

Les contraintes d'application du yield management pour la compagnie Air Algérie

Par : **Pr. Smain CHABANI**

Professeur à l'EHEC Alger

Mlle Imene HADDAD

Etudiante, EHEC, Alger

Les contraintes d'application du yield management pour la compagnie Air Algérie

Par : **Pr. Smain CHABANI**

Professeur à l'EHEC Alger

Mlle HADDAD Imene

Etudiante, EHEC, Alger

Mots clés :

Yield management, revenu management, tarification en temps réel, transport aérien, concurrence, satisfaction client, veille concurrentielle, stratégie de tarification, segmentation.

Résumé:

Suite à une déréglementation du transport aérien aux Etats Unis dans les années 70, un nouveau type de compagnies aériennes ont vu le jour, dite les compagnies « low cost » ou encore à bas tarifs. Ces dernières proposent des prix très attractifs pour une qualité de service très moyenne.

De ce fait, les compagnies aériennes classiques face à une rude concurrence par les prix et sentant la menace des compagnies « low cost » se sont trouvées contraintes de chercher des solutions afin d'améliorer leur compétitivité.

Dans ce contexte, une nouvelle méthode de tarification appelée le « Yield Management » a fait surface aux Etats Unis pour révolutionner le secteur et constituer une vraie arme stratégique pour les transporteurs.

Cette technique s'est propagée par la suite un peu partout dans le monde. Et ce n'est qu'en 2006 que notre compagnie aérienne Air Algérie l'a introduite afin de rivaliser la concurrence et bénéficier de ses avantages.

Abstract :

As a result for the air transport deregulation in the USA in the 70s, a new type of airline companies has sprung up, called the «low cost» companies. Their aim is to offer very attractive prices for an average quality of service.

Traditional airlines, facing this stiff "price competition" and being conscious of «low cost» companies threat, were obliged to seek for solutions allowing them to improve their competitiveness.

In this context, a new pricing method called «yield management» has emerged in the United States to revolutionize the industry.

This technique eventually spread around the world. It was not until 2006 that our airline Air Algérie has introduced this concept to face competition and benefit from its advantages.

Introduction

Depuis très longtemps, la raison d'être de toute entreprise dans le monde est inéluctablement la poursuite de ses objectifs.

Ces finalités diffèrent d'une entité à une autre, mais leur but primordial est de dégager des bénéfices qui constituent le moteur essentiel de toute entreprise dans le monde.

De ce fait, la gestion du revenu dans une entreprise est une fonction indispensable afin d'assurer sa pérennité et s'approprier une place compétitive dans un environnement extrêmement concurrentiel.

Dans ce sens, l'environnement fortement concurrentiel dans le transport aérien, provoqué par l'entrée sur le marché des compagnies dites « low cost » ou encore à bas tarifs, a exhorté les compagnies aériennes classiques à chercher une solution pour améliorer leur compétitivité, ce qu'a entraîné un bouleversement complet des méthodes de gestion.

C'est dans ce contexte, qu'une nouvelle technique de tarification appelée « le Yield Management » a fait surface aux Etats Unis d'Amérique dans les années 1970 pour révolutionner le secteur et constituer une vraie arme stratégique pour les transporteurs.

Cette technique s'est propagée par la suite un peu partout dans le monde, et ce n'est qu'en 2006 que la compagnie étatique de transport aérien Air Algérie l'a introduite pour faire face à la rude concurrence, dans un souci d'améliorer ses recettes, et ce par la création d'une nouvelle Direction « Gestion du Revenu » ce nom avait été changé par la suite en « Direction Revenu Management ».

Cette technique a pour objet la maximisation du chiffre d'affaires par une gestion optimale des capacités disponibles ainsi qu'une tarification très flexible. C'est à la fois un outil opérationnel de gestion par sa nature de recherche de gains, mais aussi un outil marketing puisque son fonctionnement passe par la satisfaction client. A travers cet article, nous allons démontrer les apports du concept pour la compagnie nationale Air Algérie.

1- Historique et définition du Yield Management :

a- Historique :

À la fin des années 1950, certaines compagnies aériennes aux Etats Unis ont rencontré de sérieuses difficultés concurrentielles liées à l'apparition des compagnies à bas prix appelées « les compagnies low cost ».

Ces dernières se sont considérablement développées au courant des années 1970 suite à la déréglementation rapide du secteur aérien américain qui avant, disposait de grandes compagnies puissantes et rentables, mais dont le niveau

des subventions pour les lignes non rentables était en baisse, et les économistes condamnaient l'absence de concurrence par les prix.

C'est dans ces conditions qu'a eu lieu la déréglementation qui avait pour principale conséquence : la libéralisation des tarifs qui s'est faite en l'espace de quatre ans ce qui a permis aux compagnies low cost de s'imposer de plus en plus, ces dernières s'adressaient à une clientèle soucieuse en premier lieu de réduire ses dépenses, en lui offrant des vols à bas tarif avec un minimum de service.

