

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

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

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**Etude du rôle de la Qualité de Service et le  
Revenue Management dans l'optimisation des  
recettes au sein d'une compagnie aérienne**

**Cas : Air Algérie**

**Elaboré par :**

**MAHIDINE Zahia**

**Encadreur :**

**Mr. MAABOUT Mohamed Zakaria**

**Lieu de stage: Direction du Revenue Management et Pricing, Kouba**

**Période de stage : du 12/04/2015 au 12/05/2015**

**2014/2015**

# *Dédicace*

**« A mes parents, mes frères, ma sœur, ma petite  
nièce, mes amis et ma grande famille »**

# *Remerciements*

Mes remerciements s'adresseront en premier lieu à mon promoteur durant cette expérience professionnelle M.REDJAH, pour toute sa disponibilité, son écoute, son esprit critique, enthousiasme et confiance dont il m'a gratifié et ses précieux conseils avisés qui m'ont permis de mener à bien ce stage.

Je tiens également à remercier mon encadreur de l'Ecole Supérieure de Commerce Mr MAABOUT.M, pour les conseils qu'il a pu me prodiguer ainsi qui s'est révélé très à l'écoute et disponible tout au long de l'étude.

Je remercie l'ensemble du personnel de la Direction de Revenu Management et Pricing pour m'avoir accueillie et participé, tout autant qu'ils soient, à ce que ce stage se déroule dans des conditions optimales, dans des ambiances tant agréables que motivantes.

Enfin, que tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail et que je n'ai pas cités, trouvent ici l'expression de mes remerciements les plus sincères.

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Concept de l'offre de service	05
02	Système de servuction	08
03	La démarche du marketing	12
04	Les trois formes de marketing dans les services	14
05	Les cinq étapes du comportement d'achat	16
06	Les courbes de l'offre et de la demande à l'origine du Revenue Management	32
07	Le système de Revenue Management	37
08	La complémentarité entre le revenu management et le marketing	39
09	Les approches de la qualité	40
10	Les conditions d'existence de la qualité	42
11	Le PDCA du SMQ	43
12	Le modèle de qualité de service SERVQUAL	46
13	Le cercle positif	48
14	Importance de la qualité de service	49
15	Evolution du capital d'Air Algérie	59
16	Nouvelle organisation de la compagnie Air Algérie	62
17	La nécessité d'acquérir le Revenue Management	65
18	Les métiers du RMP	66
19	La courbe de suroffre	73
20	Les niveaux de responsabilité qualité	76
21	Le cycle de voyage d'Air Algérie	78
22	La complémentarité entre le RM et qualité AH	88
23	Répartition de l'échantillon selon le sexe	98
24	Répartition de l'échantillon selon l'âge	98
25	Répartition de l'échantillon selon la nationalité	99
26	Répartition de l'échantillon selon la profession	99
27	Répartition de l'échantillon selon la fréquence de voyage	100
28	Le voyage avec Air Algérie	100
29	Les critères de choix d'Air Algérie	101
30	Répartition de l'échantillon selon le mode de réservation	101
31	L'attente lors des réservations et confirmations	102
32	Répartition de l'échantillon selon le choix de la classe	102
33	La communication	103
34	Le service à l'agence	103
35	Le service à l'embarquement	104
36	Le service à bord	104
37	Evaluation du personnel d'Air Algérie	105
38	Evaluation des retards	105
39	Evaluation de la prise en charge lors des retards	106
40	Evaluation de la sécurité	106
41	L'état des avions d'Air Algérie	107
42	Les réclamations	107
43	La réception de réponse lors des réclamations	108
44	Les raisons de ne pas réclamer	108
45	Evaluation des tarifs	109

46	La variation des tarifs selon les saisons	109
47	La compréhension de la variation des tarifs	110
48	L'appréciation du rapport qualité/prix	110
49	Le sentiment de discrimination envers les tarifs économiques	111
50	Evaluation de l'amélioration de la compagnie	111
51	La satisfaction de la qualité de service	112
52	La fidélité envers la compagnie	112
53	Les propositions d'amélioration pour la compagnie	113
54	La fréquence de voyage par rapport à la qualité de service	113
55	La fréquence de voyage avec les tarifs	114
56	Satisfaction qualité et prix	114

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	La servuction	07
02	Les types de servuctions	09
03	Conditions d'une application idéale du Revenue Management	35
04	Les principes du système de management de la qualité	43
05	Evolution du nombre de passagers transportés en Algérie (1970-2014).	55
06	L'évolution du CA d'Air Algérie (en milliard de dinars)	58
07	Système des sous-classes	68
08	Indice tarifaire d'Air Algérie	69
09	La demande selon le taux de remplissage	72
10	Exemple de paramétrage initial	72

## Liste des abbreviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AFC</b>	Air France Consulting
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>AH</b>	Air Algérie
<b>ATPCO</b>	Airline Tariff Publishing Company
<b>ATR</b>	Avion de Transport Aérien
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CASA</b>	Customer Affaires and Service Audits
<b>CGT</b>	Compagnie Générale de Transport
<b>CR</b>	Coefficient de remplissage
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>DACM</b>	Direction de l'aviation civile et de la météorologie
<b>DRMP</b>	Direction Revenue Mangement et Pricing
<b>DC</b>	Direction Commerciale
<b>EASA</b>	European Aviation Safety Agency
<b>EGSA</b>	Entreprise de gestion de service de l'aéroport
<b>E-IOSA</b>	Enhanced IOSA
<b>ENESA</b>	Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique
<b>EPIC</b>	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
<b>GDS</b>	Global Distribution System
<b>IA</b>	Intermédiaire Agréés
<b>IATA</b>	International Air Transport Association
<b>IOSA IATA</b>	International Operational Safety Audit
<b>ISARP</b>	IOSA Startand and Recommended Practices
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>KM</b>	Kilomètre
<b>KG</b>	Kilogramme
<b>MARSAH</b>	Mercator Airline Réservation System for Air Algérie
<b>OACI</b>	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
<b>OAG</b>	Official Airline Guide
<b>ONAM</b>	Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie
<b>PDCA</b>	Plan Do Check Act
<b>PESTEL</b>	Politiques Economiques Sociologiques Technologiques Ecologiques Légales
<b>PDG</b>	Président Directeur Généra
<b>RI</b>	Revenue Integrity
<b>RM</b>	Revenue Management
<b>SMQ</b>	Système de Management de la Qualité
<b>SPA</b>	Société Par Actions
<b>STA</b>	Société de Travail Aérien
<b>YR</b>	Plein tarif

# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>I</b>
<b>Chapitre 1 : Le marketing des services dans le transport aérien .....</b>	<b>1</b>
➤ Section 1 : Le service et sa servuction.....	3
➤ Section 2: Le marketing des Services .....	10
➤ Section 3 : Le Secteur du Transport Aérien .....	18
<b>Chapitre 2 : Le Revenue Management et la Qualité de Service .....</b>	<b>28</b>
➤ Section 1 : Le Revenue Management (Yield Management).....	30
➤ Section 2 : La qualité de service .....	40
<b>Chapitre 3 : Le Revenue Management et la Qualité de Service au sein d’Air Algérie .....</b>	<b>53</b>
➤ Section 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie .....	55
➤ Section 2 : Le Revenue Management et Pricing à Air Algérie .....	64
➤ Section 3 : La démarche qualité d’Air Algérie .....	76
<b>Chapitre 4 : Analyse des entretiens et de l’enquête de Satisfaction Client .</b>	<b>90</b>
➤ Section 1 : Entretien avec les responsables .....	92
➤ Section 2 : L’enquête de satisfaction client.....	96
➤ Section 3 : Suggestions et Recommandations .....	115
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>V</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	

## **Résumé**

L'incertitude de l'environnement économique et la mondialisation rendent la concurrence de plus en plus acharnée entre différents acteurs. Dans le secteur aérien, la compétitivité et la réussite d'une compagnie aérienne passe essentiellement par une politique commerciale flexible axée sur la tarification attractive et la qualité de service....qui vise à garantir la satisfaction des besoins de la compagnie elle-même ainsi que ses clients-passagers ainsi de contrer les défis imposés par la concurrence. Raisons pour lesquelles, Air Algérie, acteur majeur dans le marché algérien du transport aérien, exploite un système hybride qui utilise deux outils stratégiques voir le revenue management et la qualité de service.

Afin de démontrer le rôle de l'exploitation de ces deux techniques précédemment cités au sein d'Air Algérie, nous avons opté pour une méthode d'investigation en trois temps, commençant par une étude documentaire puis une récolte des informations relatives à notre cas à travers une série d'entretiens réalisés au sein de cette compagnie et terminant par une enquête de terrain pour vérifier les résultats et évaluer la satisfaction des clients-passagers.

Enfin, nous avons constaté que malgré les engagements et les efforts entrepris par Air Algérie, sa relation avec ses clients-usagers demeure fort complexe et n'arrive pas encore à répondre à tous leurs besoins et attentes, et par conséquent, Air Algérie doit impérativement réagir pour qu'elle puisse atteindre un développement au niveau national et international.

**Mots clés :**Revenue Management, Qualité de Service.

# **Introduction**

## Introduction

De nos jours, toute entreprise est soumise à la concurrence, et ce, quel que soit sa taille ou le secteur économique dont elle dépend. Dans le domaine des services/tertiaire, et avec la libération du transport aérien, les compagnies aériennes sont confrontées à une rude concurrence de plus en plus active, vu la nature périssable du service offert et le développement technologique que connaît ce secteur.

De ce fait, et avec le passage de marché de l'offre vers le marché de la demande contrôlé par le client qui demeure de plus en plus exigeant, toute compagnie soucieuse de son image doit accorder de plus en plus d'importance aux besoins de ce dernier du fait qu'il joue un rôle primordial pour le processus de développement ainsi que l'atteinte des objectifs en matière de recette et part de marché.

Relativement, le succès de la compagnie nécessite d'être attentif au client pour connaître, comprendre et répondre au mieux à ses besoins en adaptant une philosophie de gestion qui est le marketing, une politique et une façon de gérer les échanges qui s'établissent entre l'entreprise et son environnement plus précisément le marché. En recherchant : la satisfaction celle du client, et celle de l'entreprise exprimée par le produit.

En mettant une approche entre les deux facteurs, le concept de la satisfaction des besoins sort en lice, entre le client qui cherche à satisfaire ses besoins en ayant le produit optimal en matière de tarif et de service, et Air Algérie qui réside dans un environnement aérien qui demeure le plus féroce en matière de compétitivité et qui cherche à maximiser sa recette et décrocher un maximum de clients actuels et potentiels, en exploitant toutes les techniques disponibles dans le marché des inventions tel le revenue management qui cherche à « offrir le bon siège, au bon moment, au bon client et au bon prix », ainsi les politiques des qualités « le niveau d'excellence que chaque entreprise devra atteindre pour satisfaire sa clientèle » qui améliorent le processus de vente et d'organisation en évitant les écarts.

Le but est que le client soit persuadé que l'entreprise considère au mieux son intérêt. Ainsi le client apporte de la valeur à l'entreprise et l'entreprise apporte de la valeur au client à travers le moyen le plus pertinent.

En dépit, en prenant en premier l'Etat qui bascule d'un choix à l'instar des grands pays à appliquer les notions de gouvernance -gérer l'Etat comme une grande entreprise et qui sert à améliorer le processus de gestion- traitant le citoyen -dont elle cherchait à lui faciliter la vie- comme un client -qu'elle doit satisfaire ses besoins-, apparait Air Algérie en second qui opte à honorer sa mission de naître en étant une entreprise commerciale et de service dans un environnement sensible en matière commerciale, son caractère d'EPE/SPA (Etablissement public à caractère économique par action) lui oblige à appliquer une politique d'Etat visant à satisfaire les besoins des citoyens.

## Introduction

L'objectif est de mettre en valeur la Qualité de Service et le Revenu Management ainsi que d'étudier leur rôle au sein d'une compagnie aérienne, conséquemment apparaît la problématique suivante :

**« Comment puisse Air Algérie assurer une bonne qualité de service tout en optimisant ses recettes ? »**

Cette dernière donne lieu à plusieurs sous questions qui peuvent être extraites dont:

Question 1 :

- Peut-on établir une relation entre le revenu management et la qualité de service au sein d'Air Algérie ?

Question 2 :

- Air Algérie exploite-t-elle efficacement les techniques du revenu management et de qualité afin d'atteindre ses objectifs en terme de recette et parts de marché ?

Question 3 :

- Les clients-passagers d'Air Algérie perçoivent-ils un rapport prix/qualité de service satisfaisant à leurs besoins ?

Pour répondre aux questions précédentes, nous serons guidés par les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 :

- Air Algérie exploite un système hybride qui utilise deux outils stratégique voir le revenu management et la qualité de service pour garantir la satisfaction des besoins de la compagnie elle-même ainsi que ses client ;

Hypothèse 2 :

- Air Algérie exploite efficacement les techniques du revenu management et de qualité qui lui ont permis d'atteindre ses objectifs en terme de recette et parts de marché ;

Hypothèse 3 :

- Les clients-passagers d'Air Algérie ne sont pas totalement satisfaits du rapport prix/qualité du service offert.

Pour bien répondre à la problématique et tester les hypothèses, nous sommes incités à suivre une méthodologie descriptive et analytique, suivant les apports et les écrits des auteurs et chercheurs en la matière.

**Introduction**

Enfin, il apparaît logique de présenter le travail en un plan divisé en quatre chapitres dont quatre chapitres, à savoir :

- Le premier chapitre : intitulé « Le marketing des services et le transport aérien »
- Le deuxième chapitre : intitulé « Revenue Management et Qualité de Service » sera destiné à nous éclairer sur tous les aspects liés au revenue management et à la qualité de service.
- Le troisième chapitre : consacré à la présentation de la compagnie, son marché et ses efforts en termes de Revenue management et Qualité de Service.
- Le quatrième et dernier chapitre sera consacré aux résultats obtenus et analyses de l'entretien avec les responsables revenue management et qualité ainsi que de l'enquête réalisé sur terrain orienté vers le client et finira par les suggestions et recommandations.

**Chapitre 1 :**

**Le marketing des services  
dans le transport aérien**

La demande croissante des services a un impact significatif sur les modèles de consommation et les stratégies concurrentielles des entreprises de service. Afin de mieux appréhender les caractéristiques de ce marché nous allons aborder la notion du service ainsi que sa servuction puis son marketing des services et enfin la concurrence dans le secteur du transport aérien.

### ➤ **Section 1 : Le service et sa servuction**

L'importance croissante du service dans notre époque est indéniable, compte tenu du développement de la demande, l'ampleur des investissements engagés et de la concurrence que connaît ce secteur à travers ses différentes activités.

#### **1.1 Définition du service**

Nous allons essayer de donner une définition à ce concept en proposons les définitions suivantes :

« Une activité ou une prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfère de propriété. Le service peut s'associer ou non à un produit physique »<sup>1</sup>.

« Un acte ou une performance proposée par une partie à une autre. Les services sont des activités économiques qui créent de la valeur et délivrent des bénéfices aux consommateurs à des périodes et endroits spécifiques et comme résultat d'un désir de changement»<sup>2</sup>.

« La résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel en contact. Elle constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client »<sup>3</sup>.

Enfin, nous pouvons déduire que le service est donc, une série d'activités qui donne lieu à une interaction entre le client et les éléments qui sont fournis. Nous pouvons ainsi, présenter le service comme étant une relation entre un client et un prestataire de service.

#### **1.2 Les critères de classification des services**

Le service peut être ou non associer à un produit physique, celle-ci varie selon la nature de la prestation offerte. Nous pouvons distinguer cinq situations<sup>4</sup>, car l'offre de l'entreprise d'une manière générale comporte un élément de service qui peut être plus au moins déterminant :

##### **1.2.1 Le produit tangible**

L'offre de service se limite à un bien tangible sans qu'un réel service soit attaché, exemple du savon ou du stylo.

##### **1.2.2 Le produit tangible accompagné de plusieurs services**

L'entreprise propose un produit central entouré de services périphériques. Exemple : un constructeur automobile vend en plus du véhicule une garantie et un service d'entretien.

##### **1.2.3 Le produit service**

Comprend en parties égales une composante produit et autre service. Exemple : les cartes de recharge pour les formules prépayées des opérateurs de téléphonie mobile, la carte SIM.

---

<sup>1</sup>KOTLER.PH, DUBOIS.B et MANCEAU.D: *Marketing management*, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2004, p.482.

<sup>2</sup> LOVELOCK.CH: *Services marketing: people, technology, strategy*, édition Fourth, 2001, p.13.

<sup>3</sup> EIGLIER.P et LANGEARD.E: *Le marketing des services*, édition Mc Graw Hill, Paris, 1988, p.16.

<sup>4</sup> KOTLER .PH, DUBOIS.B et MANCEAU.D : op.cit., p.483.

### **1.2.4 Le service accompagné de produit ou plusieurs services**

L'offre d'entreprise consiste en un service central complété par certains produits ou services annexes. Exemple : Le transport aérien représente le service central et les journaux et la nourriture proposée lors des voyages sont considérés comme des produits complémentaires.

### **1.2.5 Le pur service**

L'entreprise propose uniquement un service aucun produit ne l'accompagne. Exemple : l'assistance d'un avocat.

## **1.3 Les caractéristiques des services**

Les caractéristiques<sup>1</sup> dont se distinguent les services influençant la conception et le développement de l'offre même de service sont les suivantes :

### **1.3.1 L'intangibilité**

Un service ne peut pas être matérialisé, touché, vu ou être senti, il est de ce fait difficile à évaluer en termes de qualité. Cette caractéristique rend également plus difficile la communication ainsi que la justification du prix pour les clients qui attachent une signification à tout ce qu'ils voient afin de concrétiser le service. La mission de l'entreprise est de favoriser la confiance de client en accroissant la tangibilité du service, concrétiser l'offre abstraite même s'il est difficile de promettre d'assurer pour chaque client une qualité de service parfaitement régulière (locaux, personnel, équipement moderne...).

### **1.3.2 L'indivisibilité (la non séparabilité, la simultanéité)**

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé, ce qui fait que ce dernier ne suit pas la séquence chronologique classique : concevoir, fabriquer, commercialiser; si le service comporte une prestation humaine, la personne incarnée fait partie intégrante du service. Exemple : un concert d'un chanteur n'a plus de valeur si le chanteur est malade ou remplacé au dernier moment. Il s'ensuit que la capacité de production est limitée à la disponibilité de l'article, donc pour un service, l'usine est dans le point de vente, la production et la consommation des services se font en même temps.

### **1.3.3 La périssabilité**

Les services ne se stockent pas c'est la raison pour laquelle les compagnies aériennes introduisent des pénalités en cas d'annulation sur certains billets. Un billet non vendu est perdu à jamais, la périssabilité d'un service n'est pas un écueil si la demande est stable et donc connue d'avance, ce qui n'est pas le cas souvent et c'est pour cette raison qu'un nouvel outil de management est apparu « le yield management », pour influencer les mouvements d'offre et de la demande et ceci pour réduire les inconvénients de la périssabilité.

### **1.3.4 La variabilité**

Un service est éminemment variable, selon les circonstances qui président à sa réalisation.

---

<sup>1</sup> KOTLER PH, DUBOIS.B et MANCEAU.D, op.cit, p.484.

Exemple : un repas préparé par Mrs X sera peut être plus réussi que s’il le confie à l’un de ses assistants. Cependant la qualité du repas variera selon l’humeur et l’inspiration du chef. C’est probablement la variabilité des services qui explique le volume de bouche à oreille constaté à leur propos. Afin d’harmoniser le niveau de service offert, les entreprises de service améliorent le contrôle de qualité de plusieurs façons en investissant dans un personnel qualifié et lui font suivre des formations.

**1.4 Les composantes d’un service**

Un service est composé de trois éléments comme suit :

- **Le respect du client**

Peut s’exprimer par le sourire et la qualité d’accueil dont l’objectif du premier est de décrisper celui qui l’émet, décontracter celui qui le reçoit et induire un climat de gaieté, puisque le sourire est communicatif. Quant au second est pour bien accueillir, il faut une organisation personnelle, une gestion à temps d’accueil, une empathie et un respect de la charte universelle.

- **Tenir ses engagements**

Il faut promettre moins et offrir plus.

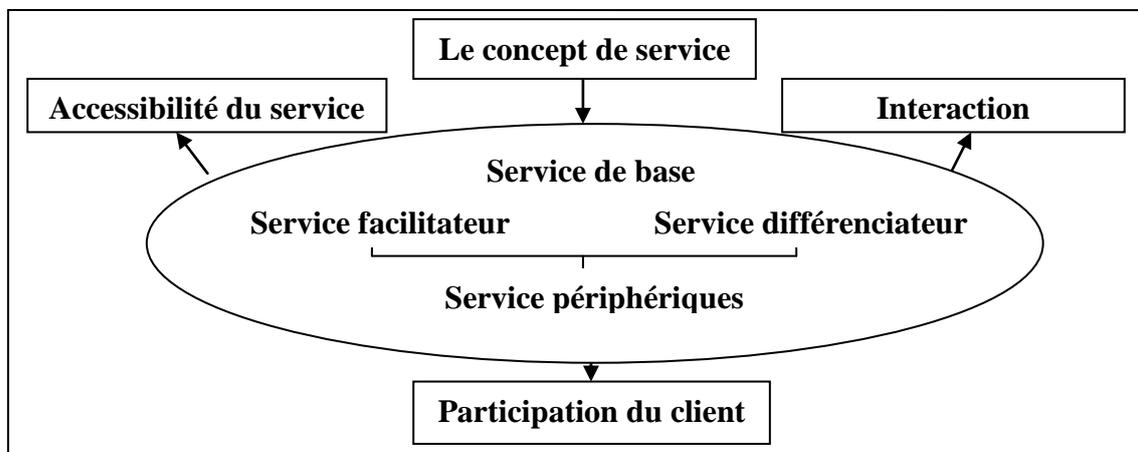
- **La mise en œuvre des services nouveaux**

Etre créatif et innovateur en offrant des services nouveaux.

**1.5 Le concept de l’offre de service**

Il faut distinguer le service de l’offre de service, nous pourrions présenter cette dernière comme étant une promesse de service. Afin de mieux définir ce concept d’offre de service nous proposons la figure de Gronroos et Akesand (1984) qui ont essayé de la conceptualiser globalement comme suit :

**-Figure n° 01: Concept de l’offre de service**



**-Source :** LENDREVIE.J et LINDON.J : *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 6<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p.670.

Ce concept consiste en une prestation, comprenant un service de base complété par un ensemble de services périphériques, (facilitateurs/ différenciateurs). Il introduit et met en relation les éléments de base qui sont en d'autres mots l'accessibilité du service, l'interaction entre le client et le personnel en contact ainsi que la participation du client. Nous tenons à développer plus ces notions de service à travers les définitions suivantes :

### **1.5.1 Le service de base**

Constitue la raison principale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise pour satisfaire son besoin principal. Et la raison d'exister de l'entreprise de service dont ne peut le supprimer sans changer de métier ou cesser l'activité.

### **1.5.2 Le service périphérique**

Il représente le service de moindre importance situé autour du service de base en y ajoutant de la valeur ou en facilitant l'accès ou l'adhésion. Il peut être utilisé par le client ou non, répond aux besoins secondaires du client. Nous distinguons des services : facilitateurs nécessaires à la réalisation du service de base et différenciateurs constituant un plus au service de base.

Par rapport à notre cas pratique, qui prend en considération les services de la compagnie aérienne AIR ALGERIE, nous pouvons les distinguer comme suit:

-Le service de base concernant Air Algérie répond à un besoin principal qui est le transport des voyageurs vers différentes destinations d'un point A à un point B. Globalement, le service de base se matérialise dans ce cas à travers l'offre du transport vers les destinations incluant les options du service proposé à bord des avions.

-Les services périphériques en revanche regroupent les services et les commodités (classe affaire, classe économique). On peut distinguer ceux qui sont complémentaires facilitateurs comme l'enregistrement, bagage gratuit et d'autres qui sont différenciateurs comme l'existence d'une carte de fidélité.

## **1.6 Le concept de servuction**

Ce concept a été créé pour marquer un changement de référent dans la conception des services par rapport à la conception des produits.

### **1.6.1 Définition**

Concevoir et fabriquer un produit fait référence à un ensemble de processus qui de production. Pour les services, Eiglier et Langeard ont proposé le mot servuction, un néologisme résultant de la contraction des termes **service** et **production**. Il marque la nécessité d'envisager la production de service avec des démarches spécifiques à celles de la production de biens.

-Tableau n°01: La servuction

Désignation	Processus de création et de fabrication	Action	Résultat
Biens	<b>Production</b>	<b>Produire</b>	<b>Produit</b>
Services	<b>Servuction</b>	<b>Servir</b>	<b>Service</b>

-**Source** : Elaboré à partir de l'introduction de l'ouvrage d'EIGLIER et LANGEARD : *Le marketing des services*, Edition Mac Graw Hill, 1998, Paris, p.7.

Le concept de servuction est très simple dans son principe : la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service<sup>1</sup>.

Donc la servuction est aux services ce que la production est aux produits et il faut impérativement différencier le service de la servuction qui, lui, est l'ensemble du processus mis en œuvre pour que le service se réalise. Pour ce fait, nous proposons la définition suivante

« La servuction est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés »<sup>2</sup>.

Cette définition fait ressortir le fait que la servuction est un système<sup>3</sup>, avec toutes les conséquences que cela comporte notamment en matière de rigueur pour aboutir à un service de qualité. Ce système est composé d'éléments qui sont reliés entre eux, et opère vers un objectif, l'output : le service compte tenu que la modification d'un élément modifie l'output.

