise: l'ocession de la firme allégée", édition Elipses, paris, 2005.
- Voyer, Pierre, "tableau de bord de gestion et indicateurs de performance", 2 ème édition presse de l'université du Québec.
- VOYER. P, « Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, Ste-Foy : Presses de L'Université du Québec, 2002
- Vincent, Plauchu "mesure et amélioration des performances individuelles",2006.

## **Mémoires :**

- Ait Mangellet Salim "le diagnostic financier comme outil d'évaluation de la performance", mémoire de fin de cycle master option finance, UMMTO, promo 2015
- Heddad Imene, maitre assistante HEC- Alger " le Yield Management outil d'optimisation des recettes", Revue de sciences commerciales
- Ramdane Zinda, saoudi Sabrina "L'apport de la démarche marketing dans la performance financière d'une compagnie d'assurance " mémoire de fin de cycle Master, option finance assurance, promo 2021
- SELMI Nouredine, "yield management et orientation marché: facteurs de performance dans les services (application à l'hôtellerie)", doctorat , institut de management université de la savoie (IMUS), annecy,2006
- Sébastien Beaud, Mémoire Master: impact du yield management sur les clients, domaine des transports aériens, université française, 2015

### Reuves :

- American Marketing Association, A. Glossary of Marketing terms, chicago,1960.
- Commission FNEP "comment accroître la performance par un meilleur management", revue pangloss N°35, mai 2005.
- , José Guadix, pablo Cortés,Luis Onieva, Jesus Munuzuri Technology revenue management system for customer group in hotels - journal of business research 2010.
- 

### Sites Web :

- [www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3\\_instaurer\\_le\\_contrle\\_de\\_gestion](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/.../3_instaurer_le_contrle_de_gestion),
- [www.lecoinsdesentrepreneurs.fr](http://www.lecoinsdesentrepreneurs.fr)
- Kimes,s.e Siguaw,J.A, GASSENHEIMER? J.B. B2B Sales force activity: applications of revenue management strategies to sales management. Cornell University school of hotel administration. The scholarly commons.2003, vol.32, N°7. Disponible sur: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/754/>





# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Glossaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 :le yield management comme stratégie de fixation des prix dans les services

Introduction

Section1 :clarification conceptuelle et techniques du Yield Management

1. Définition du yield management.....	6
2. Contexte d'apparition.....	9
3. Conditions d'application du yield management.....	10
3.1 bien périssable.....	10
3.2 Capacité finie.....	10
3.3 Demande variable.....	10
3.4 Service de réservation.....	11
3.5 Coût variable unitaire très faible.....	11
3.6 Capacité de segmentation du marché.....	11
4. L'objectif du revenu management.....	12
5. Les principes du système Yield Management.....	12
5.1 équilibre de l'offre et de la demande.....	13
5.2 Fixation des prix en fonction du marché.....	13
5.3 La segmentation du marché.....	13
5.4 Avantager les segments les plus porteurs.....	13
5.5 Utilisation de l'information sûr.....	14
5.6 Exploiter la valeur de l'offre.....	14
5.7 Former et impliquer le personnel.....	14
6. Les techniques du Yield Management....	14
6.1 la gestion des capacités... ..	14
6.1.1 La surréservation ou overbooking....	14
6.1.2 Le contingentement.....	15

6.2 la gestion des classes tarifaires.....	16
6.2.1 segmentation tarifaire.....	16
6.2.2 Tarification différenciée.....	16
7. Le processus du système Yield Management..	17
7.1 la prévision. ....	17
7.2 L'exécution .....	18
7.3 L'évaluation.....	18
7.4 L'apprentissage... ..	18

Section 2 : politique de tarification des services.

1. Définition d'un service....	19
2. Spécificités des services et problèmes de prix reliés...	19
2.1 l'intangibilité... ..	20
2.2 La variabilité.....	20
2.3 La Périssabilité.....	20
2.4 L'indivisibilité.....	21
3. Fixation des prix dans les services....	21
3.1 définition du prix....	21
3.2 Objectifs et bases de détermination des prix.....	22
3.2.1 Objectif de revenu et de profit....	22
3.2.2 Objectif de gestion de la base de clientèle.....	23
4. Les piliers de la stratégie prix... ..	23
4.1 prix fondé sur les coûts.....	24
4.2 Prix fondé sur la valeur... ..	24
4.3 Prix fondé sur la concurrence.....	25
5. Les stratégies de fixation des prix.....	26
5.1 la stratégie d'alignement sur la concurrence.....	26
5.2 La stratégie de pénétration.....	26
5.3 La stratégie de prix différenciés... ..	26
6. Discrimination selon les clients... ..	27

Conclusion.