Face à cette situation les compagnies aériennes classiques ont commencé à chercher des solutions, et ce n'est que vers le début des années 80 que le Yield Management est né pour constituer une vraie arme stratégique dans le champ de bataille qui s'annonçait. Depuis, le Yield Management ne cesse de se développer et de se vulgariser dans le monde des affaires.

b- Définition :

Plusieurs définitions ont été données au yield management, entre autres la suivante :

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

De ce fait nous pouvons définir le Yield Management comme :

« Un ensemble de techniques de gestion en temps réel d'une capacité fixe au sein d'une entreprise de service, 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 ,et ce par l'allocation de la bonne capacité, 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. »

Champ d'application du Yield Management :

Après avoir vu la définition du concept et son évolution dans le temps, l'espace et aussi son insertion au delà du transport aérien, il convient de se poser la

¹ DUBOIS (Bernard), KOTLER, (Philip) : Marketing Management, 11ème éditions, Pearson éducation, Paris, 2004, p.488.

question suivante sur le Yield Management : est-il applicable à toutes les formes d'activité sans exception ? Est-ce que toutes les entreprises de tous les secteurs peuvent-elles l'appliquer ?

Pour y répondre, il est nécessaire de consulter les différentes recherches effectuées par le passé. En effet une large littérature a étudié un possible transfert du Yield Management dans des activités précises, telles que : (La publicité, le secteur ferroviaire, les télécommunications, la location de voitures, les centrales électriques, l'hôtellerie, dans des services émergents comme Internet ou le câble, dans le transport de colis, les parcs de loisirs, les clubs de beauté, les services de réparation, les séminaires...etc.).

Les secteurs cités précédemment présentent un certain nombre de caractéristiques communes. Nous les avons regroupées comme suit :

Caractéristiques liées au produit ou service:

- L'impossibilité de stockage: les produits ou services dans les secteurs où le Yield Management est applicable, ont cette particularité d'être hautement périssable et donc non stockable, à l'image d'un siège d'avion qui, s'il reste inoccupé, perd sa valeur une fois l'avion décollé, de même pour une chambre d'hôtel vide qui n'a plus aucune valeur une fois la nuitée passée, ou aussi une place de concert non prise..

Ce genre de produits ou services ont une valeur qui devient nulle après leur date de production, ayant une valeur résiduelle nulle ils ne sont donc pas stockable (stock à rotation nulle).

Caractéristiques liées aux coûts:

- Le faible pourcentage de coût variable unitaire : un siège d'avion peut supporter des coûts variables comme les plateaux repas, le nettoyage et quelques prestations associés mais ces coûts restent très faibles comparativement aux charges fixes (amortissement de l'avion, charges du personnel, frais de carburant, entretien...etc.).

Dans le secteur des services, les coûts sont dominés par les investissements en locaux, équipements et main d'œuvre. Une prestation supplémentaire engendre donc un coût variable unitaire très faible voire nul pour quelques activités. De manière générale, le Yield Management trouve spécialement son utilité dans les entreprises dont les charges sont dans la majeure partie fixes, car il intervient spécifiquement sur le chiffre d'affaires, et que le résultat dépend surtout de celui-ci : plus il sera maximisé, meilleur sera le résultat. Contrairement aux entreprises supportant de nombreuses charges variables, où le résultat est lié aussi bien au chiffre d'affaire qu'aux charges variables.

- Le prix est un levier puissant : étant donné le faible pourcentage de coûts

variable, qui entraîne aussi un faible rapport charges variables- chiffre d'affaire, une petite augmentation de ce dernier par une petite hausse des prix va amener une augmentation importante du résultat. En effet, lorsque les frais fixes sont couverts, la marge sur coût variable (d'autant plus importante que le rapport des charges variables au chiffre d'affaire est faible) va directement contribuer à l'accroissement du résultat, du fait du facteur précédent, la gestion du prix est un levier très puissant pour augmenter le résultat d'exploitation.

Caractéristiques liées à l'offre:

- La capacité de l'offre est quasi rigide (fixe) : du fait des frais d'ajustement élevés, ainsi le nombre de sièges dans un avion est fixe, de même que pour le nombre de chambres dans un hôtel, dans les spectacles le nombre de places peut très légèrement changer mais la capacité reste quasi rigide. L'ajustement de la capacité se révèle très coûteux.

Cette caractéristique qui est essentielle pour l'application du Yield Management², pose un grand problème aux entreprises qui se retrouvent parfois dépassées par la demande, et dans l'obligation de faire des choix pour vendre, compte tenu de la limite de l'offre. Le Yield Management résout ce problème et offre à l'entreprise le pouvoir de contourner cette limite et de la transformer en un avantage. Dans ce cas on ne cherche plus à vendre plus mais à mieux vendre.

- La possibilité de vendre à l'avance : par la réservation qui permet aux entreprises de commercialiser leur offre avant sa date effective d'usage. La réservation se fait souvent par téléphone, par mail ou plus efficacement par les systèmes de distribution électronique. Elle peut se faire très à l'avance ou quelques moments avant l'expiration de l'offre.

Le Yield Management agit donc sur deux variables pour remplir la capacité : le prix et le temps, et ce en proposant, pour des services semblables, des prix différenciés en différents laps de temps.

- L'usage réel de l'offre est incertain : des clients peuvent se désister, ces clients sont appelés « no show ».

- Une tarification différenciée par segment de clientèle : cette discrimination des prix permet aux entreprises appliquant le Yield Management d'optimiser leurs revenus en captant les clients fortement sensibles aux prix en leur appliquant des tarifs adéquats tout en préservant la possibilité d'appliquer des tarifs plus profitables aux clients peu sensibles aux prix. Cette tarification différenciée est donc légitimée par l'élasticité de la demande aux prix, la valeur du service étant variante d'un individu à un autre³.

2 DESIRAJU, (Ramarao) et SHUGAN, (Steve): Opcit, pp 44-56

3 MONROE (K. B) et RAO (A. R) : « The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review », in Journal of Marketing Research, volume16, Août 1989, pp.351-357.