### 1.6.2 Les éléments du système de servuction

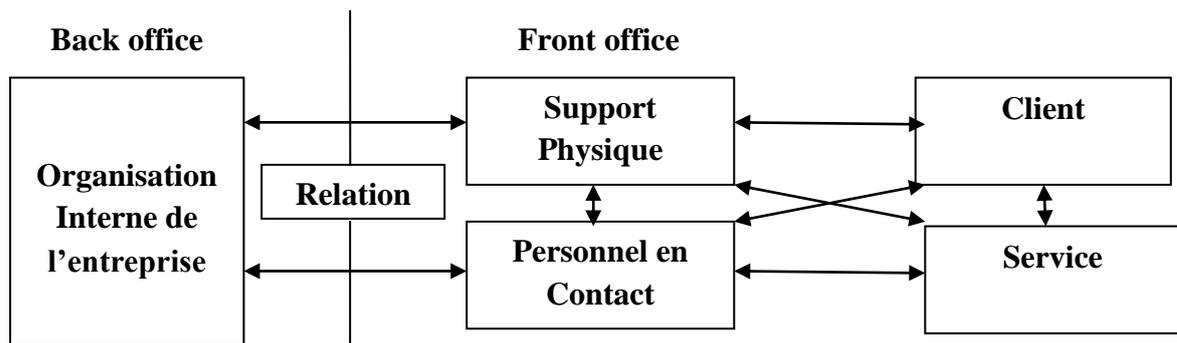
Eiglier et Langeard ont développée le concept de marketing des services considérant le service comme le résultat de l'interaction entre le prestataire, le client et l'élément tangible du système de servuction. Ce système est composé de six éléments fondamentaux comme représentées dans la figure suivante.

<sup>1</sup> LENDREVIE.J et LINDON.J: op.cit, p.665.

<sup>2</sup> EIGLIER.P & LANGEARD.E : *Le marketing des services*, édition Mc Graw Hill, Paris, 1988, p.15.

<sup>3</sup> IDEM, p.21.

-Figure n°02 : Système de servuction



-Source : EGLIER.P et LANGEARD.E : *Le marketing des services* édition Mc Graw Hill, Paris, 1988, p.15.

Ils sont gérés et contrôlés stratégiquement par les managers de l'entreprise. Nous considérons les éléments<sup>1</sup> suivants :

- **Le client**

Le consommateur qui achète le service et participe à sa création, l'élément primordial, le service n'existe que lorsque le client le consomme (le bénéficiaire). Il existe un principe de base en marketing des services qui dit « pas de client, pas de service »<sup>2</sup>. (Ex : une chambre d'hôtel inoccupée).

- **Le support physique**

C'est un élément primordial qui permet d'accroître la tangibilité du service, et par la même occasion, permet à l'entreprise de concrétiser une offre abstraite (les instruments nécessaires au service, utilisés par le prestataire ou le client, et l'environnement matériel où se passe le service comme bâtiment, décors, moyens transports, outils,..). Il est nécessaire à la servuction, et est un vecteur de communication et représente en quelque sorte la vitrine du service offert.

- **Le personnel en contact**

Toute personne embauché par l'entreprise qui sont en contact avec les clients dont faut clairement définir leurs tâches, leurs comportements et leur uniformes si besoin. Il n'existe pas en cas de système de service automatisé.

- **Le service**

C'est à la fois l'objectif du système et la résultante de l'interaction entre le client, les supports physiques et le personnel en contact.

- **Le système d'organisation interne**

C'est la partie non visible par le client qui représente l'organisation de l'entreprise, ses différentes fonctions et sa gestion. Il rend le service possible et est généralement appelée back office (front office, en contact avec la clientèle).

<sup>1</sup> EGLIER.P & LANGEARD.E : op.cit, p.16.

<sup>2</sup> EGLIER.P: *Le service et sa servuction*, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix Marseille, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, W.P. n°627, article, Janvier 2002. France, p.18.

- **Les autres clients**

Ce sont les clients à qui le service s'adresse également dans le même lieu et au même moment car rares sont les services destinés à un seul client à la fois.

### 1.6.3 Types de servuction

En considérant deux variables principales, le mode d'interaction entre le client et le prestataire (physique directe ou à distance) et la nature de cette interaction (autorisée ou avec personnel), nous distinguons quatre types principaux de servuction présentés dans le tableau ci-dessus :

**-Tableau n°02 : Les types de servuctions**

Interaction client/prestataire	Interaction physique directe	Interaction à distance
Interaction humaine (avec le personnel de contact)	<b>Servuction face à face avec personnel de contact.</b> Ex : interaction avec le conseiller bancaire.	<b>Servuction à distance avec le personnel.</b> Ex : interaction avec un chargé de la clientèle d'une cellule téléphonique.
Interaction autorisée (sans personnel du contact) équipement autorisé	<b>Servuction autorisée de proximité.</b> Ex : usage d'un guichet automatique de banque.	<b>Servuction à distance autorisée.</b> Ex : usage d'un site internet de banque à domicile.

**-Source:** VEYS.M: *Information System Study Am APL-Tool for BSP*, IBM Belgium, 1981.  
SÖDERQUIST.K et POLSKI.M : *Les Cahiers du Management Technologique*, Volume 12, n°2 – mai / août 2002, ESC Grenoble, France, p.9.

### 1.6.4. Implications stratégiques de la servuction

Les implications stratégiques de la servuction sont nombreuses et de diverses natures ; les plus importantes concernent les décisions liées à <sup>1</sup>:

- **Capacité du système de servuction**

La première décision stratégique est constituée par la taille de l'unité de service, donc sa capacité, le nombre maximal de services que l'entreprise peut fabriquer ou de personnes qu'elle peut servir dans une unité de temps donnée. Une fois cette décision prise, elle s'impose comme une contrainte avec mission de l'utiliser au maximum. La difficulté de la fixer provient du fait que la servuction interdit de séparer la production du marketing. La problématique du choix de la capacité dans les services réside dans le fait que le client doit être présent ou avoir une relation directe avec l'entreprise de service pour que le service soit fabriqué. Cela entraîne deux conséquences :

-La capacité est celle d'une unité, petite, et le marché qui va guider la décision n'est que local ou régional ; sauf à de très rares exceptions, on ne peut raisonner au niveau national, à moins de considérer la capacité future de l'ensemble d'un réseau, ce qui reste très théorique ;

<sup>1</sup> EIGLIER .P: op.cit, p.17.

-Le rythme sur lequel le client manifeste sa demande n'est pas linéaire. Les services ne pouvant se stocker, on est condamné à décider de la capacité en fonction de ces rythmes<sup>1</sup>.

- **Développement du réseau**

Une décision stratégique qui découle de la participation et la présence du client dans la servuction : la localisation de l'unité. L'entreprise de service qui veut s'épanouir, doit disposer d'unités de servuction à l'endroit commode pour le client, sinon les efforts pour remplir l'unité seront décuplés et sans aucune garantie de réussite. Donc, elle doit développer son réseau qui est constitué d'un ensemble d'unités ou de points de servuction, répartis spatialement sur un même service. Il constitue une des particularités les plus importantes des entreprises de service, présentant deux ensembles de problèmes très spécifiques, celui de son développement et de sa croissance, et celui de sa gestion.

- **Les opérations de concentration**

De façon contraste aux industries manufacturières, les services : les entreprises de service vont concentrer leurs réseaux et procèdent à la détruite de leurs concurrents ; si les réseaux sont complémentaires, c'est une opération de croissance externe, sans amélioration notoire de productivité.

Les seuls gains de productivité qui pourront être trouvés le seront au niveau des sièges, dont les fonctions font double emploi pour gérer un réseau unique; en tout état de cause, le niveau de ces gains ne peut que rester faible par rapport à ceux dégagés dans l'industrie.

- **Organisation du marketing**

Dans une entreprise de service, les relations qu'elle développe avec le client ne sont pas l'apanage du département marketing, elles sont principalement le fait de celles qui se développent au niveau de l'unité de servuction. L'unité est en charge de la relation au jour le jour avec le client, de sa satisfaction avec le service, des liens qui peuvent se tisser avec le personnel, des messages qui lui sont passés, elle a ainsi un rôle éminent dans le marketing, elle est en charge du marketing opérationnel, le marketing stratégique restant la première responsabilité du siège.

La responsabilité marketing se trouve ainsi partagée, entre le siège et les unités du réseau ; de là l'impossibilité d'organiser le marketing comme dans une entreprise industrielle classique, et l'obligation de définir avec précision les responsabilités des uns et des autres.

➤ **Section 2: Le marketing des Services**

Avec la concurrence qui règne sur le secteur des services, toute entreprise essaie de s'imposer pour occuper la meilleure place en incluant l'esprit marketing, une discipline qui cherche à satisfaire les besoins de la clientèle, et à assurer la commercialisation des biens proposés d'une manière rentable.

---

<sup>1</sup> FITZSIMMONS.J.A, FITZSIMMONS .M.J: *Service Management, Opérations, Strategy and information technology*, McGraw Hill Book Company, New York, 2001, p.12.

## 2.1 Le marketing

### 2.1.1 Définition

Le marketing est un vocable anglo-saxon, traduit par l'Académie française en mercatique et en arabe التسويق qui signifie tous mouvements vers le marché (Market/ing Marché/mouvement).

D'un point de vue général, le marketing est un processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échanger avec d'autres, afin d'obtenir ce dont elles ont besoin, et d'en retirer de la satisfaction<sup>1</sup>.

« Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeurs pour autrui »<sup>2</sup>.

«Le marketing est l'ensemble des techniques orientées vers la satisfaction des besoins et des motivations d'individus ou de groupements d'individus, permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs »<sup>3</sup>.

« Le marketing est à la fois un état d'esprit qui consiste à ce placer systématiquement du point de vue de consommateur de façon à répondre aux mieux à ses besoins, une démarche allant de l'analyse du marché et de son environnement à la planification, puis à la mise en œuvre jusqu'au contrôle des décisions concernant le produit, son prix, sa distribution et sa communication »<sup>4</sup>. Cette définition repose sur un ensemble de concepts:

- **Besoin** : un état lié à une sensation de manque ;
- **Désir** : la forme que prennent les besoins humains sous l'effet de la culture et de la personnalité de chacun ;
- **Demande** : le désir soutenu par un pouvoir d'achat suffisant ;
- **Offres commerciales** : une combinaison particulière de produits, de services et d'expériences destinée à satisfaire un besoin ou un désir spécifique sur un marché donné ;
- **Valeur et satisfaction client** : en général, le consommateur dispose d'un large éventail de services substituables. Pour choisir, il envisage la valeur et la satisfaction qu'elles peuvent lui apporter, et oriente ses achats en conséquence. Le sentiment de satisfaction résulte de la confrontation entre les attentes préalables et l'expérience vécue ;
- **Échanges**: désigne l'acte visant à obtenir d'autrui un objet souhaité en lui offrant quelque chose en retour ;
- **Relations** : Le marketing englobe toutes les actions permettant de bâtir et d'entretenir avec les publics cibles des relations d'échange utiles relatives à un produit. En plus de séduire de nouveaux clients et de générer des transactions, l'objectif est de conserver les clients actuels et d'intensifier leurs échanges avec l'entreprise ;

<sup>1</sup> KOTLER:PH et ARMSTRONG.G : *Principes de marketing*, 10ème édition, édition Pearson Education, France, 2010, p.27.

<sup>2</sup> KOTLER.PH et DUBOIS.B : *Marketing et management*, édition Publication, Paris, 1999, p.454.

<sup>3</sup> DEMEURE.C : *Marketing*, édition Dalloz-Sirey, Paris, 2001, p5.

<sup>4</sup> KOTLER.PH et DUBOIS.B : *Marketing management*, 10ème édition, Publi-Union, Paris, 2001, p.463.

- **Marché** : désigne l'ensemble des acheteurs actuels et potentiels d'un produit ou d'un service. L'endroit où les acheteurs et les vendeurs sont rencontrés et les relations rentables sont nouées ;
- **Démarche**: c'est une ensemble des étapes dont l'objectif et de connaître de besoin et désire de consommateur ;
- **Environnement**: tous ce qui entour l'entreprise ; variables incontrôlable (PESTEL : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal) ;
- **Contrôle**: permet de déterminer les écarts entres les objectifs et les réalisations de l'entreprise.

Le marketing a:

- **Rôle social**: « mécanisme économique et social par lequel l'individu et groupe satisfont leurs besoins et désire au moyen de la création et de l'échange de produit et autre entités de valeur pour autrui » Kotler.
- **Etat d'esprit**: « fonction par laquelle l'entreprise s'adapte à son environnement » Webster.

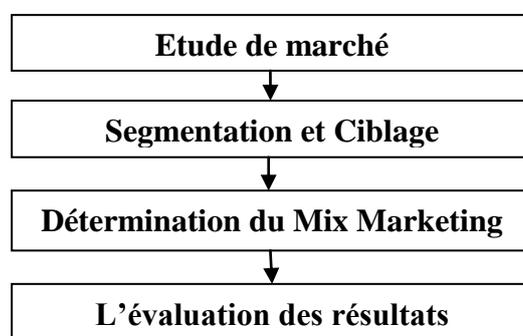
Le Marketing est la mise en œuvre sur des bases scientifiques, de toutes les activités qui concourent dans une entreprise à créer, promouvoir et distribuer de façon rentable des produits ou services en vue de satisfaire la demande présente ou future clients dont son évolution peut se résumer en trois étapes :

- Marketing de masse, avant les années 70 ;
- Marketing segmenté, années 70 et 80 ;
- Marketing one to one, années 90 et 2000.

### 2.1.2 La démarche du marketing

Le Marketing est un processus permanent de recherche et de découverte des besoins d'une population qui débouche sur la création de biens ou de services qui satisferont à la fois l'ensemble ou une partie de la population et le but de l'entreprise qu'il soit économique et/ou social.

Figure n°03 : La démarche du marketing



-Source : élaboré à partir KOTLER.PH, DUBOIS.B et MANCEAU.D: *Marketing management*, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2004, p.488.

D'après cette figure ci-dessus, la démarche marketing met l'accent sur deux points principaux : connaître et agir ; un processus ordonne cette démarche, il se constitue de quatre 4 étapes essentielles :

- **Etude de Marché**

Elle est indispensable pour identifier les opportunités et les menaces que l'entreprise doit évaluer, cette étude vise à recueillir et analyser des informations extraites du marché afin de les exploiter de la meilleure manière.

- **Segmentation et Ciblage**

L'entreprise doit segmenter le marché afin d'identifier les différents segments en le découper en sous-ensembles distincts, chacun de ces groupes pouvant raisonnablement être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing mix spécifique.

- **Détermination du Marketing Mix**

Une fois la cible identifiée, l'entreprise doit déterminer le Marketing-Mix adéquat à adopter.

- **L'évaluation des résultats**

Après avoir recueilli les résultats obtenus, l'entreprise jugera l'efficacité de sa démarche et décidera de la nécessité d'une intervention pour corriger les erreurs éventuelles au niveau des différentes étapes de la démarche marketing.

Egalement, dans cette démarche, nous avons deux niveaux d'analyse et de décision:

- **Marketing stratégique** : a pour but de définir la mission et déterminer le portefeuille d'activité et d'orienter à long terme.
- **Marketing opérationnel** : son objectif est l'orientation à court et à moyen terme et la traduction de la mission par des actions.

## **2.1 Définition du marketing des services**

Nombreux auteurs ont essayé de définir la notion de marketing des services qui représente une corrélation entre les différents services de l'entreprise.

« La notion Marketing des services est plus vaste que les activités rationnelles du département marketing. En effet, elle intègre une coopération étroite entre les Marketers, les managers opérationnels et les ressources humaines, justifiant ainsi la nécessité d'une certaine transversalité dans les activités accomplies par chacun au sein de l'entreprise »<sup>1</sup>.

«Le marketing des services est l'agrégat d'éléments (humains et techniques) plus ou moins standardisés pour répondre le plus favorablement (notion d'efficacité) et de manière efficiente à la demande formulée, contingente et donc évolutive »<sup>2</sup>.

## **2.2 Les types de marketing dans les services**

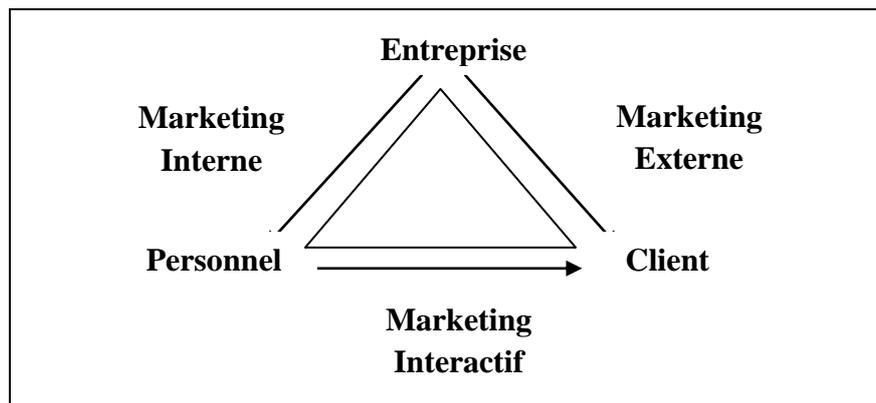
L'activité de service est difficile à gérer dans l'optique marketing en conséquent le marketing des services exige 3 types de marketing grâce à Gronroos (1984) qui a suggéré d'ajouter deux nouvelles variables : le marketing interne et le marketing interactif. La figure suivante illustre ce changement.

---

<sup>1</sup> LOVELOCK.Ch et LAPERT.D: *Marketing des services*, édition Publi-union, 2002, p10.

<sup>2</sup> CALLOT.PH : *Marketing des services : une construction sur les incertitudes de l'avenir*, édition Eska, Paris, 2002, p.68.

-Figure n°04 : Les trois formes de marketing dans les services



-Source : KOTLER.PH, DUBOIS.B et MANCEAU.D : *Marketing management*, 11<sup>ème</sup> édition, Ed. Pearson Education, France, 2004, p.490.

Nous pouvons apporter les explications suivantes :

### 2.2.1 Le marketing interne

Signifie que l'entreprise doit former l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction client.<sup>1</sup> Reconnaître le client un client interne

### 2.2.2 Le marketing externe

Une activité de service est assez difficile à gérer dans l'optique du marketing classique, contrairement aux produits standardisés. La qualité de service finalement rendue au client dépend pour une large part, des facteurs liés au processus de production lui-même. Dans les coulisses, tout un système d'organisation et de production supporte la partie visible sous service rendu. C'est le mix marketing que nous allons développer ensuite.

### 2.2.3 Le marketing interactif

Interaction qui existe entre le personnel et le client qui joue un rôle d'influence. Il souligne que la qualité perçue du service est étroitement liée à l'interaction client/ personnel en contact, ainsi le client ne juge pas seulement la qualité technique du service mais également la qualité fonctionnelle qui peut être traduite par exemple à travers l'accueil du personnel en contact.

### 2.2.4 Les spécificités du marketing des services

Le service est le résultat d'une servuction comme dit précédemment. Cela, suggère une révision continue de la politique du marketing des entreprises de service. Les spécificités<sup>2</sup> du marketing des services en découlent:

### 2.2.5 La productivité

L'activité de service est consommatrice de main-d'œuvre et il existe plusieurs manières pour améliorer sa productivité. Nous distinguons entre autre le fait de renforcer la qualification du personnel à tous les niveaux par formations et améliorer la gestion de la clientèle en périodes.

<sup>1</sup> KOTLER.PH et DUBOIS.B : op.cit., p.473.

<sup>2</sup> KOTLER.PH, DUBOIS.B et MANCEAU.D : op.cit, p.487.

### **2.2.6 L'importance du personnel en contact**

Il y a une relation directe entre les clients et le personnel en contact. Ces opportunités de contact sont appelées moments de vérité (où les performances peuvent être prouvées) car c'est à travers eux que le client établit son jugement sur le service qui lui est offert.

### **2.2.7 La différenciation**

Il n'est pas évident pour une entreprise de service de différencier son offre et son image. Cette différenciation consisterait en la mise en évidence de spécificités porteuses de valeurs pour le client et est aussi destinée à distinguer l'offre de l'entreprise de celle de ses concurrents.

En occurrence, les entreprises de transport aérien des passagers, y parviennent entre autre par les différentes promotions qu'elles proposent, à l'utilisation des différents supports et outils de communication ainsi que les opérations de marketing direct qu'elles mènent.

### **2.2.8 La qualité des services**

« Un service de bonne qualité est celui qui, dans une situation donnée satisfait client »<sup>1</sup>. Nous pouvons retenir certains points très importants :

- Les clients évaluent la qualité des services sur différents critères ;
- Il existe des déterminants de la perception de la qualité de service ;
- La satisfaction des clients et la satisfaction du personnel sont étroitement liées<sup>2</sup>.

## **2.3 Marketing mix des services**

Le marketing mix dans les services est représenté sous les 4 P. Dans le même temps, il semble évident qu'ils sont insuffisants pour définir l'offre dans une société de service. De nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont mis au point le modèle des 7P, qui ajoute aux 4P initiaux<sup>3</sup>:

### **2.3.1 Le produit**

Les caractéristiques du produit de base et le package de services supplémentaires associés, en références aux bénéfices attendus par les clients et le positionnement du produit face à la concurrence. Tous les aspects de performance du service afin de créer de la valeur aux clients.

### **2.3.2 Le prix**

Cet élément regroupe la gestion des coûts induits par les clients lors de l'obtention des bénéfices du service offert (coûts monétaires, le temps, l'effort, coûts psychologiques et sensoriels). Des entreprises de services telles que les compagnies aériennes procède à la fixation des prix différencié en implémentant le Revenu Management.

### **2.3.3 La distribution (place)**

La livraison des éléments du produit aux clients implique des décisions aussi bien en termes de lieu et de temps d'exécution, que de méthode et moyens employés. La livraison peut

<sup>1</sup> EIGLIER.E et LANGEARD.J. : op.cit, p.90.

<sup>2</sup> LENDREVIE, LEVY et LINDON : *Mercator*, 7<sup>ème</sup> Edition, Ed Dalloz, Paris, 2003, p.1013.

<sup>3</sup> LOVELOCK.CH, WIRTZ.J, LAPERT.D: *Marketing des services*, 5<sup>ème</sup> Edition, Ed Pearson Education, France, 2004, p.21.

nécessiter des moyens de distribution physique ou électronique ou les deux selon la nature du service offert. L'entreprise peut livrer le service directement ou utiliser un intermédiaire. La rapidité d'exécution et la commodité du lieu et du moment de livraison pour le client deviennent des éléments importants de la stratégie service.

### **2.3.4 La communication (promotion)**

Un programme en marketing réussie signifie une politique de communication efficace. Cet élément remplit trois rôles vitaux : fournir des informations et conseils nécessaires aux clients, convaincre les clients potentiels des avantages du produit et les encourager à acheter au bon moment. Il peut être effectuée par des personnes ou à l'aide des médias.

### **2.3.5 Le personnel**

Le personnel en contact avec les clients. Son rôle est très important: face au client parle au nom de la marque et d'une certaine manière reflète son image.

### **2.3.6 Processus**

Ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service. Méthode et séquence d'actions dans la réalisation du service.

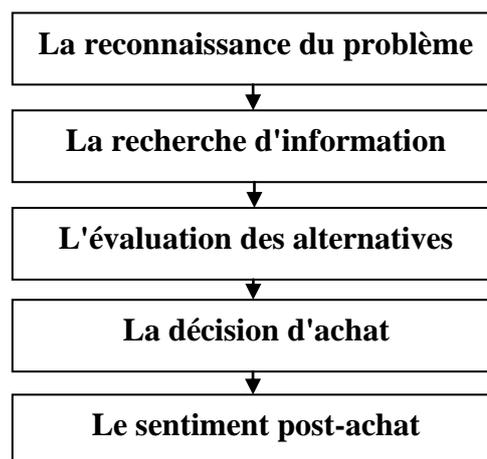
### **2.3.7 Environnement physique (preuve matérielle)**

Tous les éléments visibles montrant le niveau de qualité des services d'une entreprise et ont un impact profond sur les perceptions des clients, d'où la nécessité d'y apporter le plus grand soin. Aussi, ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la preuve matérielle.

## **2.4 Les décisions d'achat**

Engel, Kollat et Blackwell ont proposé en 1968 un modèle de processus décisionnel d'achat du consommateur en cinq étapes <sup>1</sup> :

**-Figure n°05 : Les cinq étapes du comportement d'achat.**



**-Source :** <http://theconsumerfactor.com/les-5-etapes-du-comportement-achat-consommateurs/> (le 04/05/2015 à 22h28).

<sup>1</sup> <http://theconsumerfactor.com/les-5-etapes-du-comportement-achat-consommateurs/> (le 04/05/2015 à 22h28).

Nous pouvons apporter les explications suivantes :

#### **2.4.1 Reconnaissance du problème**

Le point de départ du processus est la révélation du problème ou besoin. Un besoin peut se manifester en réponse à des stimuli internes ou externes. Le premier cas se produit lorsque l'une des pulsions fondamentales dépasse un certain seuil d'alerte. En général, l'individu a appris, grâce à ses expériences antérieures, à répondre à ce besoin ; il se porte donc naturellement vers des produits susceptibles de le satisfaire.

#### **2.4.2 Recherche d'information**

Selon l'intensité du besoin, deux types de comportement peuvent apparaître. Le premier est une attention soutenue à l'égard de toute information liée au besoin et à la façon dont il pourrait être satisfait. Le second correspond à une recherche active d'information. Dans ce cas, l'individu cherche lui-même à se renseigner sur les différentes marques, leurs avantages, leurs inconvénients.

#### **2.4.3 Evaluation des alternatives**

Il s'agit ici du traitement de l'information qui diffère d'un individu à un autre et selon l'importance des attributs de chaque produit.

#### **2.4.4 Décision d'achat**

A l'issue de la phase d'évaluation, le consommateur dispose d'un ordre de préférence permettant de classer les différentes marques considérées. Normalement la marque qu'il désire acheter devrait être celle qu'il préfère. Autrement dit, parmi les différentes options retenues par l'acheteur comme étant compatibles à ses besoins, ses attentes et ses contraintes ; l'une d'entre-elles sera choisie et l'autre sera écarté le risque d'être déçue.