Chapitre 2 : la performance des entreprises de services

Introduction

Section 1 : la notion de performance

1. Définition de la performance .....	31
2. Les dimensions de la performance.....	33
2.1 l'efficacité... ..	33
2.2 L'efficience.....	33
2.3 L'économie.....	34

2.4 La pertinence.....	35
3. La performance en entreprise....	36
4. Axes de mesure de la performance.....	37
5. Analyse de la performance d'un processus... ..	38
5.1 Par la vérification de l'atteinte des objectifs... ..	38
5.2 Par le calcul des ressources dépensées par processus.....	39
5.3 Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite.....	39
6. Utilité des systèmes de mesure ( systèmes de mesure stratégique).....	40
7. L'évaluation de la performance... ..	40
8. Les indicateurs et l'analyse de la performance... ..	41
8.1 définition d'un indicateur de performance.....	41
8.2 Caractéristiques d'un bon indicateur.....	42
8.3 Typologies d'indicateurs.....	42
8.3.1 indicateurs de résultat et de suivie.....	42
8.3.2 Indicateurs de pilotage et de reporting.....	43
8.4 les objectifs de la mesure de la performance.....	43
9. Typologies de performances.... ..	44
9.1 la performance organisationnelle.....	44
9.2 La performance sociale.....	44
9.3 La performance concurrentielle.... ..	45
10. Les déterminants de la performance d'une entreprise... ..	46
10.1 la compétitivité.... ..	46
10.2 La création de valeur.....	46

#### Section 1 : la performance financière.

1. Définition de la performance financière.....	47
2. Les indicateurs de performance financière.....	47
2.1 la rentabilité.....	47
2.1.1 la rentabilité économique.....	48
2.1.2 La rentabilité financière.....	48
2.2 la profitabilité.....	48
2.3 L'autofinancement.....	49
3. Les instruments de la performance financière... ..	49
3.1 le contrôle de gestion.....	49
3.1.1 définition du contrôle de gestion.....	49
3.1.2 Objectif du contrôle de gestion.....	49
3.1.3 Les fonctions du contrôle de gestion... ..	50
3.2 le tableau de bord.....	50
3.2.1 définition du tableau de bord.... ..	50
3.2.2 Les fonctions du tableau de bord.....	51
4. La mesure de la performance financière.....	52
4.1 l'approche comptable ( par les comptes de resultats) .....	52
4.2 L'approche financière ( les soldes intermédiaires de gestion).....	53
5. Pilotage de la performance financière.....	54

## Conclusion

### Chapitre 3 : Application et évaluation de la pratique du yield management au seins de Air Algérie et son impact sur la performance financière

#### Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil Air Algérie

1. Le transport Aérien en Algérie.....	58
1.1 Présentation du secteur de transport Aérien... ..	58
1.2 Un secteur en plein essort.....	58
2. Présentation de la compagnie nationale de transport Aérien( Air Algérie).....	58
2.1 les activités d'Air Algérie.....	60
2.2 Les missions d'Air Algérie.....	60
2.3 Plan de développement.....	62
2.4 Analyse SWOT de la compagnie.....	62
2.5 Les réseaux d'Air Algérie.....	64
2.6 Organisation générale de la compagnie.....	67
2.7 Moyens de la compagnie.....	72
3. Le mix marketing d'Air Algérie.....	73
3.1 la politique produit.....	73
3.2 La politique tarifaire.....	74
3.3 La politique de communication.....	76
3.4 La politique de distribution.....	78

#### Section 2 : Application et évaluation de la pratique yield management.

1. Influence du système Yield Management sur la structuration interne de la compagnie.....	79
2. Interaction du yield management dans l'organisation d'une compagnie.....	80
3. Gestion de la capacité et optimisation de la recette de chaque vol.....	81
3.1 l'allocation des sièges par classe tarifaire.... ..	81
3.2 La gestion de la surréservation et ses effets sur la demande de sièges.....	81
4. La gestion de la relation client.....	82
5. Le Yield Management à la RAGE.....	83
6. La mise en place d'un système Yield Management en compagnie Aérienne.....	85
6.1 segmentation de la clientèle.... ..	85
6.2 Étude de marché.....	87
6.3 Projection des ventes (forecast).... ..	87
6.4 Prévision de la demande.....	87
6.5 Optimisation.....	87
7. Méthodologie de l'étude	
7.1 analyse et discussion des résultats.... ..	90
7.2 Présentation de l'entretiens .....	90
8. l'impact de l'application du yield management sur la performance financière d'Air Algérie .....	91

8.1 évaluation du trafic de Air Algérie .....	92
8.2 Évolution des recettes d'Air Algérie .....	93
8.3 Évolution du prix unitaire moyen des billets d'avions .....	94
8.4 relation entre yield management et performance financière de la compagnie.....	
96	

Conclusion.

Conclusion générale.

Références bibliographiques.

Annexs.

Résumé.

## **Résumé :**

Dans le contexte de compétitivité accru caractéristique de l'environnement dans lequel les entreprises de notre ère se doivent d'évaluer, pour s'assurer pérennité, prospérité et surtout développer durable, celles-ci se doivent de s'armer de génie, mettre en place des stratégies plus malicieuses les unes que les autres pour pouvoir venir à bout de cette concurrence plus acharnées que jamais.

C'est ainsi donc, que le yield management ou plus communément connu dans le jargon français sous l'appellation de Revenu Management, se présente et s'impose comme une arme stratégique décisive permettant de se frayer un chemin pour se ranger auprès des entreprises les plus performantes permettant ainsi aux entreprises de services d'optimiser leurs capacités ainsi que leurs profits sans pour autant entraver leurs notoriété sur le long-terme.

Mots clés : yield management, revenu management, tarification différenciée, politique tarifaire, secteur des services, performance financière, pilotage de la performance.