Caractéristiques liées à la demande:

- La fluctuation de la demande
- Le marché est segmentable
- Élasticité aux prix variable
- Une demande relativement prévisible

Si de nombreuses activités dans le secteur des services, présentent ces caractéristiques, ce n'est pas le cas de toutes. Le Yield Management n'est donc pas applicable à tout le secteur des services. Dans le cas où les conditions exposées ci-dessus sont réunies, on est devant un contexte idéal pour la mise en place d'un système de Yield Management⁴. Ainsi des activités comme les parcours de Golf, le fret, les soins médicaux et les établissements de cure peuvent tirer bénéfice de l'application du Yield.

Les techniques du Yield Management

La surréservation:

- Définitions:

Plusieurs définitions ont été données au terme de surréservation, en voici les plus importantes:

- Définition 1:

«La surréservation ou encore en anglais (overbooking) ou dite en milieu professionnel (surbooking, suroffre) est une pratique commerciale qui consiste à vendre en réservation un nombre de place supérieur à la quantité réellement disponible, cette technique est majoritairement utilisée par les grandes compagnies du transport aérien⁵.»

D'après cette définition nous pouvons conclure:

Cette méthode se justifie par les difficultés de gestion des sièges dues à certains passagers qui annulent leur vol au dernier moment (les annulations), ou aussi des personnes ayant acheté le billet mais ne se présentent pas à l'embarquement le jour du vol (les no-shows), ceci du à l'inexistence ou la faiblesse des coûts de réservation pour un client qui est tenté de réserver un vol auprès de plusieurs compagnies pour être sûr d'obtenir le service souhaité, ou bien aussi un passager ayant un incident le jour du vol, ne lui permettant pas de voyager le jour J.

De par ce mode de fonctionnement, des passagers peuvent se voir rayés de la liste des voyageurs quelques heures avant le départ. Le niveau de surréservation est déterminé à l'aide de plusieurs outils: statistiques, des logiciels d'optimisation

4 BERMAN (B) : « Applying Yield Management Pricing to your Service Business » in Business Horizons, numéro 48, 2005, pp.169-179.

5 <http://fr.wikipedia.org/wiki/surréservation>. (27-12-2009 à 15h37)

de réservation, connaître les motifs de voyage des passagers...etc.

• Les risques :

Une mauvaise prévision de réservations peut entraîner des conséquences dommageables pour l'entreprise. Le délogement d'un client ayant régulièrement réservé provoque:

- Un mécontentement qui peut se traduire par des réclamations ou des attaques en justice;
- Un abandon de l'entreprise;
- Un bouche à oreille négatif;
- ...etc.

Afin de ne pas perdre sa clientèle, la compagnie a tout intérêt à trouver des alternatives aux clients délogés en leur proposant une indemnisation selon le cas, telles qu'offrir des cadeaux aux volontaires prêts céder leurs places. Dans le cas où personne ne se dévoue, la compagnie est obligée de proposer à la personne surréservée une solution, sinon cette dernière pourrait même l'attaquer en justice.

• Optimisation de la surréservation:

Un excès de surréservation est traduit par des frais à payer par la compagnie aérienne. Pour cela un optimum de la surréservation peut être obtenu par:

- L'optimisation du ratio sièges vendus divisé par la capacité, et ceci est atteint quand le revenu marginal obtenu de la vente des unités en réserve supplémentaire est égale au coût marginal lié à cette survente.
- L'utilisation des meilleurs techniques et outils statistiques permettant une éminente prévision.
- L'imposition des coûts de réservation au client, pour ne pas tenter d'en faire plusieurs. Ce qui permet une meilleure prévision.
- Remboursement de 50% du prix du billet pour un client ayant fait une annulation tardive.(établissement d'une échelle de remboursement pour un client ayant fait une annulation tardive, variant selon le temps imparti entre l'annulation et le départ).

Dans le cas où la compagnie sous-estime le niveau de surréservation, cette dernière peut combler le manque par les go-show; les personnes qui achètent le billet le jour du vol, sans réservation.

C'est ce qui rend la surréservation l'une des techniques stratégiques du Yield

6 http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/sauvant/supports/7-yield.pdf. (28-03-2009 à 22h38)

Management qui permet la compensation et la protection contre les annulations tardives ainsi que les non-présentations des passagers, qui peuvent engendrer des pertes considérables pour la compagnie.

- Avantages⁷ :
 - Réduction du nombre de sièges vides dans un avion;
 - Augmentation du revenu;
 - Réduction des achats involontaires d'où la réduction des annulations et des no-show;
 - Amélioration de la satisfaction du client.

La gestion des classes tarifaires:

- Définition:

« La gestion des classes tarifaires est une technique dynamique du Yield Management, réalisée en plusieurs étapes, consistant à vendre à des prix différents, à travers la construction des classes tarifaires, tout en se basant sur la segmentation de la clientèle, la prévision de la demande et du comportement des clients, ainsi que le contrôle des ventes en cours, dont le but principal est l'optimisation de la recette globale»

- Étapes de la réalisation de la GCT:

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

- L'analyse de l'historique et la prévision de la demande afin d'édifier un historique du comportement de la clientèle dans le temps, concernant différentes variables:

- Nombre d'annulations;
- Nombre de non-présentations;
- Rythme de réservations;
- Durée du séjour;
- Le motif de voyage;
- Typologie des clients;
- Etc.