#### **2.4.5 Le sentiment post-achat**

Après l'achat et l'utilisation du produit, le consommateur va en évaluer l'adéquation avec ses besoins de départ et ses attentes, et éprouvera un sentiment de satisfaction ou de déception et donc va porter un jugement positif ou négatif qui par conséquent, aura une influence sur ses futures décisions et son comportement d'achat.

Ce processus met en évidence l'importance du marketing des services dans les entreprises pour qu'elles puissent analyser et améliorer leur connaissance du comportement d'achat afin d'orienter leur stratégie à la conquête de la clientèle en répondant de manière optimale à leurs différents exigences, et cela, en suscitant le besoin, renforçant leur lien clients et développant leurs ventes en multipliant les initiatives favorisant l'expérience client et prévoir des supports pour le consommateur en cas d'insatisfaction ou de problème.

### **2.5 Motivations d'achat**

Certes que les exigences des clients sont en croissance continuelle, d'où les motivations d'achat aussi et différent de secteur à un autre. Prenant exemple le secteur du transport aérien, les passagers ont comme motivations le bon rapport qualité/prix, les services proposés, la ponctualité, la disponibilité du personnel, l'accueil et le prix du billet...etc. En général, nous pouvons énumérer quelques motivations d'achat comme suit :

- **Rapidité** : le temps de réalisation qui arrange le client ;
- **Personnalisation** : le sentiment d'être unique dont l'offre de service s'adapte à les besoins spécifiques du client ;
- **Le juste prix** : donné plus pour un même prix ;
- **La Réassurance** : le client a besoin d'être rassuré : des labels, certifications... ;
- **La simplification** : l'achat est la recherche d'une solution à un problème dont l'usage est le plus simple ;
- **L'offre différentielle** :
- **Qualité de service** : qualité reçue est égale à la qualité attendue ;
- **Souplesse** : le client est aime changer et demande toujours plus et il veut que le prestataire s'adapte à ses contraintes. Pour le garder il faut le surprendre, faire preuve de créativité, d'attentions permanentes...

Dans le marketing des services, les motivations d'achat des clients diffèrent d'une personne à une autre mais jouent un rôle décisif dans la conquête des clients pour l'entreprise de service, ce qui explique l'importance de les cerner pour améliorer l'offre proposée.

### ➤ Section 3 : Le Secteur du Transport Aérien

Le secteur des services est très fragmenté et comprend un ensemble très large d'activités différentes qui adresse ses services aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, à l'Etat et aux organisations à but non lucratif<sup>1</sup>. Le secteur le plus significatif est celui du transport aérien.

#### 3.1 Secteur du Transports Aérien

Le transport aérien a traversé une zone de fortes turbulences depuis la crise financière de 2008 qui a entraîné, en 2009, une baisse sans précédent du trafic aérien mondial. Malgré ce contexte, l'aviation semble avoir un futur plus favorable dans les années à venir<sup>2</sup>.

Le transport aérien est un secteur hautement stratégique, une industrie majeure de l'économie mondiale, en conséquence, la prospérité économique peut augmenter la demande de mobilité et l'intérêt pour ce secteur ce qui suscite la naissance de centaines compagnies aériennes présentes dans la quasi-totalité des pays du monde en induisant un environnement fortement concurrentiel. Ce dernier, expose aux compagnies des contraintes de s'adapter aux différentes évolutions, de transformer leurs habitudes commerciales et de renforcer leur compétitivité pour subsister ce qui implique de leur part d'adopter de nouvelles stratégies dont des avantages concurrentiels durables.

Sa croissance est très complexe, fragile et sensible à de nombreux facteurs liés à la conjoncture économique, la réglementation, les prix des carburants, les événements géopolitiques, les variations du prix des hydrocarbures, les accidents et situations de risque... met les compagnies en difficultés.

---

<sup>1</sup> LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT: opcit, p.4.

<sup>2</sup> <http://www.pole-emploi.fr/actualites/tous-les-chemins-menent-au-secteur-du-transport-@/article.jsp?id=61856> (le 12/04/2015 à 19h35).

Secteur du transport aérien connaît depuis plusieurs années de profonds changements économiques et technologiques, et ce à l'échelle mondiale. Un secteur incontournable dans un monde où le tourisme prend des allures de conquêtes du territoire et du ciel. Le transport aérien est devenu omniprésent dans nos vies d'affaires ou de loisirs, il est le mode le plus emprunté sur les trajets de longues et courtes distances se caractérisant par une mobilisation importante de capitaux, pour des bénéfices dans l'ensemble assez maigres. Aussi, la demande de transport aérien obéit à des cycles longs, entrecoupés de crises, qui se propagent sur d'autres secteurs de l'économie.

### **3.2 L'évolution du transport aérien**

Le transport aérien désigne l'activité de transport effectuée par la voie des airs, ainsi que le secteur économique regroupant toutes les activités principales ou annexes concernant ce mode de transport.

L'aviation est un mode de transport très récent puisque les premiers vols ont eu lieu qu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Il faudra attendre la fin de la première guerre mondiale pour voir des progrès significatifs sur les aéronefs et l'apparition de l'aviation commerciale. Bien que récente, l'aviation est aussi le mode de transport qui a le plus vite évolué. Aujourd'hui le monde du transport aérien est bien différent de ce qu'il était il y a cinquante ans.

L'histoire de l'aviation peut se diviser en sept périodes :

- **L'époque des précurseurs**

La période qui se termine au début du XX<sup>ème</sup> siècle et au cours de laquelle des hommes imaginent ce qui pourrait être une machine volante. A partir de la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, cette période voit le début de la conquête de l'air avec le développement de l'aérostation et de nombreuses tentatives de vol plané.

- **Les pionniers du plus lourd que l'air**

C'est la période des premiers vols d'engins à moteur capables de décoller par leurs propres moyens. Presque chaque vol est une première ou une tentative de record : un peu plus vite, un peu plus loin, un peu plus haut. Les aviateurs sont des concepteurs et des aventuriers<sup>1</sup>.

- **La première guerre mondiale**

Quelques années seulement après le premier vol, cette période voit l'apparition d'une nouvelle arme sur le champ de bataille. On passe brutalement à une production en grande série, certains modèles d'avions étant même construits à plus d'un millier d'exemplaires. Les pilotes deviennent des professionnels, même si l'esprit d'aventure n'a pas disparu.

- **L'entre deux guerres**

La fin de la première guerre mondiale met sur le marché un surplus de pilotes et d'appareils qui permettent le lancement du transport aérien commercial et, en premier lieu, celui du courrier. L'aviation se développe et l'on assiste à la création d'une armée de l'air dans nombre de pays. L'aviation militaire pousse les constructeurs à battre de nouveaux records quant aux progrès de l'aviation civile sont une retombée des études militaires.

---

<sup>1</sup> BENHAMOU.P : *L'Histoire de l'Aviation pour les nuls*, éditions Générales First, France, 2010, p.69.

- **La seconde guerre mondiale**

L'aviation<sup>1</sup> est largement utilisée sur le champ de bataille, cette période est comme l'apogée des avions utilisant un moteur à piston et une hélice comme moyen de propulsion. La fin de la guerre voit la naissance du moteur à réaction et du radar.

- **La seconde moitié du XXe siècle**

Une fois encore, la fin de la guerre met sur le marché un surplus d'appareils et de pilotes. C'est le début du transport aérien commercial régulier (tout temps) capable de s'affranchir des conditions météorologiques et de pratiquer le vol sans visibilité. L'aéronautique militaire pousse au développement du réacteur et part à la conquête du vol supersonique. Les retombées civiles permettent le développement des premiers avions de lignes quadriréacteurs et le transport aérien s'ouvre à tous, au moins dans les pays développés.

- **Le début du XXIe siècle**

C'est le domaine de l'actualité. Le transport aérien commercial s'est tellement développé que certaines zones sont saturées, le développement étant moins lié aux avions eux-mêmes qu'aux progrès en matière de gestion du trafic et des moyens de navigation. Quant au plan militaire, l'avion n'est qu'une des composantes des systèmes d'armes et le rôle du pilote tend à se réduire au profit des systèmes automatiques.

Le transport aérien est une activité qui s'exerce à l'échelle de la planète et doit donc s'adapter à tous les événements qui peuvent se passer au monde. Sa croissance est donc toujours exposée aux crises économiques, politiques et à la situation géopolitique des pays.

### 3.3 Les compagnies du transport aérien

Depuis des années, le monde des compagnies aériennes est en perpétuel changement<sup>2</sup> : des compagnies agonisent ou meurt, on ne parle que de privatisation, déréglementation, libéralisation, tout cela pour le plus grand bien présumé du consommateur. Pour bien comprendre nous allons présenter leurs caractéristiques ainsi que leurs typologies.

La compagnie aérienne<sup>3</sup> est l'une des entreprises les plus complexes et les plus contraintes. Dans le transport aérien s'enchaînent, sous une contrainte de coordination stricte, des processus nécessitant un flux continu de décisions et impliquant des corps de métier divers (vendeur, mécaniciens, pilotes, hôtesses, ...). La condition de la réussite, est la coordination opérationnelle de ces activités, et en particulier la qualité du système d'information supportant les processus opérationnels.

- **Typologie des transporteurs aériens**

Les compagnies aériennes<sup>4</sup> sont des entreprises de transport par avion qui concernent soit le fret, soit les passagers (les marchandises ou les personnes). Les premières liaisons aériennes

---

<sup>1</sup> GALAN.R : *La grande histoire de l'aviation en 501 petites histoires*, éditions Privat, Toulouse, 2010, p.54.

<sup>2</sup> BIPLAN PIERRE : *Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation*, Hérodote 3/2004 N°114, p.56-70. (<http://www.cairn.info/revue-herodote-2004-3-page-56.htm>) (le 03/05/2015 à 23h25).

<sup>3</sup> CAMBOURNAC.P : *Dictionnaire du transport aérien*, Presses de l'institut du transport aérien, Paris, 1993, p.32.

<sup>4</sup> <http://www.qctop.com/articles/compagnies-aeriennes.htm#> (le 11/04/2015 à 3h34).

opérées par des compagnies commerciales furent ouvertes dès la fin de la première guerre mondiale, en France et en Grande-Bretagne.

Les compagnies aériennes sont des entreprises de grande taille, en raison de l'importance des investissements nécessaires à leur fonctionnement : en particulier l'achat d'appareils et la trésorerie disponible pour leur affrètement. Elles peuvent se classer en fonction de l'amplitude de leurs liaisons ou bien par leur positionnement commercial.

Le premier se classe en tant que:

- Compagnies aériennes nationales, domestiques, relient les principales grandes villes à l'intérieur d'un même pays ;
- Compagnies régionales sont spécialisées dans une partie du monde (rayon inférieur à 500 kilomètres) ;
- Compagnies internationales couvrent la majeure partie des principales destinations dans le monde.

Quant au second, se classe en tant que :

### **3.3.1 Transport commercial régulier**

Pour les passagers, il s'agit de la vente de billets individuels pour un transport effectué suivant des horaires et des itinéraires fixes. Quant au fret, il s'agit de l'acheminement de colis entre des zones définies et dans des délais garantis.

- **Les compagnies régulières**

Le transport aérien commercial se pratique entre aéroports équipés d'installations spécifiques au traitement des passagers et du fret, construit sur la base d'un réseau structuré autour d'un ou plusieurs points de correspondance, les hubs. Il essaie de s'affranchir des conditions météorologiques : les vols sont effectués sous contrôle aérien exceptions dans des conditions de vol sans visibilité. L'activité est très réglementée, les pilotes professionnels, les appareils certifiés et soumis à des contrôles périodiques et le vol s'effectue en liaison avec les contrôleurs aériens en respectant des routes prévues. Elles sont les plus performantes en matière de service.

- **Les alliances**

Il s'agit de réduire les charges en mettant en communs, dans chaque pays ou chaque escale, les services de plusieurs compagnies : réservation, maintenance, des appareils, guichets d'aéroports. Les alliances se constituent de façons à offrir des réseaux complémentaires couvrant l'ensemble du monde tout en permettant de réduire fortement les coûts de fonctionnement.

- **Les compagnies low-cost**

Les compagnies low-cost sont des compagnies à bas coût qui offrent aux voyageurs des vols à très bas prix<sup>1</sup>. L'innovation se fonde sur le principe d'offrir un accès facile à des vols réguliers courts et moyens courriers à des tarifs très bas, sans restriction, proches de ceux des vols

---

<sup>1</sup> <http://www.air-valid.com/compagnie-low-cost.html> (le 10/04/2015 à 21h13).

charters, mais sans prestation complémentaire<sup>1</sup>. Cela, en réduisant au maximum leurs coûts de fonctionnement sauf ceux de la réglementation des équipages et du matériel étant la même pour toutes les compagnies ainsi qu'en appliquant une tarification différente qui segmente l'offre et pas la demande et le prix et son ajustement ne dépend que de la demande globale à la date et à l'heure du vol.

- **Les compagnies virtuelles**

Des compagnies ne possédant ni avions, ni lignes mais elles organisent les vols avec d'autres moyens, principalement avec des compagnies charters, qu'elles affrètent sur une base régulière<sup>2</sup>.

### **3.3.2 Transport par affrètement charter**

L'affrètement d'avion à une date donnée pour un parcours donné, à bas coût. Ça consiste à vendre un vol complet à une date et sur une destination donnée. Le vol est généralement acheté par des organisateurs de voyage qui le revendent souvent accompagné d'autres prestations.

En dernier, nous classerons Air Algérie comme une compagnie commerciale régulière puisqu'elle remplit tous les critères du transport commercial régulier.

### **3.4 Organismes internationaux de contrôle de la navigation aérienne**

L'organisation du transport aérien répond à un ensemble de règles pour garantir à l'échelle mondiale la circulation ordonnée des aéronefs avec les plus hauts niveaux de sécurité et de protection environnementale. Cependant, l'élaboration, l'harmonisation et la mise en application de ces règles reposent sur de nombreuses structures et organismes concurrents à l'amélioration de la navigation aérienne en préconisant des mesures et en établissant des normes de sécurité pour la bonne marche du secteur. Parmi ces organismes, nous citons :

- **IATA (International Air Transport Association)**

C'est l'association commerciale pour les compagnies aériennes du monde, représentant 84% du trafic aérien totale<sup>3</sup>. Association libre des transports aériens fut créée en 1945 à La Havane (Cuba), dont le siège est installé à Montréal (Canada), regroupe la majorité des compagnies aériennes du monde (volontaires) et participe principalement à leur coopération mais aussi fixe un certain nombre de règles tarifaires. Elle soutient de nombreux domaines d'activité de l'aviation et aide à formuler la politique de l'industrie sur les questions de l'aviation critiques. Son but est de favoriser et promouvoir le développement du transport aérien en unifiant et en coordonnant les normes et les règlements internationaux pour une meilleure gestion du trafic.

L'IATA intervient dans les domaines de la sécurité des passagers et du fret aérien, ainsi que l'amélioration et la modernisation des services, sans négliger la réduction et l'optimisation des coûts. Elle identifie les aéroports et compagnies aériennes du monde entier par des codes IATA uniques qui servent de standards lors d'échanges d'informations entre acteurs du marché

---

<sup>1</sup> EMMANUEL DU PONTAVICE : *Le développement spectaculaire des voyages aériens*, 1970, p.20. ([http://www.monde-diplomatique.fr/1970/08/DU\\_PONTAVICE/29809](http://www.monde-diplomatique.fr/1970/08/DU_PONTAVICE/29809)) (le 10/04/2015 à 13h28).

<sup>2</sup> [www.techno-science.net](http://www.techno-science.net) (le 10/04/2015 à 21h48).

<sup>3</sup> <http://www.iata.org/> (le11/04/2015 à 02h51).

aérien, ce qui amène une grande simplification de ces échanges et facilite le développement du billet électronique<sup>1</sup>.

- **OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale)**

C'est le forum mondial des États en matière d'aviation civile internationale, une institution spécialisée des Nations Unies qui traite essentiellement du transport aérien, fut créée en 1944 par la Convention relative à l'aviation civile internationale par 52 nations dans un souci principal de promouvoir le développement économique du transport aérien international. Son existence ne sera effective qu'en avril 1947 dont le siège à Montréal<sup>2</sup>. Son rôle principal consiste à l'uniformisation et la mise en place ainsi que la standardisation de normes du transport aérien international (Standards and Recommended Practices : SARPs) que les États peuvent ensuite les utiliser pour élaborer leurs législations nationales d'aviation civile. Ces normes sont relatives à la sécurité et à la navigation aérienne. Sa vision consiste à réaliser la croissance durable du système d'aviation civile mondial.

### **3.5 La concurrence dans le secteur du transport aérien commercial**

La concurrence est une situation de compétition économique qui se caractérise par l'offre, par plusieurs entreprises distinctes et rivales, de produits ou de services qui tendent à satisfaire des besoins équivalents avec pour les entreprises, une chance réciproque de gagner ou de perdre les faveurs de la clientèle. Pour ce la, les entreprises doivent se disposer d'une capacité à un moment donné pour y résister à ses concurrents, donc la compétitivité.

Cette dernière est définie selon Martinet (1981) comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations ».

Relativement, au fur et à mesure que la concurrence s'intensifie dans ce secteur, les compagnies aériennes sont en perpétuelle pression, une guerre où le simple faux-pas stratégique désigne leur élimination, par conséquent, toute compagnie doit faire preuve de compétitivité, d'accroître sa performance, de renforcer la différenciation au sein de son marché, de consolider ses relations clientèle et d'améliorer sa rentabilité afin de subsister et de se positionner dans cet environnement hyperconcurrentiel qui lui permettra par la suite de se doter d'une pérennité de succès.

#### **3.5.1 Stratégie concurrentielle dans le secteur aérien**

Il est vital pour les compagnies aériennes de rechercher les avantages concurrentiels les plus durables et les mettre en évidence aux perceptions de la clientèle en choisissant une stratégie concurrentielle adéquate. Les managers doivent chercher à bien positionner les diverses unités

---

<sup>1</sup> <http://www.futura-sciences.com/magazines/espace/infos/dico/d/univers-iata-4658/> (le 10/04/2015 à 23h51).

<sup>2</sup> [www.icao.int](http://www.icao.int) (le 10/04/2015 à 20h44).

afin de les rendre compétitives, et ce en analysant dans le détail les forces dictant les règles de la concurrence dans ce secteur.

Dans cette optique, le groupe Strategor (2005)<sup>1</sup> présente les avantages liés à la mise en œuvre de la stratégie par une entreprise. Il suggère que deux solutions s'offrent à une entreprise pour qu'elle réussisse mieux que les autres : « soit produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux des concurrents en se dotant d'un avantage de coût, soit créer une offre possédant des caractéristiques uniques appréciées des clients et que ces clients sont disposés à payer plus cher, et ainsi se doter d'un avantage de différenciation ».

Egalement, en faisant référence à l'un des grands experts en formulation de stratégies Porter 1986<sup>2</sup> : « la compétitivité est un concept stratégique fondé sur la recherche d'avantage concurrentiel qui doit coller aux facteurs de succès du secteur ». De plus, il distingue deux sources principales d'avantages concurrentiels : les coûts et la différenciation en raison que le client perçoit deux types de valeur qui influenceront son choix : le prix et la qualité de la prestation<sup>3</sup>. S'il les prestations offertes sont substituables, le client effectuera son choix par rapport au prix. En revanche, s'il perçoit une différenciation, il choisira la prestation dont la qualité est supérieure.

Par conséquent, un avantage concurrentiel peut être formulé depuis un secteur ou segment et ne peut être dupliqué par les concurrents, et cela, permet de devancer les concurrents et peut se découler de trois types de stratégies compétitives génériques :

- **Domination par les coûts** : atteindre les coûts les plus bas à qualité comparable à travers un fonctionnement efficace, des économies d'échelles, l'innovation technologique, une main-d'œuvre bon marché ou un accès privilégié à des matières premières.
- **Différenciation** : offrir un produit unique et qualité supérieure à coût équivalents. Se distinguer des concurrents aux yeux avec une priorité pour la qualité de premier ordre, un service irréprochable, un design innovant, des capacités technologiques ou une image de marque inhabituelle ce qui justifiera le prix.
- **Concentration de l'activité** : se concentrer sur un segment cible, il s'agit de donner la priorité au coût ou à la différenciation de façon à tout miser sur un segment réduit.

D'après PORTER<sup>4</sup>, l'entreprise ne peut excéder un niveau moyen de rentabilité qu'en adoptant une stratégie concurrentielle qui lui offre un avantage différent, en exploitant ses forces et celles du secteur. Dans notre cas, les compagnies aériennes commerciales dont Air Algérie fait partie, doivent de plus en plus différencier leurs produits et services de façon significative afin de prospérer en acquiesçant plus de parts de marché local et international.

---

<sup>1</sup> DETRIE.J-P : *Stratégor, Politique générale de l'entreprise*, 4e édition, édition Dunod, Paris, 2005, p.124.

<sup>2</sup> PORTER.M: *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 1986, p.7.

<sup>3</sup> VOLGER.E : *Management stratégique des services : du diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie de services*, édition DUNOD, Paris, 2004, p.201.

<sup>4</sup>

Ce qui engendre le recours à la stratégie de différenciation (développer des services qui s'ajoutent au service de base, une qualité supérieure) qui reposera sur une stratégie commerciale qui accentue l'importance du marketing des services, une solution dont se manifeste en exploitation des outils technologiques voir stratégiques : la politique tarifaire à travers le revenue management et la qualité de service, deux outils indispensables pour le succès de la dite compagnie en terme de maximisation de recettes et de satisfaction clientèle.

### **3.5.2 Le marketing des compagnies aériennes**

« N'oubliez pas que les compagnies réellement performantes sont celles qui développent de bonnes stratégies marketing » IATA.

Avec la complexité du secteur de transport aérien et le changement de l'environnement économique, le marketing est apparu comme une arme incontournable pour plus de rapidité et d'efficacité des compagnies aériennes qui sont en perpétuelle concurrence.

L'établissement du champ décisionnel de l'entreprise s'accompagne par une nouvelle approche en matière de conception du produit, elle devra constamment être à l'écoute du marché ce qui l'oblige à adopter une approche marketing qui implique<sup>1</sup> :

- La modification du mode de l'analyse des problèmes commerciaux ;
- Une orientation vers le marché : le client afin de le satisfaire de façon plus efficace que la concurrence ;
- Identification des clients potentiels et adaptation du produit en fonction de leurs préférences.

Le marketing des compagnies aériennes englobe un vaste champ d'activités dont les principales sont :

- L'évaluation de l'environnement marketing ;
- La segmentation du marché ;
- La recherche de marchés et les prévisions du trafic ;
- La définition et le développement du produit ;
- Le programme de vol et les créneaux horaires ;
- Les coûts de fonctionnement ;
- La fixation des tarifs et la gestion des revenus : le yield management ;
- La gestion des canaux de distribution ;
- La publicité et la promotion des ventes ;
- Le marketing relationnel ;
- Les alliances entre compagnies aériennes ;
- Le programme de fidélisation ou fréquent flyer program (FFP) ;
- L'étude, le développement et la présentation du plan marketing annuel ;
- L'audit de l'efficacité marketing.

---

<sup>1</sup> GHEMARI.R : *La stratégie marketing pour la gestion de la qualité de service dans une compagnie aérienne*, cas Air Algérie, 2010, p29.

Enfin, quelques impératifs<sup>1</sup> incontournables que les compagnies doivent prendre en compte pour survivre en ce temps d'incertitudes croissantes :

- Dans leurs efforts pour gérer la croissance, elles doivent d'abord dominer leurs marchés domestiques et se doter d'une culture d'adaptation, à savoir une culture qui sache tirer parti des opportunités ;
- Elles doivent considérablement améliorer l'expérience vécue par leurs clients et ces améliorations doivent porter sur l'ensemble de la chaîne de valeur des déplacements ;
- Elles pourraient avoir à repenser leur modèle d'exploitation existant afin de gérer l'excellence opérationnelle, notamment dans les domaines des ventes et du marketing ainsi qu'au travers de nouvelles implantations (escales) et alliances.

---

<sup>1</sup> <http://www.accenture.com/fr-fr/Pages/service-airline-overview-summary.aspx> (le 11/04/2015 à 15h57).

Les compagnies de transport aérien représente un exemple d'une entreprise de service dont le prix et la technologie eux seuls, ont du mal à assurer la compétitivité, la qualité apparait comme inévitable et représente un synonyme de modernité et de progrès social. De ce fait, elles font appel au Marketing des services.

**Chapitre 2 :**

**Le Revenu Management et  
la Qualité de Service**

La concurrence a toujours représenté une menace majeure sur la rentabilité des entreprises. Et malgré l'importance stratégique et la place centrale dont elle occupe dans l'économie, il est difficile de prévoir les écarts en termes de prix surtout dans le secteur du transport aérien.

Relativement, les clients lorsque décident de voyager par avion, la première variable dont vont se soucier est bien le prix mais si leur voyage devient fréquent, ils vont commencer à se soucier des services offerts et du confort à bord. Et à ce niveau, les compagnies aériennes sont rarement à égalité même quand le prix est identique.

Par conséquent, dans notre cas, nous avons choisi de traiter dans ce chapitre, deux outils stratégiques pour faire face à l'intensité de cette concurrence dans ce secteur en abordant dans un premier lieu le Revenu Management et dans un second la qualité de service.

### ➤ Section 1 : Le Revenu Management (Yield Management)

Toute entreprise doit adapter ses prix et sa gestion des revenus avec l'évolution de son marché concurrentiel. Le système de réservation, le revenu management et les recettes commerciales sont le nerf de la guerre d'une compagnie aérienne<sup>1</sup>.

#### 1.1 Les stratégies de prix dans un environnement concurrentiel

La concurrence, une menace majeure sur la rentabilité des entreprises malgré l'importance stratégique et la place centrale qu'elle occupe dans l'économie car il est difficile de prévoir les écarts de prix d'un secteur à un autre ainsi que l'évolution des prix dans le temps au sein d'un même secteur.

La politique tarifaire traduit la stratégie de l'entreprise en étant le socle de toute stratégie commerciale du fait qu'elle rend tangible la valeur du produit aux yeux de la clientèle et concrétise le positionnement vis-à-vis de la concurrence. Cependant, comprendre les caractéristiques sectorielles, anticiper les réactions de la concurrence et leur impact sur les bénéfices réalisés, constituent pour une entreprise un enjeu stratégique majeur.

##### 1.1.1. Les différentes stratégies de prix des compagnies aériennes

Pour mettre en œuvre sa stratégie de prix, l'entreprise doit se fixer des objectifs en fonction des contraintes qui pèsent sur elle. Trois types d'objectifs peuvent être recherchés par les compagnies aériennes<sup>2</sup> :

- La conquête de parts de marché ;
- La rentabilité ;
- Le prix, outils de communication (élément d'information qui affecte l'image de son entreprise et/ou attire des acheteurs potentiels vers une gamme de produits).

Pour concrétiser ces derniers, l'entreprise n'a pas une totale liberté pour fixer ses prix et sont tenues de respecter certaines limitations en tenant compte différentes contraintes de son environnement<sup>3</sup> :

- **Contraintes juridiques** où l'Etat prend des mesures de nature réglementaires ou législatives pour limiter le niveau des prix et/ou la progression des prix de façon à lutter contre l'inflation ;
- **Contraintes concurrentielles** et celles du marché dont le prix de vente pratiqué par des concurrents est un facteur important (surtout s'ils sont en position de leader sur le marché) que l'entreprise devra prendre en compte dans la fixation de son prix.

---

<sup>1</sup> Hani Abdi: Dossier-Gestion d'Air Algérie : ce que l'audit commandé par Amar Ghoul va découvrir 1, Article en mis ligne le 14/04/2014 à 10:08. (<http://www.algeriepatriotique.com/article/dossier-gestion-d-air-algerie-ce-que-l-audit-commande-par-amar-ghoul-va-decouvrir-i>) (le 01/05/2015 à 23h33).

<sup>2</sup> DESMET.P, ZOLLINGER.M : *Le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, Paris, 1997, p26-28.

<sup>3</sup>DIEMER.A : *Economie d'entreprise: Les fonctions de l'entreprise*, Cours en ligne d'Economie d'entreprise, Institut Universitaire de Formation des Maîtres, préparation CAPET, PLP, Auvergne, 2007, p.26.

### 1.1.2. Les politiques de prix différenciés

La tarification différenciée est fondée sur le fait que la demande, pour un service donné, a rarement une structure homogène et recèle des segments de clientèle ayant des sensibilités différentes au prix. Cependant la réalité est souvent plus complexe, et les segments de clients peuvent être plus nombreux, plus perméables et plus difficiles à identifier. C'est ainsi que pour être efficace, la tarification différenciée doit respecter les règles suivantes<sup>1</sup> :

- **Règle du prix de marché** : les niveaux de prix seront définis en fonction des prix des différents segments de clientèle, mais également en fonction des prix déjà pratiqués sur le marché ;
- **Règle de flexibilité** : la structure choisie devra comporter une certaine flexibilité pour pouvoir s'adapter à des modifications des politiques tarifaires concurrentes ;
- **Règle d'étanchéité** : la structure de prix devra assurer une certaine étanchéité entre les différents segments, afin de dissuader les clients les moins sensibles au prix de profiter de tarifs réduits. ;
- **Règle de lisibilité** : le système de prix devra être suffisamment clair pour assurer une communication aisée avec le réseau de distribution et une bonne compréhension par les clients finaux.

Proposer plusieurs tarifs permet de mieux répondre aux attentes des différents segments. Le principe des tarifs multidimensionnels<sup>2</sup> est d'introduire de nouveaux paramètres dans le calcul du prix pour mieux s'adapter à la diversité des clients en analysant profondément les préférences des clients et de la valeur qu'ils attachent au produit. Les critères de différenciation sont liés à la situation d'achat ou liés aux caractéristiques du client. Ainsi, pour une meilleure gestion le revenu management est la solution incontournable.

### 1.2 Émergence du Revenu Management

Le Revenu Management est une technique particulière à la gestion, apparu à la fin des années 1970 aux États Unis, suite à la loi de la dérèglementation du ciel aérien votée en 1978 par les autorités politiques américaines qui a pour but l'abandon d'une économie règlementée en favorisant la libre concurrence. Cette loi a permis aux compagnies aériennes d'obtenir des droits de trafic sur les lignes souhaitées, et de fixer librement leurs tarifs, ce qui a entraîné l'apparition de nouvelles compagnies aériennes et le développement de l'activité des autres. En conséquence, une forte concurrence apparaît dans les années 80 et déclenche une réelle guerre des prix et de part de marché.

En effet, les gains de productivité étaient clairement limités (la rigidité des coûts), ne laissant d'autre choix aux compagnies que de baisser les prix pour augmenter les volumes de vente. Une solution profitable à court terme et inutile puisque certains clients étaient prêts à payer leur billet plus cher tant que le service répondait à leurs attentes ce qui a engendré la nécessité d'une variation des prix adaptée aux périodes de ventes et profits de clientèle qui aboutit à de

---

<sup>1</sup> DIEMER.A: *Economie d'entreprise : Les fonctions de l'entreprise*, Cours en ligne d'Economie d'entreprise, Institut Universitaire de Formation des Maîtres, préparation CAPET, PLP, Auvergne, 2007, p.34.

<sup>2</sup> SIMON.H, DOLAN.R et LAURENT.G : *L'art du marketing*, Les Echos revue de presse, n°8, France, 1990, p7-8.

plus d'efficacité. Pour cela, des experts d'American Airlines ont mis en place de nouvelles pratiques managériales, qui permettent d'optimiser non pas le « remplissage » mais le « revenu généré par les ventes réalisées ». C'est alors en 1978 que le PDG d'American Airlines a mis en place le yield management à partir du constat qu'il vaut parfois mieux brader un siège inoccupé que de décoller à vide, en adoptant le leitmotiv « le bon siège, au bon client, au bon moment »<sup>1</sup>.

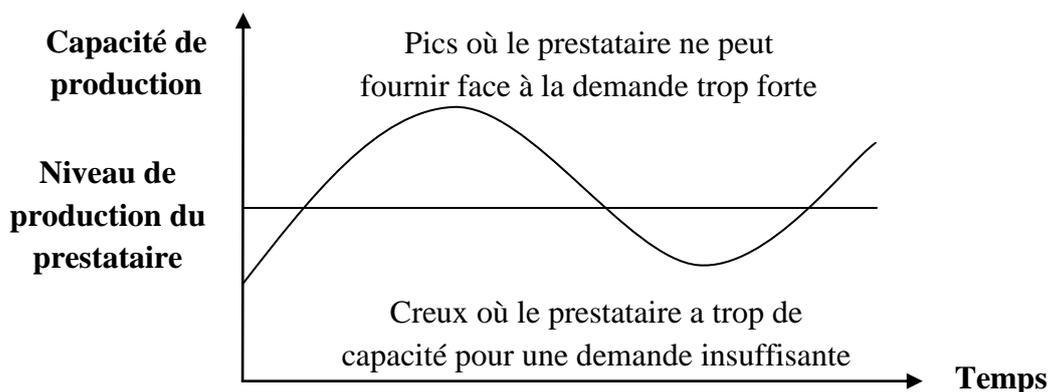
Le développement du RM est allé de pair avec l'arrivée des outils d'informatique à savoir Internet, la distribution électronique et les systèmes globaux de réservation électronique GDS (Global Distribution Systems) permettant l'application et la diffusion de ses techniques. C'est également American Airlines qui fût la première compagnie aérienne à mettre en place son système informatisé de distribution sous le nom de SABRE.

À partir du début des années 1990, le RM a commencé à pénétrer de nouveaux secteurs comme l'hôtellerie, d'abord aux États-Unis puis en Europe<sup>2</sup>. Il s'est ainsi développé étendue dans la location de voiture, le transport (ferroviaires/maritimes), les tour-opérateurs, les spectacles, les spas... (Ils ont compris l'avantage à en tirer en l'exploitant).

- **La courbe à l'origine du Revenu Management**

Le prestataire doit chercher à mettre en adéquation la courbe de la demande (fluctuante) avec son niveau de capacité de production (qui est souvent une droite, car son processus de production est en général rigide, surtout quand il y a du matériel et des équipements à rentabiliser), pour éviter les deux types de problèmes (hypo et hyper-activité). Il faut connaître les périodes de pics et de creux agir sur l'offre et/ou agir sur la demande.

**-Figure n°06 :** Les courbes de l'offre et de la demande à l'origine du RM



**-Source :** VOGLER.E : *Management stratégique des services*, Ed Dunod, Paris, 2004, p.119.

### 1.3 Définition

Ce concept a connu plusieurs définition depuis son émergence, dans notre travail nous citerons quelques unes comme suit :

<sup>1</sup> VAYRE.F : *Production touristique stratégique*. Cours de Master 1 MITH, département ISTHIA, Université de Toulouse 2, 2012. p.9.

<sup>2</sup> [http://cpa.enset-media.ac.ma/yield\\_management.htm](http://cpa.enset-media.ac.ma/yield_management.htm) (le 29/04/2015 à 21h42).

« Le Yield management est l'ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation du revenu global d'une entreprise de services »<sup>1</sup>.

« Le Yield Management, ou le management des rendements, 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 »<sup>2</sup>.

« Le Yield management offre la possibilité de gérer en temps réel les capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de la vente à une classe tarifaire plus favorable que celle à laquelle elles étaient préalablement acceptées afin d'optimiser le revenu global du site »<sup>3</sup>.

En se basant sur les définitions ci-dessus, nous constatons que le RM est un outil stratégique, consiste à maximiser la recette des entreprises de services en jouant sur les variables : taux d'occupation, temps et politique de tarification différenciée. Un système de pilotage en temps réel de la servuction.

- **Yield management ou Revenue Management**

Le Yield Management signifie la maximisation de la recette au travers de l'optimisation des capacités disponibles. Ce concept a atteint un niveau de finesse dans le transport aérien où dans une équipe RM, les tâches sont clairement définies : pricer, responsable marché et gestionnaire de l'inventaire (analyste). Donc, on ne parle plus de Yield mais de Revenue Management qui combine entre les techniques du yield et ceux du pricing. Cependant, nous utiliserons l'expression du RM qui est plus adaptée à notre cas.

- **Le Pricing**

Le pricing<sup>4</sup> est défini comme un ensemble de techniques permettant de fixer le prix d'un produit en fonction des caractéristiques propres à ce produit, du niveau de demande estimé pour ce produit et des éléments de contexte (marché concurrentiel). Le prix optimal permet de maximiser le chiffre d'affaires généré par la vente de ce produit. Il est calculé comme le produit du prix de vente et de la quantité vendue et peut être : fixe ou variable (selon la date de consommation ou la date de consommation et la date d'achat ou le niveau de demande anticipé au moment de l'achat (dynamique)).

#### 1.4 Les objectifs du Revenue Management

Mise au point par les compagnies aériennes, le RM a modifié en profondeur les stratégies de tarification dans plusieurs secteurs des services et il a été qualifié « d'approche de tarification la mieux adaptée aux caractéristiques des services »<sup>5</sup>. Il a pour objectif de<sup>6</sup> :

<sup>1</sup> DAUDEL.S, VIALLE.G : *Yield Management : Applications to air transport and other service industries*, édition Les Presses de l'ITA, France, 1994, p.35.

<sup>2</sup> KOTLER, DUBOIS, KELLER et MANCEAU : *Marketing Management*, édition Pearson Education, France, p.470.

<sup>3</sup> DUBOIS.P.L et FRENO.M.C : *Yield Management et marketing des services*, Revue Décisions Marketing, EMS éditions, n°4, France, 01/04 1995, p.48.

<sup>4</sup> Définitions du « pricing » et du « revenue management » : XMO Consultants (<http://www.xmo.fr/lexique>) (le 30/04/2015 à 17h07).

<sup>5</sup> SELMI.N : *Le revenue management : de la gestion optimisée des revenus à la gestion des conflits*. 2ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service ». Lyon, 15 mars 2007, p.5-6.

<sup>6</sup> CAPIEZ.A : *Yield Management : optimisation du revenu dans le service*, édition Lavoisier, 2003, p.13.

- Maximiser les recettes de l'entreprise de service ;
- Identifier des segments de marché en évaluant les potentialités ;
- Fixer des prix ;
- Créer des règles de réduction de tarifs et de déplacement pour établir un processus avancé de réservation ;
- Contrôler l'efficacité et la mise en œuvre ;
- Assurer la gestion de la capacité disponible par une tarification et une offre de services adaptées à la spécificité de chaque segment identifié.

De cela, le succès des techniques RM<sup>1</sup> tient à deux raisons principales :

- Permission d'agir simultanément sur l'offre et la demande ;
- L'action par une tarification flexible.

### 1.5 Les difficultés du Revenu Management

Le RM peut rencontrer plusieurs types de difficultés<sup>2</sup>, parmi elles :

- La lisibilité et la compréhension du système de tarification doivent être suffisantes pour ne pas générer de frustration et d'insatisfaction pour la clientèle ;
- Le phénomène de dilution<sup>3</sup>, selon lequel des clients à fort pouvoir d'achat choisissent en nombre de bénéficier des réductions de prix consenties à d'autres catégories de clients ;
- La mise en place du revenu management ne doit pas conduire à un effondrement du prix moyen, compromettant la rentabilité de l'exploitation ;
- Le système du revenu management doit être intégré au modèle d'exploitation, c'est-à-dire au volume et à la qualité de la production ainsi qu'à la communication ;
- Dans une situation de concurrence forte, le revenu management ne doit pas déclencher de guerre de prix, synonyme de fragilisation de l'entreprise et du secteur tout entier ;
- Il peut générer des insatisfactions aux yeux des clients : ternir l'image de l'entreprise en produisant le sentiment de discrimination.

### 1.6 Les principes du Revenu Management

Le RM est un système fondé sur trois principes<sup>4</sup> dont :

- **La surréservation** : définir la capacité avec un nombre de réservation supérieur aux capacités réelles ce qui permet d'atteindre des taux de remplissage de 100 % ;
- **L'allocation de tarifs préférentiels** : pour capter certaines clientèles et les amener à réserver à l'avance, des tarifs sont proposés à des prix inférieurs ;
- **Les simulations de gestion de trafic** : des algorithmes sont utilisés pour simuler les variations de la demande.

### 1.7 Condition d'application du RM

En s'appuyant sur la définition du RM comme le fait de vendre au bon moment, au bon client

<sup>1</sup> SELMI.N: op.cit, p.5-6.

<sup>2</sup> CAPIEZ. A : *Yield Management : optimisation du revenu dans le service*, édition Lavoisier, France, 2003, p.366.

<sup>3</sup> La dilution : phénomène par lequel des clients utilisent, de leur propre initiative, des tarifs inférieurs à ceux qui correspondent à leur profil.

<sup>4</sup> Autissier.D : *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*, 21<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Mai 2000, France, p.11.

et au bon prix une prestation de service particulière, nous constatons que cette dernière ne bénéficie pas des mêmes caractéristiques et que le fait que les clients bénéficient d'un choix plus large ou plus restreint peut réduire ou augmenter respectivement l'efficacité des stratégies du RM. Malgré la large diffusion de ces techniques, ces derniers ne s'appliquent pas à toutes les formes de vente, ni à tous les secteurs d'activités. Cependant nous présentons les conditions d'une application idéale du Revenu Management dans le tableau suivant :

**-Tableau n°03 : Conditions d'une application idéale du Revenu Management**

<b>Caractéristiques de la demande</b>	-Demande variable ; -Demande segmentable (discrimination tarifaire) ; -Forte sensibilité au prix de la part des clients ; -Différenciation possible et significative de l'élasticité prix entre différents segments.
<b>Existence des Réservations</b>	-Demande relativement prévisible ; -Ventes effectuées via un système de réservation ou de prise de commande; -Usage réel incertain, d'où il est souvent intéressant de pratiquer des surréservations pour se protéger contre les non présentations.
<b>Caractéristiques des coûts</b>	-Coûts fixes très élevés ; -Coûts variables unitaires très faibles.
<b>Caractéristiques liées à la capacité</b>	-Capacité de production fixe ; -Périssabilité de l'offre.

**-Source:** élaboré par nous même d'après BERMAN.B: *Applying Yield Management Pricing to your Service Business*, Business Horizons, vol48, n°2, Indiana USA, 2005, p.169-179. Et GABRIEL.P, DIVARD.R, LE GALL-ELY.M et PRIM-ALLAZ.I: *Marketing des services*, édition Dunod, France, 2014, p.122.

Les techniques de RM ne sont appropriées que pour certaines entreprises et dans certaines conditions que si elles seront réunies, nous sommes devant un contexte idéal pour la mise en œuvre d'un système Revenu Management.

## **1.8 Mise en place du Revenu management**

### **1.8.1 Anticiper**

La mise en œuvre s'appuie sur un système d'information performant, des modèles de prévision de séries chronologiques et de prévision du comportement du client<sup>1</sup> :

- Un système d'information performant est une condition indispensable à la mise en œuvre du RM, car les comportements doivent pouvoir être mesurés et suivis de manière détaillée. Il est aussi nécessaire d'évaluer et de connaître les prix pratiqués par les concurrents sur le marché ;
- Des modèles de prévisions de séries chronologiques sont utilisés pour prévoir l'évolution des réservations en fonction du jour dans l'année, du jour dans le mois et de la semaine, et selon les segments ;
- Un modèle du comportement du client est mis en œuvre pour palier les défauts des méthodes précédentes qui sont toujours en retard par rapport aux évolutions de

<sup>1</sup> DESMET.P et ZOLLINGER.M : *Le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, Paris, 1997, p.142.

l'environnement et de la concurrence. Ce modèle reconstitue, à partir de leurs caractéristiques (date, prix, restrictions...), l'utilité associée aux offres par un client.

### 1.8.2 Segmenter

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

- Les critères sociodémographiques ;
- Le revenu/la profession ;
- Les critères de personnalité et psychographiques ;
- Les critères de comportement d'achat.

Une bonne segmentation, suppose que l'on dispose des informations :

- La taille du marché : assez grand pour garantir la continuation de la production;
- La volonté d'acheter ;
- La différence : la distinction entre les segments ;
- La concurrence ;
- Les ressources humaines.

### 1.8.3 Communiquer

Pour une bonne mise en œuvre, trois types s'avèrent indispensables :

- **La communication interne** : est dirigée vers le personnel de l'entreprise<sup>1</sup>. La mise en place du revenu management exige une réorganisation du système d'information et du système commercial de l'entreprise, en effet les décisions d'affectation des capacités, aussitôt prises, doivent être communiquées aux systèmes commercial et de réservation, aussi bien pour faire part de l'état des ventes aux commerciaux afin qu'ils puissent cibler des clients précis que pour informer les clients qui veulent réserver.
- **La communication institutionnelle** : par opposition à celle de produit, est axée sur l'entreprise elle-même<sup>2</sup>. Elle a pour but de construire et de garder une bonne image de l'entreprise, pour éviter toutes critiques ou mauvaises appréciations de ses pratiques. Dans le cadre du RM, une entreprise doit faire attention de ne pas donner une image de profiteuse qui cherche le gain au détriment de la satisfaction clients.
- **La communication-produit** : permet de toucher des segments précis de clients afin de leur faire connaître les avantages de prix ou les contraintes (certains prix ne soient disponibles que pour une certaine période) qui parfois leur sont imposés. Dans le RM, elle utilise des techniques de communication comme la publicité et la promotion des ventes (stratégie pull/stratégie push)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>LENDREVIE.J, LEVY.J et LINDON.D : *Mercator, théorie et pratique du Marketing*, édition Dunod, 2009, p.467.

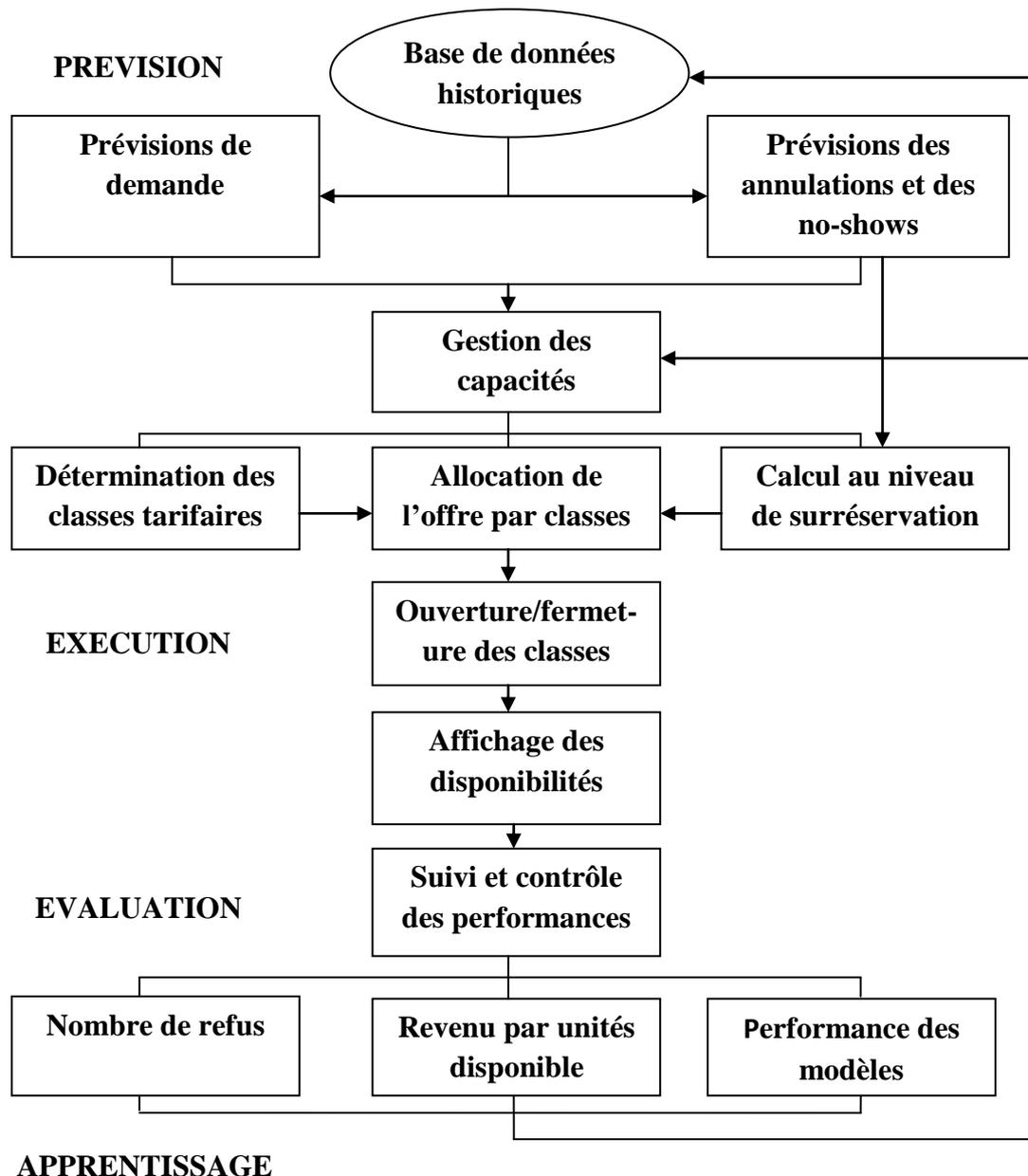
<sup>2</sup>LENDREVIE.J, LEVY.J et LINDON.D. Op.cit, p.475.

<sup>3</sup>DE BAYNAST, LENDREVIE : *Publicitor*, 7<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, 2008, p.393.

**1.9 Les principales fonctions du Revenu management**

La problématique du RM est le contrôle d'une demande aléatoire qu'il faut adapter à une offre fixe et périssable par un système de tarification différenciée afin d'optimiser la recette de chaque vol. Il s'agit de déterminer le nombre d'unités à vendre à plein tarif et à tarif réduit et la durée de disponibilité de l'offre à tarif réduit. Pour cela, le système RM met en œuvre de grandes fonctions de manière illustrée dans la figure suivante :

**-Figure n°07 : Système de Revenu Management**



**-Source :** CAPIEZ. A : Yield Management : optimisation du revenu dans le service, édition Lavoisier, France, 2003, p.354.

Nous pouvons apporter les explications suivantes :

### **1.9.1 La prévision**

Elle comprend la collecte et l'exploitation d'une banque de données historiques fiables et exhaustives concernant les vols dont :

- Historique des taux d'occupation ;
- Historique des événements liés à l'activité (congrès, foires, vacances...) ;
- Historique des résultats;
- Le marché actuel, potentiel et celui de la concurrence ;
- Les habitudes et les préférences de voyage ;
- Les courbes de réservation (annulations, surbooking<sup>1</sup>, no show<sup>2</sup>, go show<sup>3</sup>...).

A partir de cet historique, des prévisions économétriques seront effectuées sur système afin de permettre aux analystes de passer aux étapes suivantes.

### **1.9.2 L'optimisation**

Elle consiste à identifier les vols et les destinations à potentiel d'amélioration, à partir de l'analyse concurrentielle et les études de marché afin d'intervenir dans l'adéquation de l'offre et de la demande sur ces vols (équilibre). Ainsi identifier pour ces dernières des capacités en sièges et des règles d'application relatives aux différents tarifs qui existeront. De ce fait, l'estimation des gains probables pour chaque action entreprise est due aux simulations que proposera le système.

### **1.9.3 Contrôle**

Le seul garant de la réussite, il consiste à évaluer et suivre les résultats financiers obtenus de la gestion des capacités et les résultats de l'efficacité des modèles de prévision par comparaison avec la demande réelle. La mise en place d'une telle technique est à double tranchant. Sa stricte application permet des gains certains tandis que la précipitation de sa mise en œuvre garantira des pertes probables. Ainsi, il s'agira d'informer les clients sur les nouveaux produits et possibilités de voyage et de préparer le personnel à changer leurs habitudes de travail.