Ces informations seront ensuite présentées sous forme de tableaux récapitulatifs, en encore transformer en graphiques significatifs, dans le but de faciliter leur lecture. Subséquemment une analyse de ces derniers doit être faite, et sera optimisée à l'aide de l'utilisation de logiciels de traitement spécialisés.

⁷ http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/sauvant/supports/7-yield.pdf. (28-03-2009 à 22h40)

Le but de cette analyse est de pouvoir faire une anticipation, et de projeter ces informations dans le futur, afin de réaliser des prévisions de la demande, et connaître le comportement futur⁸ des clients.

• La constitution des classes tarifaires:

Dans le but de la recherche d'un système tarifaire permettant une allocation optimale des unités disponibles, pour une capacité totale donnée, il convient de subdiviser l'avion en plusieurs classes virtuelles. Ces classes tarifaires sont définies en fonction du positionnement de l'entreprise et de ses segments de clients, chacune sera gravitée à un tarif déterminé et un certain nombre de conditions

Contrôle de l'offre et optimisation de la recette:

La commercialisation des unités à vendre (sièges) dure plusieurs mois; ainsi la définition a priori des classes tarifaires n'est évidemment pas optimale. Il convient donc de prendre des décisions concernant les quantités à vendre dans chaque classe tarifaire; d'où la nécessité d'ouverture et fermeture dynamique des classes tarifaire. Le suivi du vol dans le temps, nous permet de faire le paramétrage final de ce dernier.

Généralement l'augmentation de la demande entraîne l'ouverture des classes tarifaires à haute contribution et la fermeture des classes à basse contribution. Ces dernières peuvent t'être fermées ou ouvertes de nouveau dans le cas contraire.

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

Le suivi de la qualité des décisions prises peut se faire par le calcul journalier d'un certain nombre d'indicateurs :

- La part de marché;
- L'évolution des segments clientèle;
- La progression du CR et RevPAR;
- La comparaison du chiffre d'affaires réalisé par rapport au chiffre d'affaires réalisable;
- Le suivi des refus de clientèle;
- Le nombre de réservations transférées vers les concurrents.

Le modèle du hub and spokes:

• Définition et historique:

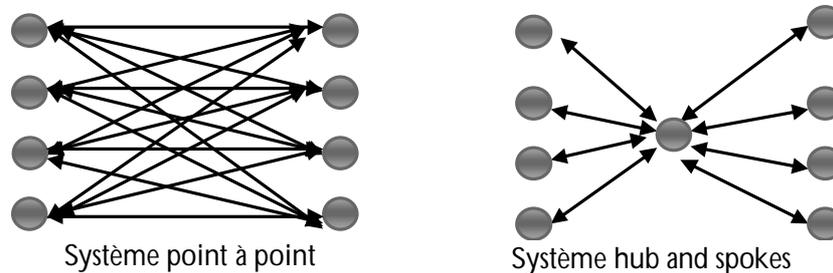
«L'organisation classique des réseaux du transport aérien, consiste en des

⁸ Air Algérie, présentation du revenu management & pricing, rapport 2009, p19.

liaisons directes entre les aéroports dit «point à point»; les provinces du réseau sont chacune directement reliées à un certain nombre d'autres villes de manière à avoir un ensemble de lignes directes.

Tandis que le réseau moderne se manifeste à travers le modèle «hub and spokes» moyeu et rayons, en référence à la roue d'une bicyclette. Il est dit aussi le réseau étoilé; il est organisé autour d'un aéroport pivot dit «hub» et les autres provinces du réseau sont toutes reliées à celui-ci; imposant une correspondance aux passagers qui veulent voyager d'une ville à une autre⁹ »

schéma n°II-06:différence entre le système hub and spokes et le système point à point



Source: schéma réalisé par nous mêmes.

- Les atouts et limites du modèle hub and spokes:

Les atouts¹⁰ :

- Pour le transporteur aérien:
 - La structure des hubs permet une réduction des coûts d'exploitation du fait de la combinaison des passagers regroupés en un même lieu. Il en résulte une optimisation des moyens de production et d'importantes économies d'échelle.
 - La structure du réseau en étoile constitue aussi un outil efficace de domination du marché par le biais de l'effet de fréquence sur les rayons de l'étoile, de la multiplication des correspondances (donc aussi de l'effet fréquence entre les destinations périphériques) et par la possibilité qu'offre le réseau en étoile d'appliquer des tarifs visant à bloquer l'entrée de d'autres transporteurs qui voudraient offrir des vols directs entre les villes périphériques.
 - Un instrument de pouvoir : L'efficacité du système est telle que la pénétration d'un concurrent est rendue difficile, que l'aéroport y perd un peu plus de son autonomie et qu'à terme les tarifs pratiqués par la compagnie contrôlant le hub finissent par augmenter. Or, le contrôle d'un hub par une compagnie est un instrument de pouvoir économique et territorial.

⁹ http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Hubs_and_spokes.pdf. (16-04-2009 à 14h20)

¹⁰ http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Hubs_and_spokes.pdf. (16-04-2009 à 14h20)

- Pour les usagers:
 - La solution des hubs imaginée pour rationaliser la circulation aérienne a permis de proposer des billets moins chers. Ainsi, le trafic de correspondances s'est accru plus rapidement que le trafic des passagers.
 - Sur les aéroports de province, il permet d'éviter les encombrements des aéroports saturés, tout en permettant des échanges avec les autres régions. Par ailleurs, les hubs régionaux permettent de relier les agglomérations qui ne disposent pas de liaisons aériennes directes avec Paris.
 - C'est aussi pour le passager, un moyen de se rendre sur n'importe quel point de la planète, en partant de n'importe quel point de notre territoire.