### **1.9.4 Apprentissage**

Issu du contrôle des performances, permet de faire progresser l'ensemble du système RM. La tendance est à la construction de systèmes experts de RM, dégageant les analystes de tâches fastidieuses et répétitives que le système peut assurer, pour se concentrer sur les problèmes de modification des comportements de la clientèle et de variations brusques de la demande. Cela renforce la collaboration entre le Revenu Management et le marketing, l'analyste faisant profiter les services de conception de l'offre de sa connaissance approfondie de la demande et des comportements quotidiens.

## **1.10 Pratique du revenu management et le marketing**

Le RM est considéré comme une arme stratégique et fait partie intégrante du marketing dont il constitue une extension naturelle. A la différence du marketing mix, dont l'objectif unique est

---

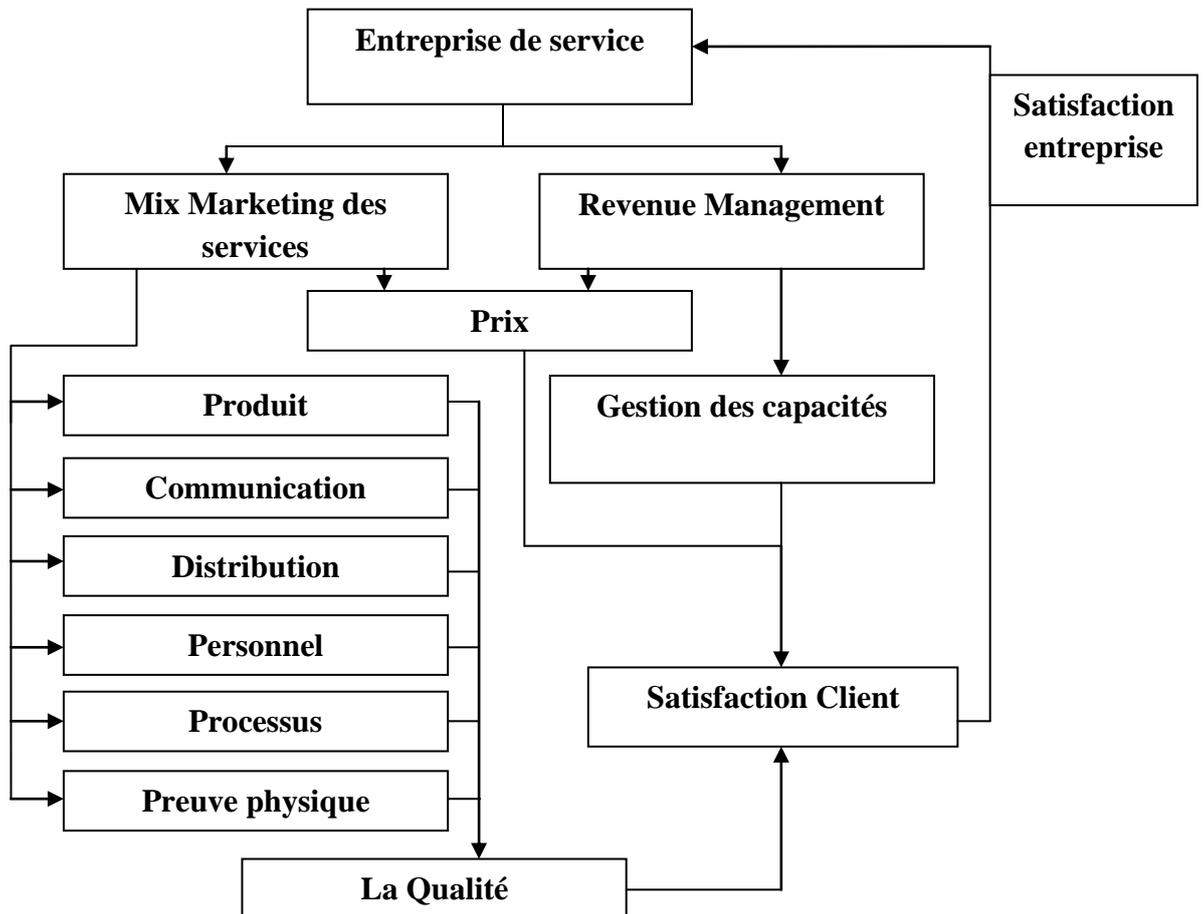
<sup>1</sup>Surbooking : offre de sièges à la réservation supérieure à la capacité de l'appareil.

<sup>2</sup>No-show : passager ayant réservé et qui ne se présente pas à l'embarquement.

<sup>3</sup>Go-show : passager n'ayant pas réservé et qui se présente directement à l'embarquement.

de stimuler la demande, le RM permet de la contrôler et plus particulièrement de la canaliser. Le RM vient donc enrichir les fonctions classiques du marketing qu'il décloisonne en y introduisant la notion de gestion des capacités, jusqu'alors réservée à l'exploitation plutôt qu'au commercial. La complémentarité entre eux est illustrée sur la figure suivante :

-Figure n°08 : La complémentarité entre le Revenu management et le mix marketing



-Source : élaboré par nous même.

L'objet essentiel du RM est de se préoccuper directement de la demande : connaître sa structure, la contrôler, prévoir ses réactions et de gérer les capacités disponibles en fonction de cette connaissance pour proposer un prix correspondant à la valeur que chaque client attribue au service. Mais, cette différenciation de prix doit être justifiée et compensée en fonction de qualité de service dans le but d'attirer une multitude de client en respectant un rapport qualité/prix qui mènera vers la satisfaction des besoins de l'entreprise elle-même ainsi que ses clients..

En fin, la fixation des prix à travers le Revenu Mangement ne peut être indépendante des paramètres stratégiques comme la qualité de service. Raison pour laquelle, nous allons traiter cette dernière dans la section qui suit.

## ➤ Section 2 : La qualité de service

La qualité est un aspect essentiel de la réussite des entreprises à nos jours et essentiellement dans le secteur des services commerciaux. Devant la mondialisation et un consommateur de plus en plus exigeant, ce concept doit prendre une part primordial dans nos organisations.

### 2.1. Définition de la qualité

Afnor (Association Française de Normalisation) donna en 1979 la définition officielle de la qualité : « Aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les Besoins des Utilisateurs »<sup>1</sup>.

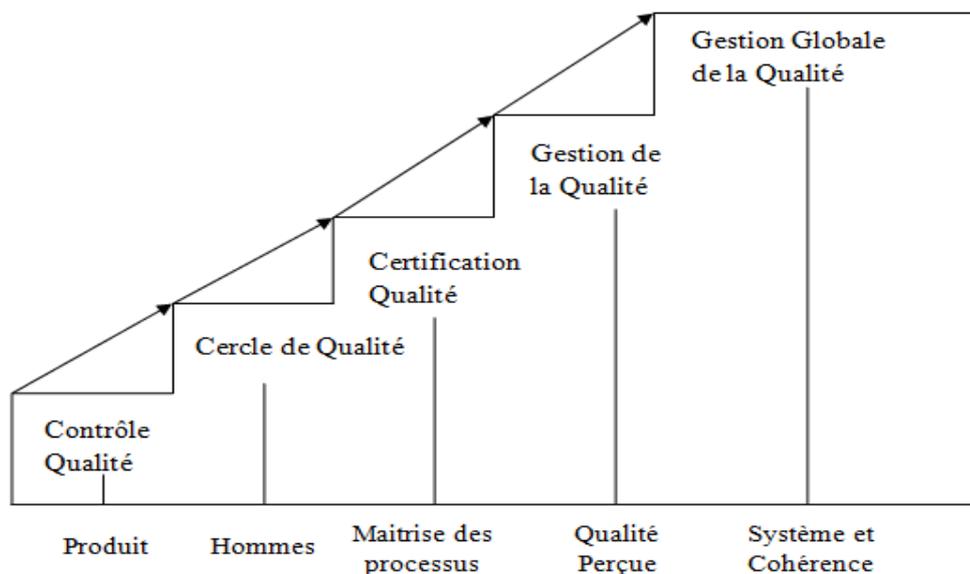
« Ensemble des Propriétés et Caractéristiques d'un Produit ou d'un Service qui lui confèrent l'Aptitude à Satisfaire des besoins exprimés ou implicites »<sup>2</sup>.

En explorant la place qui prend le concept de qualité dans l'état d'esprit de l'entreprise, la qualité est « le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle ciblée, c'est en même temps la mesure dans laquelle elle s'y conforme »<sup>3</sup>.

La qualité est l'une des stratégies concurrentielles majeures dans le domaine des services c'est pourquoi, il convient de bien déterminer les attentes et les besoins des clients (latentes ou/et patentés) du fait que le client évalue et compare toutes les valeurs proposées.

Les entreprises ont recourt à cinq approches<sup>4</sup> en matière de qualité, chacune de ces approches s'appuie sur un élément clé qui est le pilier de la démarche. Il n'existe pas d'approches idéales et le choix de l'une revient à l'entreprise en fonction de son contexte (Avancée technologique, culture d'entreprise).

-Figure n°09 : Les approches de la qualité



-Source : DRIDOLLOU et VINCENT : *Le client au cœur de l'organisation, le management par le processus*, édition d'organisation, Paris, 1997, p.44.

<sup>1</sup> Norme ISO X 50109.

<sup>2</sup> Norme ISO 8402 (norme française correspondante : NF X 50120).

<sup>3</sup> HAROVITZ.J : *La qualité de service*, édition INTER, Paris, 1987, p.19.

<sup>4</sup> DRIDOLLOU et VINCENT : *Le client au cœur de l'organisation*, édition d'Organisation, Paris, 1997, p.43.

D'après la figure, ces approches s'articulent comme suit:

- **Le contrôle de la qualité**

Cette approche met l'accent sur le produit et la prise en compte de la qualité se manifeste essentiellement en fin de ligne de production par le contrôle qualité qui consiste à contrôler la conformité du produit par rapport à une norme préétablie (cahier de charge fonctionnel).

- **Les cercles de qualité**

Cette approche insiste sur la créativité des individus et vise à mettre en place un petit groupe de personnes qui, de façon volontaire et continue, exercent des activités de gestion de la qualité sur le lieu de travail.

- **La certification qualité (assurance qualité)**

Elle met l'accent sur la maîtrise des processus et a pour objectif de fiabiliser tous les maillons de la chaîne et de garantir la régularité en matière de qualité de produit ou de service offert. Elle est considérée comme un moyen méthodique et systématique de prévention contre les causes de non qualité, elle s'opère au travers de la formalisation du processus de travail.

- **La gestion de la qualité**

Elle est centrée sur la satisfaction des besoins du client final et plus précisément sur la qualité perçue. D'où, les entreprises centrées client doivent investir dans les systèmes d'information pour le recueil d'informations fiables.

- **La gestion globale de la qualité** ou Total Quality Management (TQM)

Elle met l'accent sur les systèmes et la cohérence. Un système de management basé sur les ressources humaines, qui vise un progrès continu dans le service fourni au client à un coût toujours plus bas<sup>1</sup>. Elle est volontaire, collective et motivante. L'entreprise s'auto évalue par rapport à un référentiel qui valorise les résultats obtenus et les facteurs permettant de les créer.

## 2.2. Les conditions d'existence de la Qualité

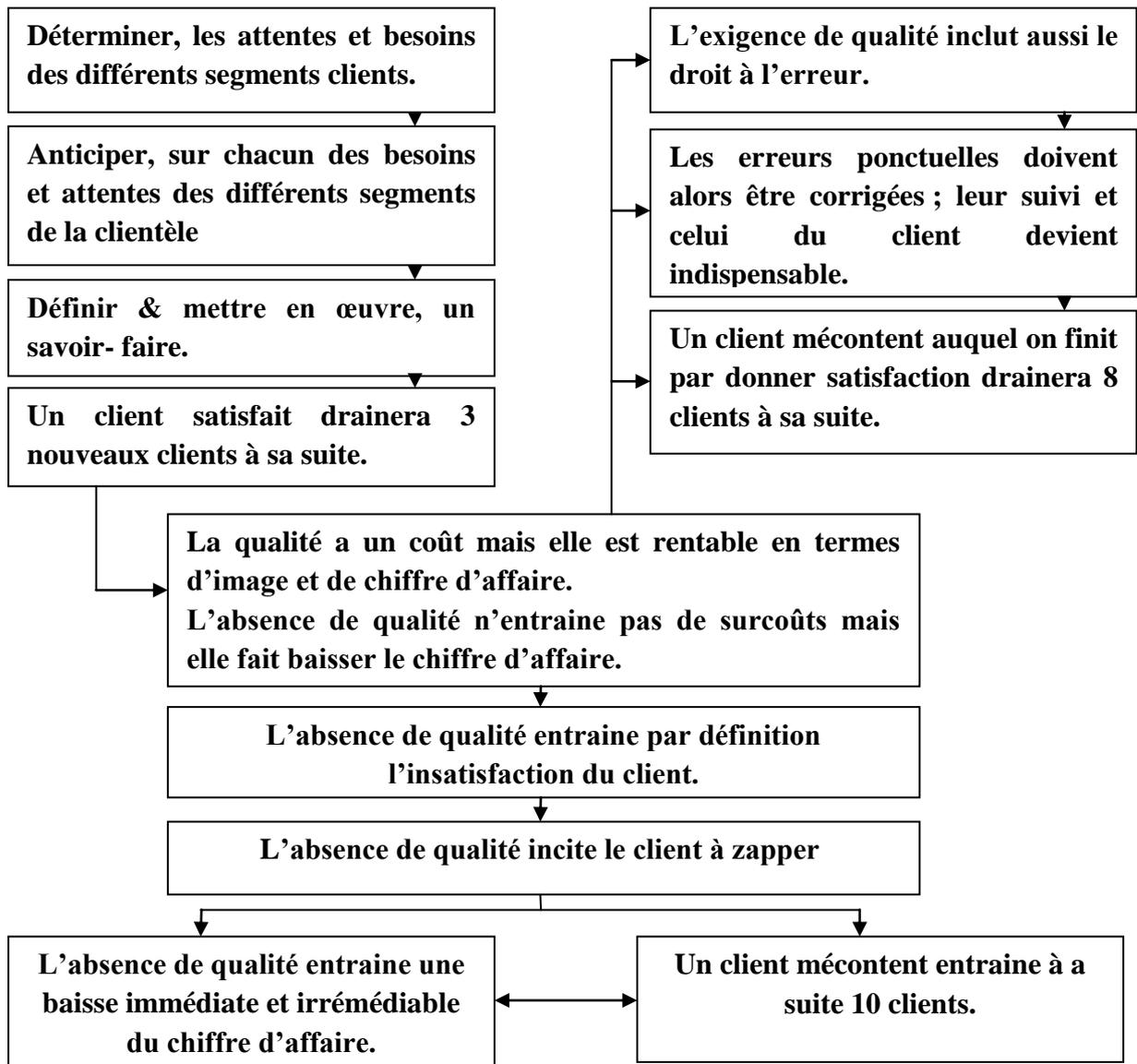
La qualité est obligatoirement le résultat de quatre concepts de base qui doivent être appliqués simultanément :

- **État d'esprit** : la qualité est ce vers quoi doit tendre chaque acte de la vie professionnelle.
- **interactivité/interdépendance** : de la qualité du travail de chacun dépend l'efficacité de l'équipe et la satisfaction du client.
- **Contraintes** : l'exigence de qualité se fonde sur les attentes et les besoins du client.
- **Professionalisme** : le devoir d'introspection et la nécessité de se remettre en question s'opposent à la prétention et à l'autosatisfaction.

---

<sup>1</sup> HUBRAC.J.P : *Guides des théories de la qualité*, édition Maxima, Paris, 1998, p.245.

-Figure n°10 : Les conditions d'existence de la qualité

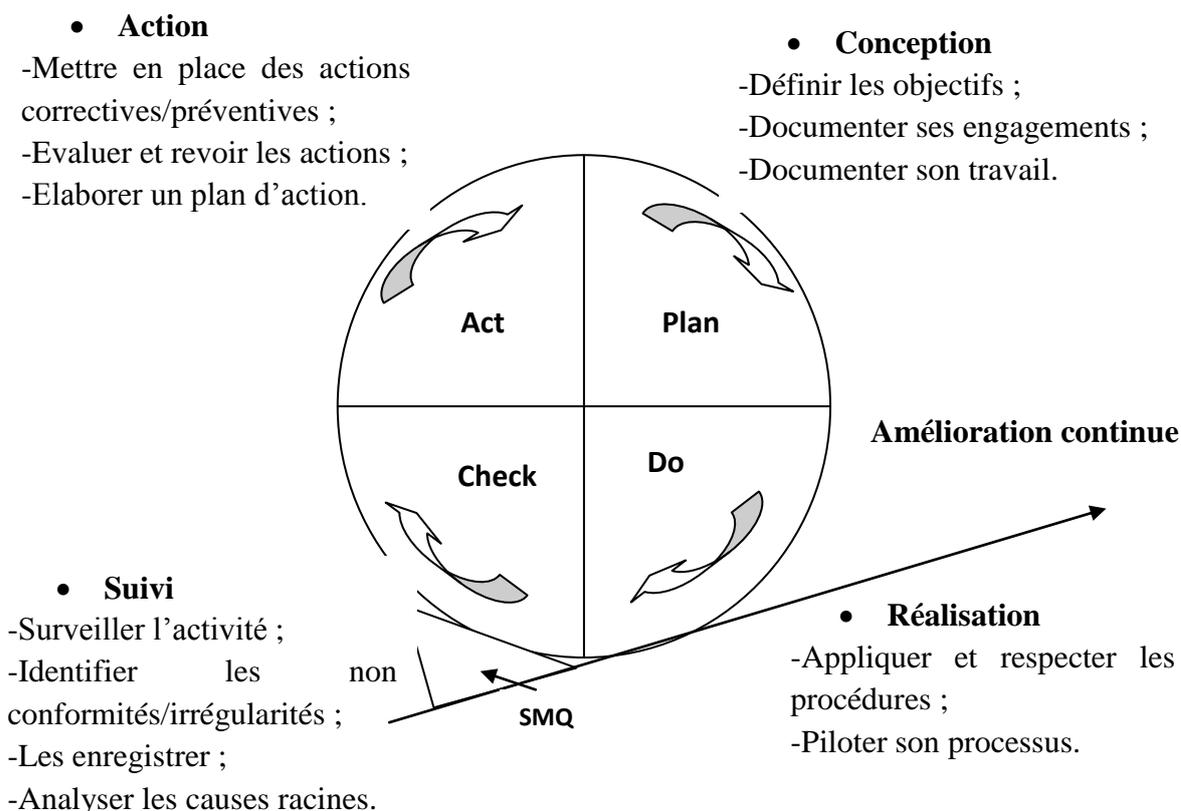


-Source : HARBORT.M : *L'hébergement, un métier, un marché*, édition BPI, France, 1998, p.64.

### 2.1. Les principes de base de la démarche qualité

En faisant référence à la roue (PDCA) de William Edouard Deming, statisticien américain et promoteur de la qualité au Japon, les principes sont :

-Figure n°11 : Le PDCA du SMQ



-Source : élaboré à partir de CHARDONNET.A et THIBAUDON.D : *Le guide du PDCA de Deming : Progrès Continu et Management*, éditions d'Organisation, 2003, p.60.

### 2.3. Système de management de la qualité

« Un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Il est basé sur huit principes de management présenté dans le tableau ci-dessous :

-Tableau n°04 : Les principes du système de management de la qualité

Principe	Objectif
L'orientation client	-Considérer le client comme utilisateur, -Mise en œuvre d'un mécanisme d'écoute client pour avoir une meilleure vision sur ses besoins afin d'y répondre aux mieux tout en assurant l'adéquation avec les objectifs de l'entreprise.
Le leadership	-Prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir et formaliser une vision prospective claire de l'organisation en définissant des objectifs motivants. Créer des valeurs partagées, un climat de confiance.
L'implication du personnel	-Définir le rôle de chacun en le motivant et le responsabilisant en lui faisant comprendre son importance.
L'approche processus	-Identifier clairement, en tant que processus, les activités nécessaires permettant d'aboutir à un résultat et de nommer un responsable pour chacune d'elles.
La gestion par approche système	-Structurer et documenter clairement les actions concourant aux objectifs de l'organisation pour améliorer l'efficacité /l'efficience.

L'amélioration continue	Mettre sous contrôle les différents processus de façon cyclique puis analyser leur performance et contribuer à leur amélioration. Par le biais d'une revue régulière avec les responsables et des audits (externes/internes).
L'approche factuelle pour la prise de décision	-Prendre des décisions sur la base d'une analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition afin de comprendre la manière dont les décisions sont prises.
Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs	-Concilier des victoires faciles à court terme avec des considérations plus prospectives. -Améliorer le temps de réponse et le coût global

#### 2.4. Les difficultés de la qualité de service

Dans un monde parfait, le client et l'entreprise ont la même définition de la qualité ce qui engendre que la qualité perçue serait identique à la qualité attendue. Ceci est irréalisable à cause de l'importance de l'irrationnel et du subjectif des clients dans la conscience de la qualité attendue et dans la perception de la qualité réalisée. Relativement, la qualité de service peut connaître certaines difficultés qui sont dû à la nature des services<sup>1</sup> :

- **L'aspect immatériel des services**

Ce qui rend difficile voire impossible de les tester avant leur consommation et de fixer des standards de production précis relatifs à un niveau de qualité homogène. De même la perception du client et ses critères d'évaluation de la qualité est très importante.

- **L'hétérogénéité des services**

La standardisation du service étant difficile à réaliser, sa qualité risque de varier d'une façon chrono-spatiale. Aussi, la prestation de service réalisée peut différer fortement de l'offre initiale voulue par le prestataire, à cause, de la difficulté d'assurer un comportement constant du personnel en contact.

- **La simultanéité entre production et consommation**

La qualité d'un service est d'autant plus difficile à gérer que la participation du client est active, ce dernier juge autant le processus, la relation que le résultat de la prestation. La qualité perçue du service reçu dépend en réalité de la qualité du contact entre le client et l'ensemble de l'organisme prestataire.

#### 2.5. Définition de la qualité de service

Plusieurs définitions ont été établies pour définir la qualité de service:

« La qualité de service est la satisfaction globale que procure l'ensemble des services élémentaires proposés aux clients et déterminerait le niveau de performance »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> HASSANI.S et TOBDJLI.A : *Gestion et évaluation de la qualité de service d'AIR Algérie*, Mémoire de licence, institut national de commerce, 2005, p.69.

<sup>2</sup> TOCQUER.G et LANGLOIS.M : *Marketing des services, le défi relationnel*, édition Gaétin Morin, France, 1998, p.40.

« La qualité de service est l'écart entre les attentes des clients à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service »<sup>1</sup>.

«Un service de bonne qualité est celui qui, dans une situation donnée satisfait client»<sup>2</sup>.

De ce fait, nous pouvons dire que la qualité de service est une sorte de rapport entre le service attendu et l'offre réelle. Elle se concrétise son aptitude à satisfaire les citoyens et les choix stratégiques de l'entreprise. En effet un service n'est considéré de qualité que s'il répond exactement aux problèmes particuliers de ses utilisateurs quelques soient leurs différences, chacun doit trouver une solution précise à sa demande.

### **2.6. Les caractéristiques de la qualité dans un service**

Les critères composant la qualité sont de nature très diverse<sup>3</sup> :

- Les aspects relationnels : accueil, dialogue,... ;
- Les conditions d'ambiance et de confort (support physique) ;
- Les aspects liés au temps : respect des horaires ;
- Les dispositions propres à faciliter les tâches de l'usage.

On distingue aussi parmi les caractéristiques composantes de la qualité :

- Les caractéristiques fonctionnelles : définissent le service en termes de fonctions à remplir pour la satisfaction du client ;
- Les caractéristiques de conformité à la spécification descriptive : doivent être respectées par les prestataires pour que le service ait les caractéristiques fonctionnelles voulues mais auxquelles l'utilisateur ne s'intéresse pas directement.

### **2.7. Les facteurs de non qualité de service**

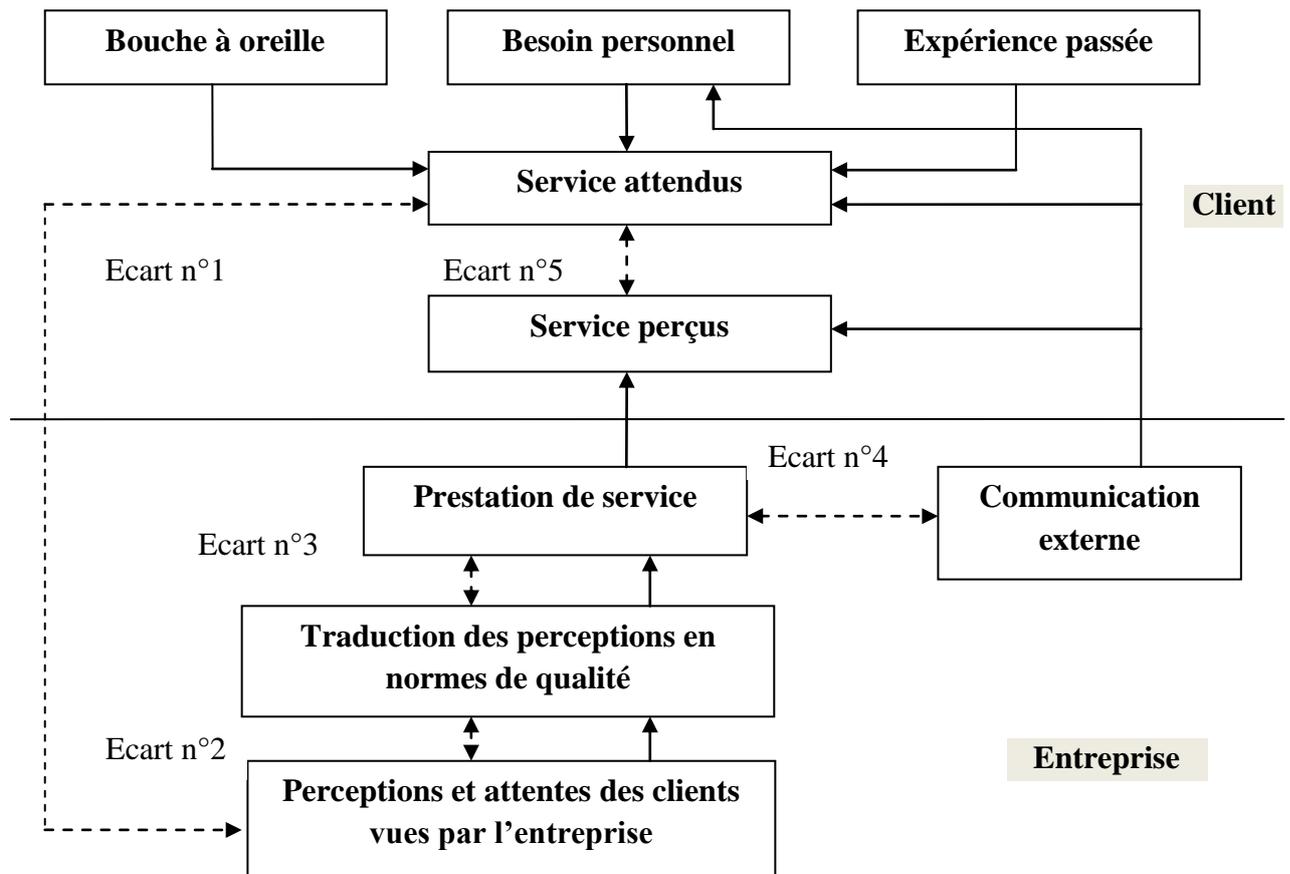
Pour mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis de différents aspects de la qualité de service et les causes de non-qualité, Parasuraman, Zeitham et Berry ont développé un modèle (grille d'évaluation) appelé SERVQUAL, l'outil le plus utilisé (service+qualité). Ce modèle permet, pour une entreprise de services, d'analyser ses propres lacunes en termes de qualité de ses services, et ainsi, d'affecter des ressources financières pour améliorer les points déficients. Selon cette méthode, qui consiste à interroger des clients sur leur perception de la qualité d'un service, cinq types d'écarts préjudiciables pour l'entreprise peuvent être mis en lumière dans la figure suivante.

---

<sup>1</sup> IDEM

<sup>2</sup> EIGLIER.P et LANGEARD.E : op.cit. p.90.

<sup>3</sup> GOGUE.J.M : *Management de la qualité*, édition Economica, Paris, 1997, p.48.

**-Figure n°12 : Les sources de non qualité**

**-Source:** PARSURAMAN, ZEITHAM et BERRY: *A conceptual model of service quality and its application for future research*, Journal on marketing, 1985, p.44.

### Interprétation du modèle et conseils pour réduire les écarts<sup>1</sup>

- L'écart n°1 : peut se produire, dans la mesure où l'entreprise ne perçoit ni les besoins ni attentes du client, ni le critère de son jugement sur la qualité du service proposé. Il touche essentiellement les services périphériques qui rajoutent de la valeur au service offert. Plus cet écart tant vers zéro, plus la qualité du service offert tant vers l'attitude zéro-défaut.
- L'écart n°2 : se produit lorsque l'entreprise fixe des normes pour effectuer une opération, or, elle s'aperçoit qu'elle n'est pas organisée pour satisfaire ces normes qui sont de ce fait inadéquates. Il pourrait être évité si l'entreprise ne fixe pas ses propres normes, et se retire à des normes faites par des spécialistes tels que les normes ISO.
- L'écart n°3 : peut se produire lorsque l'entreprise ne peut pas réaliser les normes de qualité qu'elle s'est fixées dans sa prestation de service, cela pourrait être dû à des facteurs humains et/ou matériels (un personnel mal préparé ou tellement surchargé qu'il ne s'occupe plus de sourire au client ou d'être courtois, les pannes d'équipements).

<sup>1</sup> LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT, MUNOS : *Marketing des services*, 6<sup>ème</sup> édition, édition Pearson Education, France, 2008, p.476-477.

- L'écart n°4: est dû au fait que la prestation réelle de service et la communication que fait l'entreprise à son propos ne sont pas les mêmes.
- L'écart n°5: le service perçu par le client diffère du service attendu. C'est le déterminant de son choix, si le service perçu est inférieur à celui attendu, il y a une insatisfaction qui aura pour conséquence le détournement du client à la recherche d'une offre meilleure.

### 2.8. Les critères déterminants de la qualité de service

La recherche la plus vaste concernant la qualité de service est fortement orientée vers le client et sa façon d'apprécier la qualité de service. De ce fait, Zeithaml, Berry et Parasuraman ont proposé une méthodologie pour éliminer les écarts précédemment vus en se basant sur les 5 critères<sup>1</sup> (dimensions) suivants:

- Tangibilité (apparence d'élément physique) ;
- Fiabilité (performance fiable et précise) ;
- Réactivité (promptitude et serviabilité) ;
- Assurance (compétence, courtoisie, crédibilité, et sécurité) ;
- Empathie (facilité d'accès, bonnes communications et compréhension du client).

Si l'on réfère au système de servuction, la qualité de service doit s'évaluer sur trois dimensions différentes<sup>2</sup> : l'output, les éléments de la servuction et le processus lui-même.

### 2.9. La gestion de la qualité de service

Les services présentent un certain nombre de caractéristiques qui leurs sont spécifiques et qui rendent particulièrement difficile l'évaluation de la qualité de l'offre par un futur acheteur, car il n'a pas la possibilité de tester le service avant de l'acquérir ainsi le maintien d'une qualité standard de cette offre.

Celui-ci dépend des éléments de la servuction, à la fois comportement du personnel en contact, du fonctionnement du système d'organisation de l'entreprise, de son support physique, et même de la participation du client à la production du service.

### 2.10. Importance de la qualité de service

La qualité est l'une des stratégies concurrentielles majeures dans le domaine des services, elle est devenue la préoccupation principale des entreprises de service. Cette tendance est due essentiellement à son importance que nous pouvons distinguer par trois importants points<sup>3</sup>:

#### 2.10.1 La qualité clé de la satisfaction et la fidélisation des clients

La qualité du produit et le service associé sont très importants pour satisfaire et fidéliser le client. Commercialement c'est «beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client que d'en conserver un ancien»<sup>1</sup>. Pour cela l'entreprise doit lui procurer la qualité voulue et les éléments

<sup>1</sup> LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT, MUNOS : *Marketing des services*, 6ème édition, édition Pearson Education, France, 2008, p.469.

<sup>2</sup> EIGLIER.P et LANGEARD.E op.cit, p.18.

<sup>3</sup> VENDEVILLE.P : op.cit, p 45.

de confiance ainsi de respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, prix et délais.

Si le service offert est de mauvaise qualité, ses retombées sur l'entreprise sont inimaginables puisque le client sera insatisfait du service et racontera sa déception à dix personnes, et un client satisfait la transmettra seulement à trois personnes. Donc les clients insatisfaits constituent une arme redoutable qui travaille pour la concurrence. En revanche, dans le cas de réclamation, l'entreprise doit la bien gérer ce qui implique un regain de confiance de la part du client envers l'entreprise, dans le cas contraire, elle le perdra définitivement.

**2.10.2 La qualité facteur de rentabilité (performances économiques)**

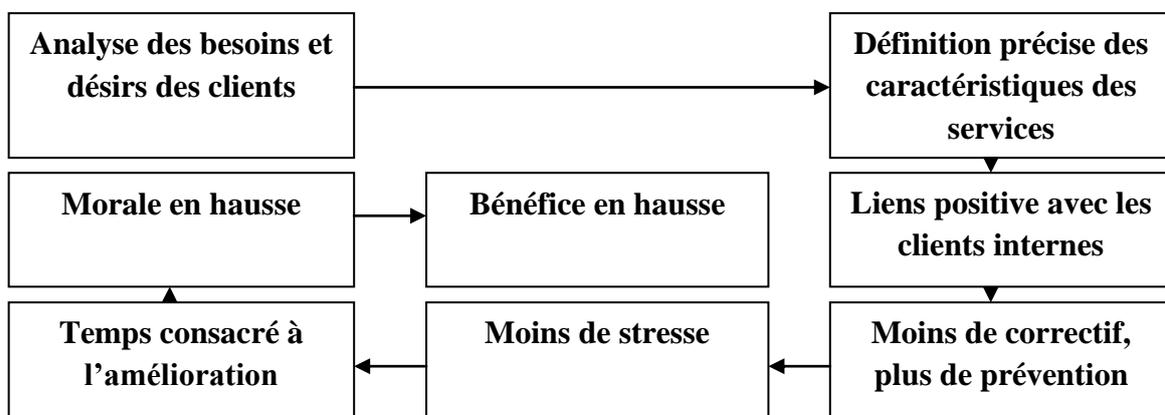
La qualité est le facteur déterminant qui affecte le rendement de l'entreprise à long terme par rapport à ses concurrents, parce que son amélioration permet de pénétrer de nouvelles parts de marché et augmenter le chiffre d'affaire. De plus, en faisant référence au premier point, la qualité a un impact considérable sur la rentabilité, puisqu'un service de qualité engendre une satisfaction du client qui de son côté engendre une fidélisation et une expansion du marché, en outre, de nouveaux clients coûtent cinq fois plus que de fidéliser une clientèle acquise.

Les entreprises en mesure de livrer des services de qualité, et qui suivent la démarche qualité sont moins vulnérables à une guerre des prix ou à toute action promotionnelle des concurrents (elles ont des coûts moins élevés), et investissent moins en communication (comptent sur leur clientèle pour émettre une image positive auprès d'autres clients potentiels car une clientèle fidèle ne nécessite pas d'investissement important en marketing).

- **Le cercle positif**

Il est créé à partir des besoins/attentes de la clientèle, tenant en compte les clients internes, il fait augmenter les bénéfices et assure un climat favorable au sein de l'entreprise. Aussi, d'une source de fidélité car l'entreprise qui offre des services d'une qualité supérieure bénéficie d'une fidélité accrue de sa clientèle qui contribue à la hausse de ses bénéfices.

**-Figure n°13 : Le cercle positif**



**-Source :** TOCQUEUR.G et LANGLOIS.M : *Marketing des services, le défi relationnel*, édition Gaëtan Morin, France, 1998, p.43.

<sup>1</sup> DURET.D et PILLET.M : *Qualité en production*, édition d'organisation, Paris, 1998, p.22.

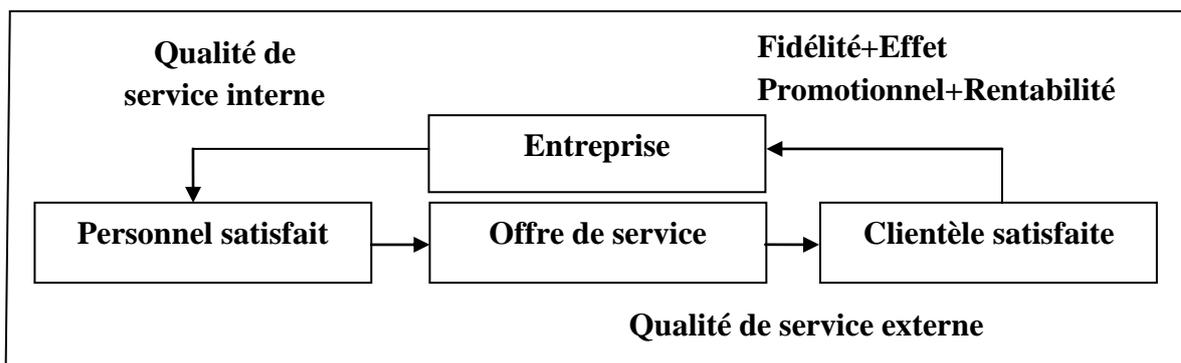
Il est très important pour une entreprise de conserver de bonnes relations avec sa clientèle, ainsi, elle en bénéficiera à long terme sous forme de fidélité accrue et de recommandations. Car en la satisfaisant elle achètera davantage, se déterminera moins à partir du prix, s'exprimera favorablement sur l'entreprise et restera fidèle plus longtemps (la valeur à vie).

**2.10.3 La qualité outil de la concordance et mobilisation du personnel**

La qualité permet de faire participer le tout en provoquant une dynamique interne au profit de tous. La satisfaction du client et la satisfaction du personnel sont étroitement liés, pour la réussite de l'entreprise. Davantage, la concordance doit être présente dans toutes les parties de l'entreprise, car elle aboutit à l'amélioration de son environnement, l'homogénéité entre les différents services en procédant à l'amélioration de la communication et la transmission des informations. Les résultats de la qualité engendrent des changements dans tous les niveaux de l'entreprise.

Finalement, nous pouvons résumer l'importance de la qualité de services internes et externes à travers le schéma ci-après.

**-Figure n°14 : Importance de la qualité de service**



**-Source :** TOCQUEUR.G et LANGLOIS.M : *Marketing des services, le défi relationnel*, édition Gaëtan Morin, France, 1998, p.44.

**2.11. Les normes de la qualité de service**

**2.11.2 La normalisation**

Aujourd'hui, le contexte économique est dominé par le progrès technique et le développement du consumérisme (association de consommateur, les groupes de défense de l'environnement, les comités d'usage et de nombreux autres groupements de ce type), la normalisation devient un instrument pour réguler les échanges de biens et services, et protéger le consommateur.

Egalement, faire des produits de qualité ne se décrète pas. Non seulement il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut mettre également en place un système permettant de pérenniser cette aptitude en fixant et développant des normes de qualité de service (normaliser les procédures, définir étapes et règles de déroulement de la servuction).

Une norme est un document établi par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes

directrices ou des caractéristiques, pour des activités où leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné<sup>1</sup>. Relativement, une norme de qualité de service doit<sup>2</sup> :

- Répondre aux attentes des clients ;
- Etre mesurable (pour la vérifier et l'améliorer) ;
- Etre évolutive (flexible et adaptable aux évolutions du temps ; le savoir faire n'est pas une constante mais une variable en accroissement permanent) ;
- Etre utilisable par toute l'organisation (pour atteindre le maximum d'efficacité opérationnelle à un moindre coût et en évitant les erreurs).

La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux. Il s'agit d'un des outils de promotion de l'activité de l'entreprise d'où l'obligation de s'adapter aux normes internationales par une certification ISO pour pouvoir dire que l'entreprise a atteint un niveau de développement considérable et prouvant l'habilité de l'entreprise face à la concurrence.

- **Définition de l'ISO (International Organization for Standardization)**

L'ISO<sup>3</sup> est un organisme de normalisation international, un réseau d'instituts nationaux de normalisation dont le secrétariat central se situe à Genève, assure la coordination d'ensemble. C'est une organisation non gouvernementale qui a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre nations, les échanges de biens et de services, développer la coopération dans les domaines : intellectuel, scientifique, technique et économique. Son objet est de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles, quant à son objectif, est de promouvoir des normes communes à l'échelle mondiale qui facilitent les échanges commerciaux et permettent d'utiliser une langue commune en matière d'opérations et de productivité ainsi que de réduction des coûts. ISO a une collection de plus de 18000 normes internationales : les familles ISO 9000 et ISO 14000 ont marqué l'élargissement de la sphère d'activité de l'ISO aux publics du management et de l'organisation<sup>4</sup>.

- **La famille ISO 9000**

ISO 9000 est une famille de normes publiées pour la mise en place d'un système management de la qualité. Applicables à tout secteur économique dont l'objet de standardiser les différents modèles d'assurance de la qualité existants. Voici une présentation synthétique<sup>5</sup> :

- ISO 9000 : système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire ;
- ISO 9001 : système de management de la qualité-exigences ;

<sup>1</sup> HASSNAOUI.M : *Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation*, édition G.A.L, Alger, 2004, p.7.

<sup>2</sup> BRILMAN.J : *Les meilleurs pratiques de mangement, au cœur de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.204.

<sup>3</sup> www.iso.org L'histoire de l'iso, fondation, (le 04/04/2015 à 14h 20).

<sup>4</sup> www.iso.org. Nouvelles et média, dossier de presse, (04/04/2015 à 14h20).

<sup>5</sup> JEBSEN.P.B : *Guide d'interprétation des normes ISO 9000*, AFNOR, 2000, p.18.

- ISO 9004 : système de management de la qualité lignes directrices pour l'amélioration des performances. Pour un usage en interne et non à des fins contractuelles ;
- ISO 10011 : les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou du management environnemental ;
- ISO 9000, ISO 9002 et ISO 9003 ne forment plus qu'une norme révisée : ISO 9001.

En Algérie, l'organisme responsable de la normalisation est l'institut Algérien de normalisation (IANOR) créé en 1973 et membre de l'ISO. Elle a la possibilité de délivrer une certification des produits qu'on peut reconnaître à travers la marque TEDJ, mais ne délivre pas de certificats pour les systèmes d'organisation des entreprises (ISO 9000). Pour cela, l'entreprise qui veut être certifiée devra recourir à un organisme étranger de certification.

### **2.11.3 Accréditation**

La reconnaissance formelle, par une tierce partie, d'un organisme d'évaluation de la conformité, possède la compétence à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité (suivi et validation d'application). En Algérie, on parle d'ALGERAC, un établissement public à caractère industriel et commercial<sup>1</sup>.

### **2.11.4 La certification**

Aucune entreprise que ce soit de service ou de production ne cherchera la certification de son plein gré. Elle ne le fera que sous la pression du marché ou du client lui-même, ou encore pour des raisons de politique interne. Pour cela, certaines peuvent servir et satisfaire son marché par une simple déclaration de conformité aux normes concernant leurs activités. L'AFNOR<sup>2</sup> définit la certification comme étant « une assurance donnée par un organisme qualifié et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaine qualité spécifique résultant de spécifications énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle »<sup>3</sup>. Donc il s'agit d'une procédure par laquelle un organisme indépendant de l'entreprise et de son client, garantit par un certificat que le système qualité ou le management de l'entreprise est conforme à un référentiel dans le but de :

- Donner confiance à ses clients sur la constance de la qualité et la sécurité des produits ;
- La satisfaction des exigences clients, qui donne plus de crédibilité sur le marché ;
- Dispose d'un avantage concurrentiel ;
- L'amélioration continue et d'auto contrôle ;
- Fédérer et motiver le personnel ;
- Gage de garantie en dehors de la réglementation.

Ainsi l'objectif de cette certification fournit un point de départ et une motivation pour l'entreprise vers la recherche d'un nouveau fonctionnement basé sur l'axe qualité. Il s'agit d'un moteur pour la qualité qui facilite la mutation, une contrainte du marché à saisir et transformer en opportunité.

<sup>1</sup> www.algerac.dz (le 27/04/2015 à 04h07).

<sup>2</sup> Association Française de Normalisation.

<sup>3</sup> DURET.D et PILLET.M : *Qualité en production*, édition d'organisation, Paris, 1998, p.316.

Le Revenu Management et la Qualité de Service constituent la clé de l'offre dans une compagnie aérienne moderne en engendrant un impact positif sur leurs objectifs voire le chiffre d'affaire et les parts de marché ainsi que les besoins des clients-passagers.

A cet effet, les compagnies aériennes doivent s'efforcer afin de maintenir un équilibre entre le prix et la qualité optimale du service qu'elles offrent à ses passagers pour garantir leur survie.

## **Chapitre 3 :**

# **Le Revenue Management et la Qualité de Service au sein d'Air Algérie**

Dès l’indépendance de l’Algérie, Air Algérie est considérée comme l’instrument privilégié de l’exercice de la politique du pays, qui devait permettre à l’Algérie un développement économique au niveau national et international.

Dans ce chapitre, nous avons abordé, dans un premier temps des généralités sur le secteur du transport aérien algérien et son évolution, une présentation de la compagnie aérienne algérienne Air Algérie et les principales missions qui lui sont assignées, tout en dévoilant son organisation, ses objectifs et perspectives ainsi que la présentation des services d’accueil à savoir la Direction Commerciale et la Direction du Revenue Management et Pricing. Dans un deuxième, nous avons développé les démarches entreprises par Air Algérie pour exploiter les techniques du Revenue Management

Quant au troisième, nous avons présenté les différents efforts entrepris pour garantir la qualité service.

➤ **Section 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie**

Le transport aérien représente un des piliers fondamentaux du développement durable et de la prospérité de tout pays qui nécessite des systèmes efficaces et modernes. En Algérie, il connaît une véritable mutation d’où un grand nombre de projets ont été réalisés ou sont en phase de réalisation, afin de le rendre plus performant et plus efficace dans sa contribution dans le développement économique du pays<sup>1</sup>.

**1.1 Généralités sur le marché du transport aérien en Algérie**

De par sa position géographique, de tous temps l’Algérie a été un carrefour incontournable pour les divers marchands et passagers. Le développement de l’aéronautique et du transport aérien en général a permis à l’Algérie d’être un des axes principaux des relations établies entre l’Europe Occidentale et les diverses contrées africaines, d’autre part, sur une transversale méditerranéenne qui est aussi la ligne de grand cabotage entre la Tunisie et le Maroc – l’Algérie est la terre de l’escale et du relais sur les chemins suivis par le transit aérien, national et international. Ainsi, l’Algérie a développé son secteur du transport aérien de manière à en faire un véritable moyen d’intégration au niveau régional et international. Elle compte 35 aéroports dont 13 internationaux. Le plus important est l’Aéroport d’Alger Houari Boumediene, code IATA ALG, avec une capacité de plus de 6 millions de passagers par an<sup>2</sup> et qui comprend 25 compagnies aériennes opérantes des vols réguliers au départ d’Alger vers l’Afrique, l’Europe, le Moyen –Orient, l’Amérique du nord et l’Asie<sup>3</sup>. Air Algérie, la compagnie aérienne nationale, domine le marché du transport aérien et est confrontée à la concurrence depuis l’ouverture du réseau international..

• **Evolution du nombre de passagers du transport aérien**

**-Tableau n°5 : Evolution du nombre de passagers transportés en Algérie (1970-2014)**

Années	Passagers	Années	Passagers	Années	Passagers
1970	<b>563.200</b>	1985	<b>3.965.900</b>	2000	<b>2.997.480</b>
1971	<b>714.800</b>	1986	<b>3.689.900</b>	2001	<b>3.419.249</b>
1972	<b>843.900</b>	1987	<b>3.566.900</b>	2002	<b>3.002.232</b>
1973	<b>1.053.600</b>	1988	<b>3.655.000</b>	2003	<b>3.292.815</b>
1974	<b>1.252.100</b>	1989	<b>3.862.300</b>	2004	<b>3.236.364</b>
1975	<b>1.618.000</b>	1990	<b>3.748.000</b>	2005	<b>3.037.298</b>
1976	<b>1.681.600</b>	1991	<b>3.385.000</b>	2006	<b>2.899.722</b>
1977	<b>1.997.100</b>	1992	<b>3.551.100</b>	2007	<b>2.813.018</b>
1978	<b>2.229.000</b>	1993	<b>3.254.500</b>	2008	<b>2.884.506</b>
1979	<b>2.663.400</b>	1994	<b>3.241.000</b>	2009	<b>4.370.917</b>
1980	<b>2.950.000</b>	1995	<b>3.477.800</b>	2010	<b>3.372.283</b>
1981	<b>3.000.000</b>	1996	<b>3.494.100</b>	2011	<b>3.543.663</b>
1982	<b>3.150.000</b>	1997	<b>3.517.700</b>	2012	<b>4.082.595</b>
1983	<b>3.410.500</b>	1998	<b>3.381.800</b>	2013	<b>4.535.326</b>
1984	<b>3.781.000</b>	1999	<b>2.936.800</b>	2014	

**-Source : www.factfish.com**

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteur-de-transport> (le 21/04/2015 à 22h14).

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> <http://www.aeroportalger.net/fr/vols-et-compagnies/liste-des-compagnies-a%C3%A9riennes.html> (le 10/04/2015 à 00h19).

Le tableau, comprend le nombre de passagers des vols internationaux et des vols domestiques<sup>1</sup> transportés durant la période 1970-2014 :

De puis 1970, le trafic était en évolution continue et enregistrait en 1985 son niveau le plus haut, soit 3 965 900 passagers.

1990-2000 : la décennie noire en Algérie (événements politiques, violence terroriste) a fait diminuer le trafic de 3.748.000 à 2.997.480 passagers (20%).

1994 et 2003 : Air France avait symbolisé le boycott international auquel était soumise l’Algérie durant. Une décision de ne plus desservir l’Algérie suite au détournement de son Airbus en décembre 1994 à l’aéroport d’Alger qui a provoqué le départ dans un premier temps des autres compagnies aériennes, suivies par les autres entreprises étrangères. Seules quelques compagnies pétrolières, notamment américaines et britanniques, avaient choisi de rester dans les champs pétroliers du Sud, ultra-protégés et surtout rentables.

2001-2005 : l’évolution de la situation en Algérie a permis une certaine stabilisation du nombre de passagers transportés (3.419.249-3.037.298) ce qui a favorisé le retour des compagnies aériennes internationales peu à peu sur le territoire national amorçant un redémarrage du trafic.

2006-2008 : une nette diminution du trafic qui est passé de 2.899.722 à 2.884.506 passagers transportés. Cette dernière est imputable à une baisse au niveau du réseau domestique qui, avec l’ouverture du nouvel aéroport international le 5 juillet 2006 a entraîné une nette croissance des lignes internationales au détriment du réseau intérieur.