Les limites:

1) Augmentation de la nuisance¹¹ :

La logique de hub induit une hausse considérable des mouvements ce qui a de nombreuses conséquences environnementales (augmentation de la gêne du fait des fréquences de décollages et d'atterrissages, hausse de la pollution). Cela conduit les autorités à réguler l'activité de l'aéroport en lui imposant un certain nombre de contraintes environnementales.

2) Économique¹² :

Il existe des études contradictoires sur la rentabilité des systèmes de hub-and-spokes. De nombreuses études montrent que les économies réalisées par les compagnies grâce aux liaisons hub and spokes. L'étude de Caves, Christensen et Tretheway de 1984 et l'étude comparative USA/UE de Windle (1991) démontrent les économies de densité. Or, l'étude de Brueckner et Spiller révèle que les hubs and spokes permettent une baisse de 3,75% des coûts pour une augmentation de trafic de 10 %...

Il faut aussi prendre en compte les coûts externes (pollution, le bruit perçu...etc)

Autres:

On peut souligner d'autres faiblesses:

* la première est l'allongement des distances parcourues et l'augmentation des coûts qui en résulte.

* La deuxième faiblesse est l'allongement significatif des temps de parcours totaux pour les liaisons en correspondance.

* La troisième faiblesse est le caractère fragile du système: le moindre incident (une panne, un retard) sur une des branches désorganise l'ensemble du réseau.

11 http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Hubs_and_spokes.pdf. (16-04-2009 à 14h20)

12 JOSEPH PACKIARAJAH, (Kobika), WANG, (Xin), XU, (Kejie): les hubs and spokes: atouts et limites, CIMO II, 04/02/2006, 10h00.

Les moyens du Yield Management

- Le personnel:

Le bon fonctionnement du Yield Management nécessite l'implication d'une équipe de spécialistes très pointus, souvent appelés «les Yield Managers». Ces personnes doivent être adaptées à la capacité, secteur et environnement de l'entreprise. Ce qui nous amène à se poser les questions subséquentes: Quel est le profil du Yield Managers? Quelles sont ses missions et qualifications? Et quel positionnement devrait-il avoir au sein de la compagnie?

- La fonction du Yield Manager:

Le Yield Manager a pour fonction l'amélioration de la rentabilité des unités disponibles au sein de l'entreprise (sièges par avion, chambres par hôtel, chaise dans un restaurant...). Cette fonction s'exerce au niveaux des recettes liées à l'utilisation des capacités «gestion des classes tarifaires» et des tarifs «le pricing¹³».

- Profil et formations:

Une formation supérieure en commerce et statistique s'avère indispensable pour un Yield Manager. Ce dernier doit disposer de profondes connaissances en Management, marketing, finance et en informatique; ces connaissances doivent être associées à son domaine d'activité (transport aérien, hôtellerie, restauration...). Une maîtrise des GDS (Global Distribution System) constitue également un atout pour lui. Le Yield Manager doit être informé de l'état des marchés locaux et internationaux ¹⁴.

- Les qualités du Yield Manager:

Le Yield Manager doit être gratifié d'un certain nombre de caractéristiques et qualités, citons¹⁵ :

- L'esprit d'analyse, goût pour les chiffres et les nouvelles technologies;
- La bonne sensibilité à l'approche commerciale et marketing. Compréhension des enjeux et des contraintes rencontrées par les commerciaux;
- Un formateur, fédérateur, communicateur, recherche le consensus, esprit d'équipe, capacité d'écoute et de dialogue;
- La possession d'une vision d'ensemble et capacité à lier et replacer des éléments disparates dans une vision macro;
- La capacité à résoudre les problèmes, savoir décider et trancher, proposer des solutions;
- Capacités de concentration, méthodique, observateur, curieux, organisé et précis.

¹³ www.revdev-consultants.com/cad_yield_manager.htm. (16/04/2010 à 18h30).

¹⁴ http://www.study.com/formations_metiers/tourisme/yield_manager.htm. (16/04/2010 à 18h50).

¹⁵ www.revdev-consultants.com/cad_yield_manager.htm. (16/04/2010 à 18h30).

Les contraintes d'application du yield management pour la compagnie Air Algérie

- Les logiciels:

Pour prendre leurs décisions, les gestionnaires du Revenu Management doivent disposer de logiciels d'autant plus sophistiqués que le réseau de la compagnie aérienne est dense et complexe. Ces logiciels souvent appelés SRI (Système de Réservation Informatique) ou encore en anglais GDS (Global Distribution System) sont des plates formes électroniques de gestion de réservation. Ils ont été développés à l'origine par les compagnies aériennes pour simplifier et automatiser la gestion des réservations. Les GDS servent d'intermédiaire entre les acheteurs (les agences de voyage notamment) et les fournisseurs (compagnies aériennes, hôtels, loueurs de véhicules...). La première compagnie avoir mis en place un tel système performant est «American Airlines» en 1962, avec le GDS «Sabre». Elle a été rapidement suivie par les autres compagnies.

Les apports et les contraintes d'application du yield management à Air Algérie :

Dans ce qui suit nous exposerons dans une sorte de bilan; les apports positifs amenés par l'application du Yield Management à Air Algérie ainsi que les principales contraintes exercées contre l'application du Yield Management à Air Algérie. Nous verrons aussi les difficultés et les défaillances constatés au cours de l'usage du concept par la compagnie.

Les apports :

Des contributions positives ont été enregistrées grâce à l'application du Yield Management, nous citons entre autres:

- L'existence d'une gamme tarifaire plus large (plus de choix pour la clientèle);
- Plus de disponibilité de sièges (Courbe de suroffre);
- Une meilleure prévision de la demande (catégorisation);
- Affichage des tarifs dans les GDS;
- Meilleure réactivité par rapport à la concurrence;
- Bases de données (statistiques);
- Création de tarifs promotionnels en période creuse;
- Protection de la haute contribution en période à forte demande;
- Application de la procédure du coût de déplacement pour les groupes;
- Fiabilisation des ventes (Revenue Integrity).

Contraintes et difficultés:

Les contraintes:

Une contrainte est tout obstacle émanant d'une source extérieure à la direction gestion des recettes, et qui a son impact négatif sur l'application du Yield Management à Air Algérie. Ces contraintes sont regroupées comme suit:

- Contraintes règlementaires concernant le transport domestique :

En effet, l'État Algérien impose certaines restrictions de prix sur le transport domestique, ces derniers ne doivent pas dépasser un certain seuil pour tous les vols intérieurs. Cette contrainte fausse évidemment toute application potentielle du Yield Management.

- Le Yield Management n'est appliqué qu'au réseau international :

La compagnie Air Algérie ne fait pas de Yield Management sur son réseau domestique. En effet vu certaines contraintes règlementaires émanant de l'état, la compagnie a décidé de n'adopter le Yield Management que sur son réseau étranger, et de délaissé le marché national qu'elle monopolise (la compagnie n'a pas jugé utile d'appliquer le Yield Management en absence de la concurrence domestique).

- Instabilité du programme d'exploitation :

La programmation des vols de la compagnie souffre d'un problème majeur à savoir l'instabilité. En effet le programme d'exploitation change souvent au point d'être parfois aléatoire, chose qui rend encore plus ardue la tâche de l'analyste dont le paramétrage initial doit être revu à chaque modification du programme d'exploitation. L'origine de ce problème est le manque d'avions face à la forte demande en période de pics. Certains appareils assurent plusieurs destinations.

- Réglementations restrictives et abusives de certaines aviations à l'étranger :

Air Algérie souffre de certaines mesures de restrictions de prix imposées par quelques aviations à l'étranger. Cette réalité constitue souvent une sorte de favoritisme que la compagnie subit face à ses concurrents appartenant aux pays en question. Par conséquent, l'application du Yield Management est encore une fois perturbée.

Les difficultés et défaillances :

Sont toutes les carences constatées au sein de l'entreprise ou dans la direction gestion des recettes, et qui nuisent au fonctionnement du Yield Management dans la compagnie. Elles sont présentées comme suit:

- Le Yield Management n'est appliqué qu'à la classe économique :

Vu que l'adoption du Yield Management à Air Algérie reste récente (2006),

la compagnie a décidé de ne l'appliquer dans un premier temps qu'à la classe économique. Les classes première et affaires dont les sièges sont limités et qui constituent la haute contribution au revenu de la compagnie sont épargnées du Yield.

- Introduction précipitée du Yield Management

Le Yield Management à Air Algérie a été introduit d'une manière brusque, en effet la compagnie a sauté certaines étapes préparatoires qui sont d'une importance capitale pour la réussite de l'introduction du concept, telles que; former le personnel concerné aux outils statistiques, mathématiques et informatiques nécessaires à la maîtrise des techniques du Yield Management (prévision de la demande, analyse des données...etc.) ou encore la constitution d'une base de données indispensable pour l'optimisation des résultats obtenus de l'application du Yield Management dans l'optique d'une adaptation de ce dernier à l'environnement d'Air Algérie et non pas un transfert horizontal de l'application faite par d'autres compagnies.

- Non utilisation de la technique Hub and Spokes:

N'empêche que l'aéroport «Houari BOUMEDIENE» se présente comme un aéroport pivot, Air Algérie n'a pas encore organisé son réseau autour de ce dernier afin d'appliquer la technique du «hub and spokes», cette technique reste même méconnue par le personnel du Yield Management à Air Algérie, malgré que son PDG envisage le lancement de son application en 2014.

- Objectifs divergents entre les directions :

À l'intérieur même de la compagnie, on remarque l'existence de ce genre de conflits découlant de l'incohérence entre certaines fonctions de l'entreprise.

Un exemple qui illustre cette difficulté est celui de la mésentente entre la direction gestion des recettes et celle des opérations aériennes (l'escale): le personnel du Yield Management œuvrant dans la première direction citée a comme objectif la maximisation du revenu du vol tandis que les chefs d'escale ou les représentants de la compagnie à l'étranger ont plutôt comme but le remplissage de l'avion, ils sont même motivés dans ce sens (primes, bonus...etc.) Ce problème nuit énormément à la pratique du Yield Management au sein d'Air Algérie, dans la mesure où il déséquilibre son exécution surtout au niveau de la gestion des vols.

- Manque de coordination entre certaines structures de la direction gestion des recettes :

On constate un certain manque de communication entre les pricers et les analystes de vols. Ce qui provoque un défaut de coordination dans le fonctionnement du processus du Yield Management lui-même. Ce problème

se manifeste à travers une insuffisance dans la transmission des informations facilitant et optimisant la fixation des grilles tarifaires, ces dernières ne sont pas préparées dans un cadre complémentaire entre ces deux structures.