En 2009 : l’enregistrement du taux le plus élevé du trafic avec 4.370.917 de passagers transportés, cette évolution résulte de l’augmentation par les compagnies aériennes opérantes, de leur offre de sièges et de fréquences, sur des liaisons desservant l’Europe, l’Asie et l’Amérique du nord. Du fait que la concurrence devenait de plus en plus rude vers certaines destinations européennes (66% du trafic international de l’aéroport d’Alger) ceci a incité les compagnies aériennes à promouvoir pendant les périodes creuses des offres promotionnelles attractives sur les prix des billets d’avions en les accompagnants d’une amélioration dans la qualité des prestations offertes.

A partir de fin 2010 : la conjoncture politique instable « le printemps arabe » a affecté le trafic en le baissant. Par ailleurs, la part de l’Algérie dans le transport des passagers dans le monde en 2013 reste très marginale (0,15% ) avec 4.535.326 de passagers/an occupant ainsi le 58<sup>ème</sup> rang mondial alors que le trafic mondial était de 3.023.302.472<sup>2</sup>.

### 1.2 Description de la compagnie Air Algérie

#### 1.2.1 Historique de la compagnie<sup>3</sup>

- 1947 : Création de la C.G.T. (Compagnie Générale de Transport) avec un réseau principalement orienté vers la France ;

<sup>1</sup> Vols domestiques : à l’intérieur des frontières du pays.

<sup>2</sup> www.factfish.com (le 08/04/2015 à 17h30).

<sup>3</sup> www.airalgérie.dz (le 09/04/2015 à 23h22).

- 1953 : La C.G.T. et la Compagnie Air Transport fusionnent en juin pour former C.G.T. Air Algérie ;
- 1962 : Recouvrement de l'indépendance de l'Algérie,
- 1963: L'État prend 51% du capital d'Air Algérie ;
- 1970: L'État porte sa participation au capital d'Air Algérie à 83% ;
- 1973 : L'État décide de l'intégrer à la Société de Travail Aérien (S.T.A.) ;
- 1974 : L'État porte sa participation à 100% en rachetant les 17% détenus par Air France ;
- 1983 : L'entreprise est scindée en deux entités distinctes, l'une pour les lignes intérieures (IAS) et l'autre pour les lignes internationales ;
- 1984 : Les deux entités citées ci-dessus sont à nouveau fusionnées en une seule entreprise à laquelle revient la charge de la gestion des aéroports ;
- 1987 : Air Algérie est déchargée de la gestion aéroports ;
- 1997 : elle devient une société par actions avec un capital de 2,5 Mrds DA ;
- 1998 : Libéralisation du transport aérien ;
- 2000 : Le capital d'Air Algérie est porté à 6 Mrds DA ;
- 2001 : Le capital d'Air Algérie est porté à 14 Mrds DA ;
- 2002 : Le capital d'Air Algérie est porté à 14 Mrds DA ;
- Le 6 mars 2003, Air Algérie connaît le plus grave crash de son histoire : le Boeing 737-200 du vol d'Air Algérie n°6289 assurant la liaison entre Tamanrasset et Alger s'écrase à Tamanrasset juste après le décollage ;
- 26 Mars 2005 : Le capital d'Air Algérie est porté à 26 Mrds DA ;
- 30 Septembre 2005 : Le capital d'Air Algérie est porté à 29 Mrds DA ;
- 2006 : Le capital d'Air Algérie est porté à Mrds DA ;
- 2007 : Le capital d'Air Algérie est porté à 43 Mrds DA. Ouverture de la ligne Alger-Montréal-Alger ;
- 2009 : Ouverture de la ligne ALG-PEK-ALG, renforcement des fréquences sur les vols internationaux, renforcement des navettes ATR<sup>1</sup> entre ALGER et les grandes villes (Annaba, Oran et Constantine), ouverture de nouvelles lignes en ATR dans le cadre du désenclavement des hauts plateaux et des régions du sud ;
- 2010 : Renforcement de la flotte avec l'acquisition de 4 ATR et 3 BOEING 737-800 et réorganisation de la compagnie. L'Organisation européenne de l'aviation civile menace Air Algérie de l'inscrire sur liste noire si elle ne se conforme pas aux règles de sécurité européenne ;
- 2011 : Air Algérie est concernée par la taxe carbone imposée par l'Union européenne (UE) applicable à partir de janvier 2012 ainsi que la poursuite de rajeunissement de la flotte avec l'acquisition de quatre Boeing 737-800 ;
- 2014 : Air Algérie s'équipe de nouveaux appareils, de deux Boeing 737-700 C et de huit Boeing 737-800, la volonté d'Air Algérie de faire de l'Aéroport d'Alger un hub avec comme objectif d'atteindre les 10 millions de voyageurs par an.
- 2015 : Air Algérie réceptionne deux Airbus gros porteur A330-200, les premiers appareils acquis dans le cadre de son plan de développement 2013-2017 (le programme d'acquérir 16 avions neufs pour le renouvellement de sa flotte).

---

<sup>1</sup> ATR : avion de transport régional.

### 1.2.2 Présentation d’Air Algérie

Air Algérie est la compagnie nationale régulière, de prestation de service dans le domaine du transport aérien de passagers et de fret, société par actions (SPA) avec un capital social de 43.000.000.000 DA en 2009 et dont le siège social se situe au numéro 1, place Maurice Audin, Alger Centre. Son code IATA : AH.

En tant que transporteur aérien privilégié, elle contribue au développement économique et à l’aménagement du territoire, en étant l'un des principaux outils permettant la mise en œuvre de la politique économique du pays, permettant à l’Algérie de se développer et de réaffirmer la coopération commerciale et culturelle avec ses partenaires<sup>1</sup>.

### 1.3 Quelques chiffres

- Couvre actuellement 36 lignes internationales et 33 lignes domestiques avec 43 appareils, le montant alloué par la compagnie pour l’acquisition de 16 nouveaux appareils est de 77 milliards de dinars ;
- 9400 employés ;
- 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 GDS auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements ;
- 3.500.000 passagers transportés chaque année ;
- 41 villes desservies dans 29 pays ainsi que 29 escales en Algérie ;
- Jusqu’à 120 vols quotidiens en programme de pointe ;
- Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers/an ;
- Des charters Omra et Hadj qui transportent les pèlerins ;
- L’endettement d’AIR ALGERIE est libellé à 100% en dinars.

### 1.4 Chiffre d’affaires d’Air Algérie

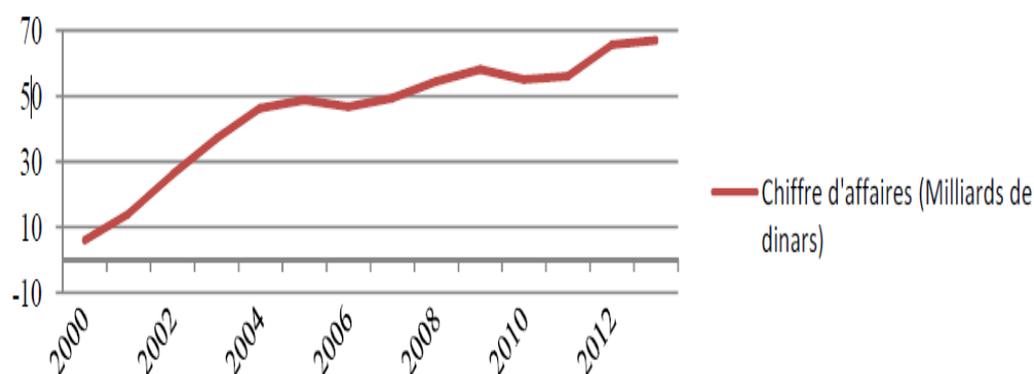
-Tableau n°06 : Evolution du CA d’Air Algérie (en milliard de dinars)

Années	CA	Années	CA
2000	6	2007	49,4
2001	14	2008	54,4
2002	26	2009	58,1
2003	37	2010	55
2004	46,3	2011	56
2005	48,7	2012	65,6
2006	46,7	2013	67
		2014	plus de 69

-Source: élaboré à partir des informations interne à l’entreprise.

<sup>1</sup> www.airalgérie.dz (le 09/04/2015 à 23h07).

**-Figure n°15 : Evolution du capital d’Air Algérie**



**-Source :** élaboré à partir de documents internes à l’entreprise.

Détenant plus de 80% de parts de marché sur le réseau domestique, Air Algérie a vu son activité quasiment tripler à la suite de la faillite frauduleuse de la compagnie Khalifa Airways en 2003. D’après le rapport du Conseil économique et social, le chiffre d’affaires de la compagnie a atteint 17,98 milliards de dinars au second semestre 2003, soit une hausse de près de 24 % par rapport à la même période en 2002. Sur la même période, le nombre de passagers transportés est passé de 2,7 millions à près de 3,2 millions, avec une nette amélioration du taux de remplissage national. Ces résultats positifs sont en partie imputables à la disparition des compagnies, dont Air Liberté et Air Littoral, et à une stratégie d’ouverture très limitée des liaisons aériennes du pays aux avionneurs étrangers.

Le capital social a été porté de 6 milliards de dinars en 2000 à 46,7 milliards de dinars en 2006 (la mise en place des techniques du revenue management). Les augmentations successives du capital social ont été réalisées par incorporation des réserves de la société. La trésorerie nette est excédentaire. Le remboursement des échéances des emprunts ne suscite aucune difficulté de trésorerie. La dette extérieure est remboursée par anticipation et son refinancement est assuré par des emprunts nationaux. Cette opération réduit les coûts financiers des soldes des emprunts restants à rembourser et supprime à terme le risque de change en cas d’érosion de la parité dinar/dollar. Après cette opération, l’endettement de la Compagnie est libellé à 100% en dinars. La base de maintenance a été modernisée. Un système de management de la qualité (SMQ) selon les exigences et référentiels de la norme ISO 9001 version 2000 le et le yield management ont été mis en œuvre. AIR ALGERIE est enregistré par l’IATA parmi les compagnies I.O.S.A.

Ces efforts se sont soldés, par l’augmentation successive de son chiffre d’affaire passant de 49,4 milliards de dinars en 2007 à plus de 69 milliards de dinars, en 2014. Pendant cette dernière année seulement, la compagnie aérienne nationale a enregistré une progression de 10,5% par rapport à l’année 2013, année au cours de laquelle la compagnie avait réalisé un chiffre d’affaires de 43 milliards de dinars. Cette progression s’explique par l’augmentation du nombre de passagers de la compagnie qui a atteint en 2014 les 5,2 millions.

### 1.5 Missions de la compagnie Air Algérie

La mission principale de l’entreprise de transport et de travail aérien est le transport de passagers, fret et courriers dans les conditions optimales de confort, de sécurité et de régularité. Ses principales missions sont en matière de<sup>1</sup> :

- **Transport aérien** : l’exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux et des lignes aériennes domestiques et internationales, en vue de garantir le transport public régulier de passagers, de fret et du courrier ;
- **Travail aérien** : l’offre de prestation de service à des fins commerciales et scientifiques pour les besoins de l’agriculture, de la protection civile, de l’hygiène publique et sanitaire ;
- **Exploitation commerciale** : la vente et l’émission des titres de transport, l’achat et l’affrètement et d’aéronefs, la représentation, l’assistance et le ravitaillement des avions ;
- **Exploitation technique** : l’obtention de toutes les licences et autorisations de survol des espaces aériens des Etats étrangers, la réalisation des opérations d’entretiens, de réparation et de révision des équipements d’aéronefs pour son compte et pour le compte de compagnies tierces.

Depuis son passage à l’autonomie et après sa transformation en SPA, Air Algérie devient une compagnie aérienne publique qui, de manière directe ou indirecte, en Algérie ou à l’étranger, a pour objet :

- L’organisation et l’exploitation de tous les services de transport publics par aéronefs de passagers, de frets, régulier ou non, international ou intérieur et de travail aérien ;
- La gestion et l’exploitation de toutes les opérations d’entretiens, la gestion de toutes opérations de nature : économique, financière, mobilière, immobilière, civile ou commerciale.

### 1.6 Perspectives et objectifs d’Air Algérie

Le processus de développement d’AIR ALGERIE est en constante évolution.

Parmi les perspectives de la compagnie, c’est améliorer sa compétitivité sur le marché face à la concurrence, être efficace, assurer sa rentabilité et préserver sa santé financière, grâce au dynamisme et à l’engagement d’un personnel compétant totalement algérien et tout en disposant d’un certain nombre d’atouts forts comme le Revenue Management et l’amélioration de sa Qualité de service ainsi que la nécessité de se restructurer et se conformer aux exigences d’un marché plus que jamais exigeant et compétitif.

Ses objectifs principaux sont : la réorganisation d’AH et le renforcement de sa flotte pour :

- Renforcer ses parts de marché de sur le réseau international et l’amélioration sur les plans national ;
- Atteindre une croissance de son trafic sur le réseau international domestique ;
- Un coefficient de remplissage moyen ;

---

<sup>1</sup> Documents internes à l’entreprise.

- Améliorer le taux de ponctualité ;
- Augmenter le chiffre d’affaire.

Pour concrétiser ces objectifs, la compagnie a investie une première phase, dans le renouvellement de sa flotte (acquisition de 26 nouveaux appareils sur la période 2000-2005) puis la mise à niveau de ses structures et la certification de ses activités, AIR ALGERIE a poursuivi à partir de 2007, son programme de mise aux normes de ses activités.

Ainsi, de nouvelles mesures envisagées visant à corriger les dysfonctionnements constatés au niveau d’Air Algérie selon l’ex P-DG Mohamed Salah Boultif<sup>1</sup>:

- Le programme de renouvellement de la flotte ( un investissement de 60 milliards de dinars voir 600 millions d’euros) ;
- Le renforcement de la flotte avec l’objectif d’atteindre les 59 appareils la fin de la l’année 2017Ce renforcement s’explique par l’ambition de conquérir le marché international, notamment au niveau du continent africain en procéder à l’ouverture de 13 nouvelles dessertes vers l’Afrique, et d’autres dessertes vers l’Europe, l’Asie et le Canada, et ce, dès la réception des 16 nouveaux appareils ;
- La modernisation des outils de gestion et systèmes d’information ainsi que la mise aux normes de ses activités, lui permettant de faire face aux défis du marché ;
- Améliorer la qualité de service comme la ponctualité et la communication ;
- Le recours au paiement et à la réservation électroniques, et ce, dans le cadre du programme de l’entreprise 2013-107 ;
- Une nouvelle politique financière « prudentielle » menée à court, moyen et long terme, dans le cadre des nouveaux engagements financiers de la Compagnie ;
- Un programme qui se base sur la formation du personnel : la mise en place d’un système d’évaluation du personnel de la compagnie ;
- La formation de l’équipage de la compagnie (l’entreprise a procédé à la formation de 200 pilotes dans de grandes écoles aéronautiques à Oxford, en Angleterre).

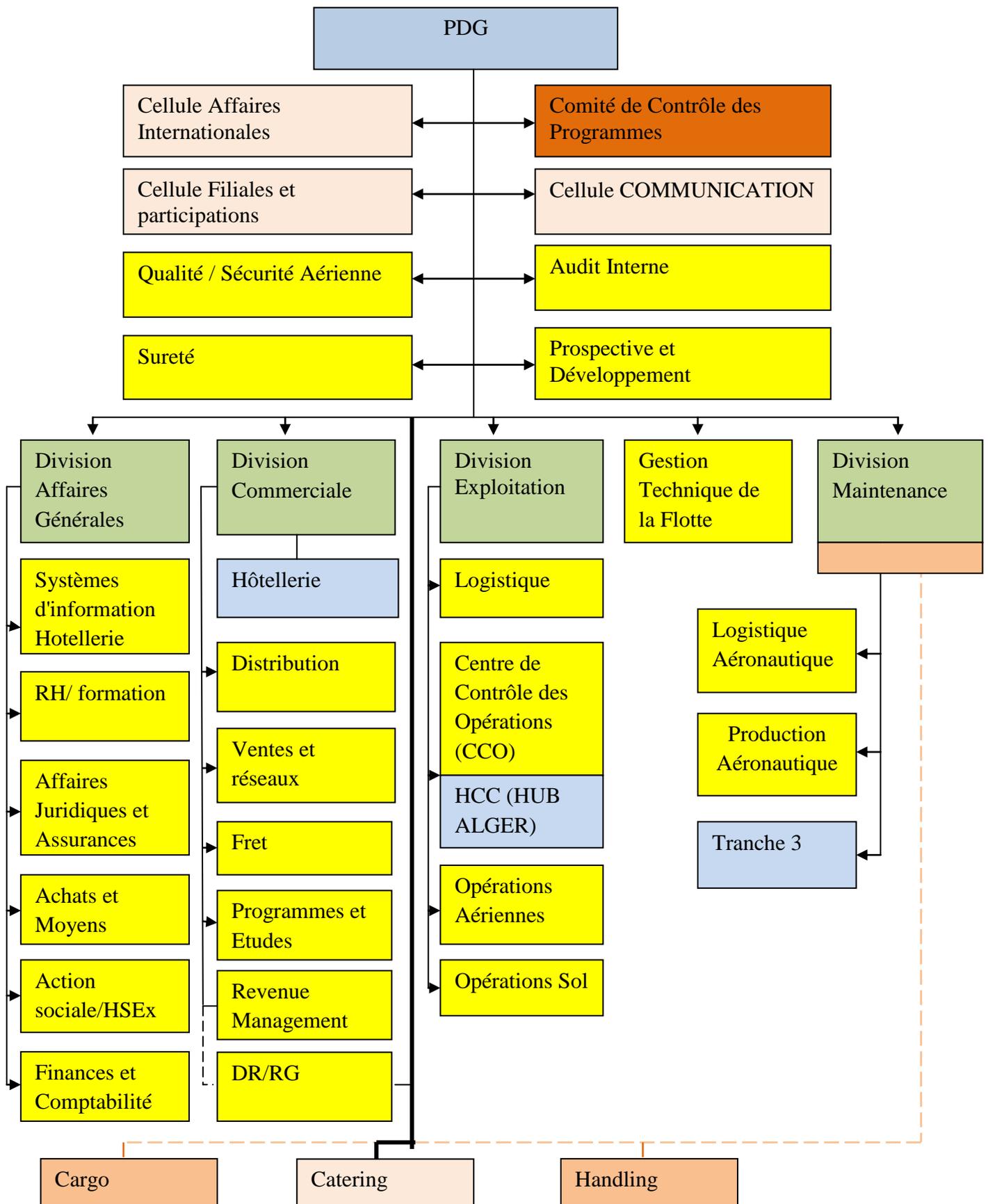
### **1.7 L’organisation générale d’Air Algérie**

L’organisation d’Air Algérie repose sur trois fonctions principales : commerciale, technique et d’exploitation.Actuellement la compagnie Air Algérie se présente comme suit :

---

<sup>1</sup> ABDELLAH BOURIM : Transport aérien Air Algérie: un chiffre d’affaires en hausse et un marché africain à conquérir. Article publié en ligne le 07/04/2015 à 06h36. (<http://www.reporters.dz/transport-aerien-air-algerie-un-chiffre-daffaires-en-hausse-et-un-marche-africain-a-conquerir/48468>) (le 01/05/2015 à 22h03).

-Figure n°16 : Nouvelle organisation de la compagnie Air Algérie<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Interne à l'entreprise.



### **1.8 La Division Commerciale**

D’après son organigramme (annexe 01).Elle est composée comme suit :

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

La division commerciale occupe une place importante au sein des structures de conception et de réalisation et son activité joue un rôle crucial dans le développement et l’essor de la compagnie à court et moyen terme. En effet, celle-ci a subit récemment une restructuration dans le but de réaliser de meilleures synergies entre les différentes directions afin d’améliorer la gestion des ressources et coordonner plus efficacement les décisions prises.

### **1.9 La Direction Revenue Management et Pricing**

D’après l’organigramme (annexe 02) nous allons présenter la DRMP comme suit :

#### **1.9.1 La Sous Direction Revenue Management**

Celle-ci est divisée en trois départements :

- **Département Analystes de vols**

Les membres de ce département ont comme principal objectif la maximisation des recettes de chaque vol, en agissant sur la suroffre et sur l’affectation des capacités par classe de réservation. Pour ce qui est du département réseau domestique, le revenue management n'y est pas encore opérationnel du fait qu’il soit subventionné par l’Etat.

- **Département Gestion des Groupes**

La procédure groupe s’applique pour toute réservation en faveur de 10 passagers et plus voyageant ensemble sur la même destination en aller et retour.

- **Département Fichier et Reconditionnement**

- **Service Fichier**

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

- **Service Reconditionnement**

- Traiter les cas spéciaux des passagers (demande de civière, chaise roulante..);
- Attribuer les sièges aux passagers ayant formulé la demande ;
- Traiter les demandes d’hôtesse supplémentaire (enfants non accompagnés) ;
- Retirer les demandes des files d’appel.

#### **1.9.2 La Sous Direction Pricing**

Elle est chargée de la conception des tarifs, l’affichage de ces derniers sur les différents GDS et la fiabilisation des ventes (contrôle des opérations de ventes) et est structurée en quatre départements qui sont :

- **Département Conception** : a pour mission la mise en application de la politique tarifaire à travers les grilles tarifaires et leurs conditions d’application élaborées par les Pricers,.
- **Département Affichage des Tarifs** : sa mission principale est la distribution des tarifs d’Air Algérie sur les différents GDS (Global Distribution System).
- **Département Fiabilisation des Ventes<sup>1</sup>** : appelé également Revenue Integrity, a pour rôle le contrôle de la conformité des tarifs et des conditions associées à la réservation, à la vente et à l’escale afin de sécuriser la recette de la compagnie.
- **Département Accords et Réglementation<sup>2</sup>** : sa mission principale de ce département est la conclusion, la gestion et le suivi des accords et des conventions de la compagnie.

### ➤ **Section 2 : Le Revenue Management et Pricing à Air Algérie**

Air Algérie a opté pour le procédé Revenue Management, une technique universelle, une entité au sein du groupe qui définit les prix pratiqués sur les différentes destinations. Aussi, la politique tarifaire d’Air Algérie se base sur la rentabilité d’où la stratégie du revenu management a pour objectif la rentabilité de telle ligne surtout en moments de crise.

#### **2.1.Particularité de la stratégie tarifaire d’Air Algérie**

D’un point de vue juridique, la compagnie nationale dispose d’une autonomie suffisante lui permettant de gérer la flexibilité de ses tarifs notamment d’avoir la latitude de les baisser. Néanmoins, la direction de l’aviation civile et de la météorologie (DACM) du Ministère des Transports prévoit des dispositions réglementaires -applicable à toutes les compagnies étrangères exploitant des lignes au départ d’Algérie- interdisant à tout transporteur de pratiquer des prix abusifs (le rôle protectionnisme des pouvoirs publics). Sur le réseau domestique, là où la compagnie Air Algérie possède un quasi monopole, l’Etat joue un rôle important et strict sur l’uniformité des tarifs proposés, donc que la stratégie tarifaire d’Air Algérie reste inchangée puisque la variable demande ne représente pas une variable stratégique dans la tarification. A l’opposé pour les réseaux France et international la compétitivité joue un rôle prépondérant, d’où l’importance de l’utilisation du Revenue Management.

L’objectif principal de la compagnie Air Algérie est de maximiser ses recettes sur chacun de ses vols, afin d’augmenter ses parts de marché, qui connaissent une variabilité à cause des concurrents. D’autres objectifs supplémentaires ont été arrêtés afin d’atteindre cet objectif :

- Réaliser un bénéfice ;
- Conserver les clients actuels et attirer des clients potentiels ;
- Couvrir les différentes charges de la compagnie ;
- Amélioration des performances et consolidation des parts de marché ;
- Assurer la survie et le développement de la compagnie sur toutes ses lignes.

Mais ces objectifs ne peuvent être réalisés que par la fidélisation des clients dont constitue l’objectif principal de la qualité de service, raison pour laquelle nous la traiterons dans la

<sup>1</sup> Ce département a été retiré en 2012 et dépend désormais de la direction de la distribution.

<sup>2</sup> Idem.

section suivante. Ainsi, dans le transport aérien la meilleure stratégie est sans l’ombre d’un doute le Revenue Management qui consiste à maximiser le chiffre d’affaire généré en jouant sur les variables prix et le taux d’occupation en adoptant une tarification différenciée.

### 2.2.Introduction et la nécessité d’acquérir le Revenu Management

Nous avons préféré d’illustrer les facteurs qui ont suscité l’acquisition du RM en les résumant dans la figure suivante :

**-Figure n°17 : La nécessité d’acquérir le Revenue Management**



**-Source :** élaboré à partir de documents internes à l’entreprise.

**La mise à niveau d’Air Algérie est pour but de :**

- Répondre au nouveau contexte concurrentiel ;
- Répondre aux attentes des clients avec une panoplie de tarifs adaptés à leurs besoins ;
- Acquérir et récupérer de nouvelles parts de marché ;
- Maximiser les recettes de la compagnie.

Dans le cadre de son plan de modernisation de ses techniques de gestion, Air Algérie a choisi d’exploiter un outil incontournable dans le domaine du transport aérien, « le Revenue Management and Pricing » de fait qu’elle remplit tous les conditions de son application cités dans la théorie voir les caractéristiques liées à la demande, les réservations, les coûts et la capacité. En effet, elle a su s’intégrer avec ce dernier grâce à plusieurs coaching avec plusieurs grandes compagnies, dont essentiellement Air France Consulting, et jusqu’à maintenant, la Air Algérie est ambitionnée de revenus davantage pour la compagnie, ce qui explique les efforts lancés par la Direction Revenue Management afin de mener à une exploitation maximale des vols en matières de revenus.

### 2.3.Le principe du Revenue Management & Pricing à Air Algérie

Le Revenue Management est la technique qui permet de vendre au bon moment, le meilleur service, au bon prix. Il consiste à gérer au mieux la variabilité de la demande face à une offre

(fixe) afin d’optimiser un vol, trouvant le meilleur équilibre entre les recettes et le remplissage, et ce à la base d’outils et processus.

De ce fait, l’enjeu du DRMP est de maximiser la recette globale d’Air Algérie en exploitant cet outil, et ce par :

- La refonte des Grilles Tarifaires AH et la mise en place de tarifs allant dans le sens de la finesse de segmentation du marché et d’une veille concurrentielle continue ;
- L’expression de la Gamme tarifaire en sous classe de réservation dont la gestion revient uniquement aux analystes (gestionnaires de vols).