- Absence de procédures dans la gestion des débarqués :

La gestion des passagers se présentant à la dernière minute (go show) lorsque l'avion est plein se fait sans réelle procédure régulant ce phénomène. Ainsi le chef d'escale opère selon son expérience dans ce genre de situations en faisant appel à des passagers volontaires qui seraient prêts à céder leurs places ou en choisissant les personnes contraintes à le faire en justifiant son choix par certaines astuces (retard d'enregistrement par exemple). Ce calcul omet les différentes sous classes et les tarifs y afférents, ce qui fait que la recette obtenue après ce calcul reste approximative et pas précise. Ce problème empêche un contrôle pointu de l'apport du Yield Management.

- Faibles moyens logiciels :

La plus grande part du travail du personnel de Yield Management se fait manuellement, du au manque de moyens logiciels, ce qui limite sensiblement l'éventualité d'optimiser l'application du concept. Lorsqu'on sait par exemple que le taux de la suroffre est généralement fixé aléatoirement entre 20 et 30% quelque soit la ligne. Ceci car les logiciels disponibles ne disposent pas de fonctionnalités de réunion d'une base de données permettant le calcul des prévisions de suroffre, en plus de la faible maîtrise des séries statistiques par le personnel concerné.

Il existe cependant, de petites applications développées avec l'aide de l'assistant système de la direction gestion des recettes. La portée de ces applications reste limitée.

En outre, le système de distribution électronique utilisée au sein d'Air Algérie « MarsAH » est loin de répondre aux besoins du Yield Management moderne, ce modeste système n'assure qu'un niveau minimal de fonctionnalités contrairement à d'autres GDS plus connus.

- Étude insuffisante de la demande :

Le travail du personnel du Yield Management, surtout celui de l'Analyste de vol se base généralement sur les vols antérieurs récents qui s'étendent au maximum à une année, ce qui est loin d'être suffisant pour une prévision profonde de la demande, qui prend en compte un historique allant de 3 jusqu'à 5 ans.

En outre, les annulations de réservation ne sont pas maîtrisées au niveau d'Air Algérie, à cause surtout d'un manque de moyens logiciels. Ce n'est qu'au début de l'année 2010 que cet élément -très important dans l'étude de la demande- commence à être sérieusement pris en considération.

Les no-shows sont par contre facilement notés et maîtrisés. La vérification des passagers se présentant le jour J permet d'en déduire de facto les no-show.

- La formation du personnel du Yield Management a été dispensée par un concurrent:

Air Algérie a fait appel à Air France Consulting pour la formation de son personnel, or que ce dernier constitue un concurrent principal pour la compagnie. Par conséquent, ceci met en doute la fiabilité de ces formations dans le cas où ce concurrent ne fournit pas toutes les informations indispensables ou oriente la formation de sorte à ce qu'Air Algérie n'arrive guère à se présenter comme une menace contre lui.

- Un sous-effectif :

L'effectif du personnel de Yield Management est en effet légèrement en sous-nombre compte tenu du volume de travail. Ainsi l'employé du staff dont les tâches sont déjà ardues, se retrouve parfois dépassé et contraint à en cumuler plusieurs en commettant éventuellement certaines imperfections, chose qui freine l'atteinte d'une application optimale du Yield Management au sein de la compagnie.

Suggestions et recommandations :

Dans ce qui suit des suggestions seront proposées et des recommandations préconisées en vue de régler certains dysfonctionnements dans l'application du Yield Management au sein de la compagnie Air Algérie, et de manière générale, améliorer son exécution. Elles sont réunies comme suit :

- Solutions à l'instabilité du programme d'exploitation:

Le revirement fréquent du programme d'exploitation de la compagnie est un des facteurs gênant l'exercice du Yield Management au sein d'Air Algérie. La direction générale de l'entreprise doit absolument y trouver une solution pour rendre sa programmation plus stable. Nous proposons pour cela deux moyens possibles en considérant la cause principale de ce problème qui est le manque d'avions :

- Maintenir le volume actuel d'exploitation avec le renforcement de la flotte de la compagnie : l'achat de nouveaux appareils de transport permettra de diminuer la pression sur les avions actuels qui sont exploités dans plusieurs destinations, les ennuis occasionnés par la déficience de la flotte face à une charge de vols dépassant sa capacité seront ainsi éliminés.

Néanmoins, le nombre et le type des nouveaux appareils à acheter doivent être soigneusement étudiés, avec d'ouverture globale à la concurrence (dite « open sky » ; ciel ouvert à la concurrence), la compagnie Air Algérie pourrait perdre

Les contraintes d'application du yield management pour la compagnie Air Algérie

des parts de marchés et l'achat d'un grand nombre d'avions risque de s'avérer non-rentable en cas d'évasion partielle de sa clientèle.

Pour information, la compagnie a commandé 11 avions qui n'ont pas été encore livrés (7 de type B737 800 et 4 autres de type ATR 72 500).

- Réduire le programme d'exploitation : l'autre solution qui est un peu plus radicale, est la suppression de certains vols réguliers pour rendre le programme d'exploitation plus facilement maîtrisable. Cette option contribuera à faciliter le travail du personnel de Yield Management mais pourrait sérieusement menacer les parts de marché de la compagnie.

Le mieux donc est d'opter pour la première solution.

- Unifier les objectifs de toutes les directions concernées par le Yield Management

Le Yield Management doit représenter un projet d'entreprise mobilisant tout son personnel, de ce fait les objectifs recherchés par son application doivent être unifiés. Pour résoudre ce problème au sein d'Air Algérie, la compagnie devrait rendre homogènes les ambitions de chaque direction touchée par l'emploi du Yield Management.

Ainsi, les employés de l'escale par exemple, devraient rechercher eux aussi et en premier lieu la maximisation du revenu du vol, au détriment même du remplissage de l'avion. Leurs motivations (primes, bonus) devraient également aller dans ce sens et non pas dans une orientation à l'opposé de celle de la direction gestion des recettes.

- L'automatisation du système:

Air Algérie a tout intérêt à opter pour un autre GDS que celui qu'elle possède actuellement (MarsAH) du moment qu'il existe d'autres systèmes de réservations électroniques plus développés et offrant plus de fonctionnalités, permettant ainsi une meilleure gestion des capacités. Nous pouvons citer entre autres Amadeus, Galileo et Sabre qui proposent par exemple la prise de photo automatique des annulations contrairement à MarsAH.

Ainsi Air Algérie doit également développer une base de données plus globale, contenant toutes les informations nécessaires à la constitution d'un historique plus riche et plus significatif et ce à l'aide de logiciels connectés directement au GDS et aux enregistrements d'escale. Ces informations concernent les annulations, la courbe d'engagement, les no-shows, les go-shows, la réalisation dans chaque classe tarifaire...etc.

En outre, le calcul de la recette d'un vol devrait -à l'aide de nouveaux systèmes- être effectué d'une manière plus précise en considérant avec exactitude les réalisés de chaque sous classe tarifaire.

Les contraintes d'application du yield management pour la compagnie Air Algérie

- Introduction progressive du Yield Management dans les classes premières et affaires:

Air Algérie pourrait faire un test de l'application du Yield Management dans les classes premières et affaires. Ce test se limiterait à une ou quelques lignes seulement, dans le but d'expérimenter l'exécution du concept dans ses classes à haute contribution. En effet, la compagnie qui ne maîtrise pas encore le Yield Management ne pourrait prendre le risque de généraliser le concept à toutes les classes sans passer par une phase d'essai.

- Perfectionner la relation entre les pricers et les analystes:

Pour avoir un meilleur rendement concernant le travail des analystes de vols et les pricers, ces derniers devraient améliorer la coordination entre eux, d'une manière à ce que leur travail soit complémentaire surtout qu'il existe une forte dépendance entre ces deux métiers dont le rôle est élémentaire dans l'application du Yield Management.

- Établissement de procédures de gestion des débarqués:

Pour que la compagnie ne prenne pas le risque de perdre sa clientèle dû à l'absence de procédures de gestion des débarqués. Elle a tout intérêt à développer des méthodes internes de traitement des clients délogés. Selon le cas, l'entreprise peut proposer des primes pour des volontaires prêts à décaler leurs vols. Si nul ne se dévoue, le client sur-réservé est en droit d'acquisition d'une indemnité compensatrice et d'un remboursement de prestations telles que l'hébergement ou la restauration. En outre, un réacheminement vers la destination prévue, ou la restitution intégrale du prix du billet doit lui être proposée

Pour conclure, nous pouvons dire que la compagnie Air Algérie, en dépit de sa faible expérience dans le domaine du Yield Management, et malgré les énormes difficultés rencontrées que ce soit au niveau des contraintes extérieures ou les défaillances internes, le staff de la Direction Gestion Des Recettes tente tant bien que mal d'atteindre les objectifs de la compagnie en terme d'amélioration de la recette en exploitant les moyens disponibles nonobstant leurs insuffisances.

Tout de même, la compagnie a une marge de manœuvre assez importante dans l'optique de réformer son application du Yield Management, dans ce sens nous avons essayé de proposer plusieurs solutions potentielles compte-tenu de la situation de l'entreprise.

Bibliographie :

- BERMAN (B) : « Applying Yield Management Pricing to your Service Business » in Business Horizons, numéro 48, 2005, pp.169-179.
- DESIRAJU, (Ramarao) et SHUGAN, (Steve): Opcit, pp 44-56 .
- DUBOIS (Bernard), KOTLER, (Philip) : Marketing Management, 11ème éditions, Pearson éducation, Paris, 2004, p.488.
- JOSEPH PACKIARAJAH, (Kobika), WANG, (Xin), XU, (Kejie): les hubs and spokes: atouts et limites, CIMO II, 04/02/2006, 10h00.
- MONROE (K. B) et RAO (A. R) : « The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review », in Journal of Marketing Research, volume16, Août 1989, pp.351-357.
- Air Algérie, présentation du revenu management & pricing, rapport 2009, p19.
- Entretien avec: HADJADJ AOUL, (Samy), Analyste Réseau International, Département Réseau International de la DGR, 01/04/2010, 10h3

http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Hubs_and_spokes.pdf. (16-04-2009 à 14h20)

http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Hubs_and_spokes.pdf. (16-04-2009 à 14h20)

http://www.transports.com/fichiers/travaux/grand_oral_2005/Hubs_and_spokes.pdf. (16-04-2009 à 14h20)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/surréservation>. (27-12-2009 à 15h37)

http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/sauvant/supports/7-yield.pdf. (28-03-2009 à 22h38)

http://www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/cours/sauvant/supports/7-yield.pdf. (28-03-2009 à 22h40)

www.revdev-consultants.com/cad_yield_manager.htm. (16/04/2010 à 18h30).

http://www.study.com/formations_metiers/tourisme/yield_manager.htm. (16/04/2010 à 18h50).

www.revdev-consultants.com/cad_yield_manager.htm. (16/04/2010 à 18h30).