La politique tarifaire d’Air Algérie antérieure reposait sur le système classique qui départageait l’appareil en trois cabines: First, Business et Economique. Les réductions, typologiques ou comportementales n’étaient consenties que sur le tarif économique dont le code de classe est le même, Y. L’indice est calculé mathématiquement de la façon suivante :

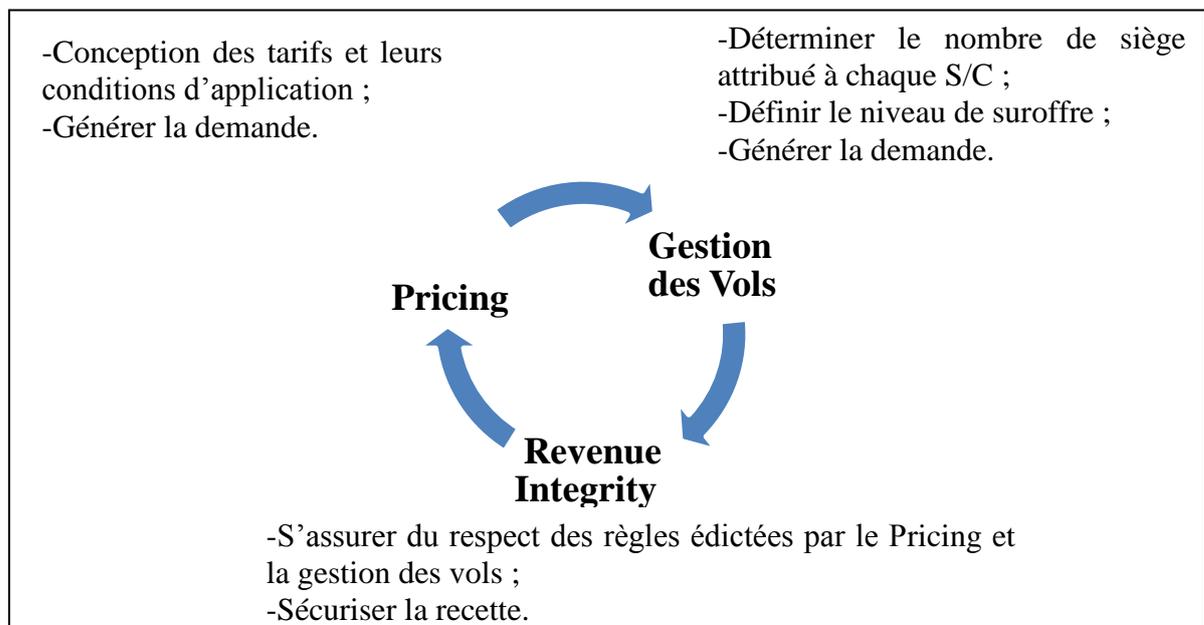
$$Indice\ B = \frac{Montant\ B \times Indice\ Précédent\ A}{Montant\ A}$$

Il représente la contribution de chaque tarif de vers l’Algérie (IATA, AH, ou réduction) par rapport au tarif plein en classe économique au départ de l’Algérie. Sur la base de cet indice que sont attribuées les sous-classes aux tarifs existants.

#### 2.4.L’exploitation du Revenue Management

La stratégie tarifaire d’Air Algérie repose sur la démarche du Revenu management, gravite autour de trois métiers essentiels, avec un troisième qui est très peu développé) qui sont :

-Figure n°18 : Les métiers du RMP



-Source : élaboré à partir de documents internes à l’entreprise.

### **2.4.1. Tarification**

La mise en œuvre de la politique tarifaire de la compagnie, provenant de la direction générale ou de la sous-direction pricing, en matière de grilles tarifaires et leurs conditions d’application, conformant à la réglementation nationale et internationale.

#### **2.4.1.1.Stratégie tarifaire d’Air Algérie**

Avant d’élaborer les programmes saisonniers, les grilles tarifaires doivent être discutées entre le Pricer de la ligne et l’analyste de vols et le représentant des marchés lors de réunions pour qu’elles soient les plus proches et représentatives des tarifs appliqués sur le marché. La sous direction programme devra être présente afin d’apporter d’éventuelles modifications d’horaires ou des aménagements de correspondances. Les réunions de décisions doivent être lancées en juillet pour l’hiver et en décembre pour l’été et être tenues respectivement en août et janvier. Une fois le «programme saisonnier» modifié et arrêté, le service Fichier se charge de l’introduction des lancements de vol (période et date) sur le système de réservation MARSAH. Ces informations vont être mises à disposition des analystes de vols et des pricers, pour la réalisation des tarifs et leur distribution (paramétrage).

#### **2.4.1.2.Elaboration des tarifs**

- **Structure tarifaire par ligne**

Il s’agit de préparer une structure de classes de réservation pour chaque ligne pour les saisons à venir. Cette structure doit indiquer pour chaque classe de réservation une fourchette de prix, dans laquelle les tarifs de tous les marchés associés à cette classe devront se trouver. Ces paramètres devront être élaborés à partir des statistiques commerciales au transport (recettes et trafic), des évolutions de l’offre et de prévisions de trafic. Ainsi, le pricer découpe l’offre concernant le vol X d’abord en classes de services : First, Business, Economique et pour ce dernier, crée des sous-classes.

- **Conception des tarifs par marché**

Le pricing élabore les grilles tarifaires (annexe4) pour l’ensemble des lignes commercialisées, chaque tarif doit s’adresser à une clientèle précise avec des conditions d’application adaptées qui constituent une règle, où chaque règle peut comporter plusieurs tarifs.

La politique tarifaire est élaborée à travers ces étapes:

**-Développer la stratégie marketing-analyse** : afin de concevoir la politique marketing adéquate à chaque marché, dont les critères de segmentation pris en considération sont :

- La typologie de la clientèle (Jeune < 25 ans; 3ème âge > 60 ans ;...)
- Critères comportementaux (d’achat et de voyage) ;
- Les tarifs de la concurrence (la veille concurrentielle qui consiste en une surveillance régulière organisée et stratégique des actions entreprises par les compagnies concurrentes et fixer ses tarifs en conséquence. Elle est faite tout au long du cycle de vol via Amadeus qui est mis à disposition des Pricers) ;
- Les contraintes légales pour chaque marché (d’un point de vue juridique, un transporteur n’a pas l’entière autonomie de gérer la flexibilité de ces tarifs. Il existe des

règlements des contrôles sur tarifs opérés par IATA et les services gouvernementaux qui interdisent l'application de tarif trop élevées ou trop bas) ;

- Estimation du taux de la demande du marché (fixer le prix de manière à offrir une gamme de produits tarifaires adaptée à chacun des segments de la clientèle identifiée au préalable. Dynamiser et développer le marché loisir tout en protégeant les recettes affaires et les clients haute contribution qui constituent des marchés fortement rémunérateurs) ;
- La distance parcourue ainsi que les coûts directs et indirects (le coût des aéroports, les redevances d'atterrissage, les redevances par passager, les coûts de fonctionnement de la compagnie et surtout la distance orthodromique -distance la plus courte entre deux points- entre la ville de départ en Algérie et la ville de destination et permet de déterminer un prix au kilomètre DA/KM).

**-Déterminer les sous classe :** ce système offre plusieurs possibilités de tarification. Le compartiment économique de la cabine de l'appareil est divisé en sous compartiments (virtuels) des tarifs correspondants à chacun d’eux. Les tarifs sont conçus selon la typologie et le comportement de la clientèle.

**-Tableau n°07 : Système des sous-classes**

Cabine	Classes et sous classes	Contribution tarifaire	
F : First	F (1 <sup>ère</sup> )	Haute	
	P (premium)		
	A (fidélité)		
	O (fidélité)		
C : Business	C (business)		
	I		
	D et Z (fidélité)		
Y : Economique	S, Y, H, B		Basse
	K, V, W, N, M, L		
	T (fidélité)		
	G (groupe)		
	E et Q (standard)		

**-Source :** élaboré à partir de documents internes à l'entreprise.

**-Tarifs des sous classes et leurs conditions d’application**

Air Algérie propose des tarifs variés selon la classe de réservation qui détermine le tarif à appliquer des quotas de sièges sont attribués à chaque sous classe, selon les configurations (économique/business) du vol. Concernant la classe l’économique à des périodes différentes (pointe (été et hiver), inter-pointe A et B) et avec des conditions d’utilisation distinctes, qui doivent être claires et énoncées dès le début aux clients. Le plein tarif est déterminé par une équation confidentielle de la compagnie, cette équation est propre à chaque réseau.

Avec ce tarif de référence, le Pricer peut ensuite calculer les tarifs des sous-classes virtuelles de la cabine Economique. Plus le tarif est bas plus est soumis à des conditions plus restrictives qui doivent être mentionnées clairement aux acheteurs, et peuvent être :

- Des restrictions sur les comportements (d’achat : dates de la vente des billets/ de voyage réémission) à l’avance ou au d’achat) ;
- La durée minimum ou maximum de séjour ;
- Les réductions autorisées pour chaque tarif ;
- Franchise bagage autorisée ;...

Il n’existe pas de règle générale pour la création des sous classes, la fourchette d’attribution diffère d’un Pricer à un autre et elles sont déterminées selon des indices tarifaires propres à Air Algérie, ces indices représentent en pourcentage la part des classes par rapport au plein tarif (YR100%= réduction%+indice%).

Les indices tarifaires d’Air Algérie sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

**-Tableau n°08 : Indice tarifaire d’Air Algérie**

<b>Classes</b>	<b>Classes et Sous-classes</b>	<b>Pourcentage du plein tarif (YR) %</b>	<b>Niveau de contribution</b>
F : First	F	>130	Haut
C : Business	C	115-129	
Y : Economique	S	110-114	
	Y	90-109	
	H	80-89	
	B	70-79	Bas
	K	60-69	
	V	50-59	
	W	40-49	
	N	30-39	
L	<30		

**-Source :** élaboré à partir de documents internes à l’entreprise.

Ce tableau ci-dessus est réalisé pour les tarifs individuels ainsi que l’ensemble des tarifs négociés (Agences de voyages, Firmes ...). Dans ce cas, le Pricer va négocier les niveaux avec les marchés. Si un tarif venait à être revu à la baisse en dessous de la limite inférieure du prix admissible par la classe à laquelle il est lié, il doit être déclassé et rattaché à la classe immédiatement inférieure.

A partir de toutes ces informations nécessaires, le Pricer établira une grille tarifaire conforme aux conditions de prix du point de vue de l’entreprise et du marché. Un exemple d’une grille tarifaire dans les annexes.

**• La distribution tarifaire**

Une fois la grille tarifaire élaborée, le Pricer la transmet au responsable du département ATPCO<sup>1</sup>, ce dernier introduit les différentes offres sur la plateforme ATPCO qui répertorie

<sup>1</sup> ATPCO (Airlines Tariff Publishing Company) : une compagnie basée à l’aéroport internationale Dulles de Washington, qui publie les dernières tarifications avec leurs conditions d’applications de plus de 500 compagnies aériennes, ayant un seul concurrent qui est SITA, distribuant les tarifications de certains compagnies à l’Asie, l’Afrique et l’Europe.

tous les tarifs proposés par Air Algérie et de ses concurrents dans un réseau très étendu qui les met quasi instantanément à disposition des intermédiaires agréés (IA) (agences de voyage).

Dans le cas d’amendements apportés à un tarif, des badges portant rectification ou changement opérés sur les tarifs, soit au niveau tarifaire, soit aux conditions d’application, sont alors transmis au département ATPCO pour affichage et transmission aux GDS. Le département Affichages GDS, ou populaire d’ATPCO, est la porte de distribution des informations d’Air Algérie au monde aérien des compagnies, une référence d’actualisation et de modernisation de tâches et d’esprits, il couvre l’affichage des tarifications dans les GDS.

#### **2.4.2. Gestion des vols à Air Algérie**

Il s’agit d’un dispositif en termes de gestion au niveau de la Sous Direction Revenu Management (coordination de nombreux départements, dont celui du Pricing, les Programmes et le service Fichier ainsi que l’analyste de vol qui définit le détail de l’offre, en dimensionnant la capacité de chaque classe/sous classes de réservation à partir des objectifs fixés) qui a pour mission principale, la maximisation de la recette à travers le processus de gestion qui consiste à gérer un portefeuille, en cherchant en permanence le meilleur équilibre entre le taux de remplissage et les tarifs pratiqués.

La gestion des vols permet à la compagnie d’éviter de perdre des recettes qu’elle peut avoir pour raisons suivantes :

- Un avion qui part avec trop de siège vide ;
- Ne pas pouvoir vendre un siège plein tarif à un passager qui serait prêt à payer ce tarif parce que trop de siège bas tarif ont été vendus.

Pour la gestion de ses capacités, Air Algérie utilise un GDS<sup>1</sup> appelé MarsAH (Mercator Airline Reservation System for AH) : un système de réservation informatique de sièges d’avions, fabriqué par Mercator qui est une filiale informatique du groupe Emirates Airlines. Il n’est utilisé que par 5 compagnies aériennes dans le monde (Emirates Airline, Sri Lankan, Yemenia, Kuwait Airways et Air Algérie (annexe 3).

Sur le système d’inventaire (Marsah), l’analyste peut avoir les informations comme : capacité physique de l’avion ; Réservation par cabine ; Disponibilité par cabine ; Allocation de sièges par sous classe (paramétrage) , Réservations par sous classe ; Sièges disponibles par sous classe ; Coefficient de sursréservation , sièges disponible imbriqués...

Quant aux étapes du processus du cycle de gestion des vols se présentent comme suit :

##### **2.4.2.1.L’intention**

Cette étape représente l’avant programme d’exploitation et consiste à l’élaboration et à la diffusion par la Direction Des Programmes, d’un document appelé «l’intention » qui sera diffusé à toutes les directions concernées dont : la Direction Gestion des Recettes, toutes les représentations d’Air Algérie à l’étranger et en Algérie, la Direction de l’aviation Civile, la

---

<sup>1</sup> GDS : sont des plates-formes électroniques de gestion de réservations qui permettent aux agences de connaître en temps réel, l’état des produits des compagnies et de réserver à distance, servent ainsi aux compagnies aériennes de simplifier et automatiser leur gestion.

Direction Commerciale, la direction des Opérations, le Catering (la gestion des repas et services à bord des avions).

#### **2.4.2.2.Diagnostic et révision de l'intention**

En premier lieu, l'analyste est tenu d'établir un rapport qui doit contenir :

- Les réalisations de la compagnie sur une destination de l'exercice précédent en termes de : parts de marché, taux de remplissages, évolution du trafic, évolution de la capacité, comparatif des jours de fonctionnements de l'année N-1 et l'année N en cours ainsi que ceux de la concurrence ;
- Une analyse de l'environnement externe de l'entreprise, (le niveau de vie, pouvoir d'achat, procédures obtention de visas, événements politiques...) tout ce qui peut influencer de près ou de loin l'activité aérienne ;
- Une analyse interne de l'entreprise : les forces et faiblesses ;
- Une fiche de ligne (aide analyste) qui contient les informations sur :
  - o Les vols (jour, heure, appareil, durée de vol...) ;
  - o Les vols de la concurrence directe ;
  - o Les vols de la concurrence indirecte ;
  - o Typologie de la clientèle et comportement d'achat (voyage d'affaires, touristique, écologique, culturelle, séminaires, sport...) ;
  - o Catégorisation des saisons (fêtes religieuses, vacances...).

#### **2.4.2.3.La diffusion du programme des vols**

Il s'agit de la validation du programme de vols et élaboration des grilles tarifaires. Après que le programme soit reçu par les différentes directions précédemment citées, ces dernières doivent signifier leurs accords ou bien suggérer des modifications :

- D'horaires (heure de décollage, les slots...) ;
- De jours de fonctionnement ;
- De capacité (Appareil,...), Ou de fréquence de vol ;
- Type de configuration de l'appareil à commercialiser (à savoir F, C, Y) ;
- L'ouverture ou annulation d'une ligne.

#### **2.4.2.4.Prévision de la demande et l'allocation des sièges:**

Au sein de la Direction Revenue Management, dès la réception du «programme saisonnier» élaboré et envoyé par la Direction Etudes et Programmes, l'introduction du programme des vols dans l'OAG, qui sera transmis sur les GDS. Cette étape consiste à préparer un calendrier des saisons à venir, comportant des éléments (événements, données des années précédentes) relatives à la période étudiée.

Ces démarches se schématisent en aval dans un Tableau de catégorisation et un paramétrage initial démontrant les prévisions par classes de réservation.

- **La catégorisation des vols**

Le calendrier de catégorie des vols aide à la prise de décision en fonction de ce qui a déjà été

réalisé dans les années précédentes, le pricer élabore la grille tarifaire en fonctions de ces calendriers. Donc, classifier chaque vol en terme de demande en se basant sur les taux de remplissage des vols (nombre de sièges vendus/capacité disponible= CR) précédents (année N-1) mais sachant que la capacité d'un vol sur une période donnée peut changer d'une année à une autre (figure sur le lancement), l'analyste doit ajuster le paramétrage du vol (annexe 6).

Et pour cela, quatre classifications sont possibles présenté dans le tableau suivant :

**-Tableau n°09 : La demande selon le taux de remplissage**

La demande sur le vol	Taux de remplissage (CR) en %	Colorisation de la grille
Low (bas)	CR < 70%	Vert
Medium (moyen)	70% <CR<= 85%	Bleu
High (bien)	85% < CR<=95%	Jaune
Peack (pic, vol complet)	CR>95%	Rouge

**-Source :** élaboré à partir de documents internes à l'entreprise.

- **Le paramétrage initial**

Il s’agit de l'affectation des sièges de la classe économique (Y) par sous classes (classes virtuelles) dès le lancement du programme saisonnier d'exploitation; avec l'objectif d'optimiser les recettes du vol en maximisant le taux de remplissage (annexe 6). Il diffère selon la catégorie du vol (coefficient de remplissage); quand ce dernier est élevé, les analystes allouent un quota de places aux classes les plus chères (à forte rémunération) dans le cas contraire, si le CR est faible les classes les moins chères (à faible rémunération) seront ouvertes.

L’analyste détermine la répartition de la capacité de chaque vol dans les classes de réservation en fonction de:

- L’historique des réalisations des vols (séries statistiques EASY STAT) ;
- Le tableau de catégorisation ;
- Feeling de l’analyste.

Les événements tels que les vacances, fêtes nationales, fêtes religieuses, salons, colloques, évènements sportifs et autres évènements spéciaux vont avoir un impact sur l'affluence de la ligne au cours de la saison.

**-Tableau n°10 : Exemple de paramétrage initial**

Sous classes	S	Y	H	B	K	V
Peak	5%	25%	70%			
High		20%	80%			
Med		10%	80%	10%		
Low					40%	60%

**-Source :** élaboré à partir de documents internes à l'entreprise.

Le tableau n°10 montre que la catégorie du vol influe grandement sur l’ouverture des classes et sous-classes. Ainsi, pour un vol «Low» l’analyste de vol a reparti la totalité des places en deux sous classes à basse contribution K et V alors qu’à l’inverse, pour un vol «Peak» nous observons une absence totale des sous-classes dites à basse contribution à la faveur des classes à fortes rémunérations S, Y et H.

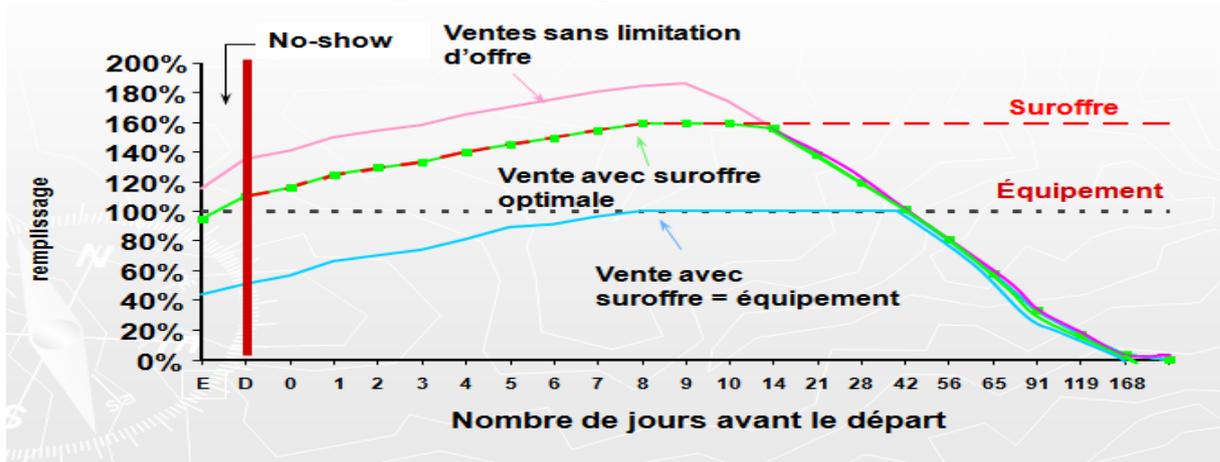
**2.4.2.5. Gestion de la suroffre (surréservation)**

La gestion de surréservation à Air Algérie dépend du taux de no-shows de la période en cours et celui de l’année N-1, ainsi que le taux d’annulation. Pour cela l’analyste, introduit dans le système de réservation une courbe de suroffre dès le lancement du vol en question, qui déterminera le nombre de siège qui seront vendu en surréservation. Donc, la suroffre est principalement une source de recette qui consiste à arbitrer économiquement entre un siège inoccupé et un passager débarqué ou déclassé. Pour qu’un vol parte sans vide, un siège est souvent vendu jusqu’à trois fois (l’offre de places à vente dépasse le nombre de siège dans l’avion). Il s’agit d’anticiper les annulations et les no-show au moment du départ et donc récupérer les sièges invendus (vides) au départ. Ses objectifs sont :

- Garantir un accès maximal au stock pour tous les vendeurs en annulant les réservations non fiables ;
- Diminuer le risque de débarqué en limitant les annulations tardives et en lissant le taux de no-show ;
- Optimiser le remplissage des vols contraints ;
- Diminuer les frais de GDS lié aux no-show sans billets.

La figure suivante montre la manière dont est gérée la suroffre :

**-Figure n°19 : La gestion de la suroffre**



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

D’après le graphe, une vente sans suroffre ou encore sans limitation d’offre, engendre d’importantes charges pour la compagnie. En effet la vente sans suroffre entraine une baisse du taux de remplissage, qui est du aux annulations et aux no-show, qui se traduit vers la fin par une réduction des recettes.

D’un autre coté, une vente sans limitation d’offre comprend une hausse des charges, et cela revient à la prise en charge total des débarqué. Par conséquent, une vente avec suroffre

optimal (limiter la suroffre selon des statistiques constatées au préalable) est l'idéale afin de maximiser le taux de remplissage.

Si le jour du départ, les prévisions faites ne tiennent pas, et qu'il y a une surréservation réelle, les clients-passagers seront pris en charge par le personnel de l'escale. Donc, la qualité de service intervient pour régler ce problème.

- **La gestion dynamique des quotas de sièges (le contrôle d'inventaire / le paramétrage dynamique)**

Afin d'optimiser les vols après leur mise en vente sur système, un suivi régulier de leurs engagements est assuré par l'analyste de vol à la base d'indicateurs :

- **Le comparatif des engagements**

Un outil qui affiche des états des engagements actuels, comparés à ceux de l'année dernière, afin de juger la position;

- **Courbe d'engagements**

Est un outil qui démontre- en détail par sous classes - le cycle de vie d'un vol donné en matière d'engagements.

L'objet est le réajustement des allocations de sièges par sous classe de réservation (modifier le paramétrage initial si cela est nécessaire), et cela, en se basant sur :

- L'instabilité du programme (l'évolution des engagements demande à court terme en les comparant à ceux de la même période de l'année N-1) ;
- Evènements imprévisibles de la période en cours;
- Actions entreprises par la concurrence (Veille concurrentielle (disponibilité par sous classe et tarifs en cours injecté sur système));
- Évolution des engagements des vols (Changement du comportement de la clientèle et des facteurs de la demande).

Ces derniers éléments qui vont déterminer le paramétrage final des sous classes.

De ce fait, la commercialisation des sièges dure plusieurs mois et une définition a priori de la taille des classes tarifaires n'est évidemment pas optimale. Ainsi, les quotas de sièges à bas tarif sont ouverts et fermés dynamiquement au fur et à mesure de la commercialisation. Lorsque la recette marginale liée à la vente discount devient plus basse que l'espérance de recette liée à des ventes plein tarif. La classe tarifaire peut être ouverte à nouveau dans le cas contraire.

**-Le selling-up :** c'est le fait qu'un client potentiel, lorsqu'il apprend que le tarif bas est fermé, peut être prêt à payer plus cher pour voyager quand même sur le vol convoité ;

**-La re-capture :** c'est le fait qu'un client potentiel, lorsqu'il apprend que le tarif bas est fermé sur le vol qu'il envisage, peut être prêt à voyager sur la même compagnie sur un autre vol moins rempli.

Dans ces deux derniers cas la fermeture des classes tarifaires basses intervient un peu plus tôt qu'au point d'égalité des recettes marginales. L'optimisation, ou allocation, consiste à répartir idéalement les sièges entre les différentes sous classes de réservation, sur la base des prévisions de demande.

#### **2.4.2.6. La Gestion des Groupes**

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

#### **2.4.3. Le Revenue Integrity : Fiabilité des ventes**

Afin de protéger ses recettes, Air Algérie, dispose d'un service Revenue Integrity ou fiabilisation des vols (gendarme de la compagnie) chargé de s'assurer que le bon passager voyage sur le bon vol ou bon moment et avec le bon tarif. Donc, surveiller et contrôler tout le processus des ventes pour fiabiliser, protéger et récupérer l'argent d'AH, signalant chaque anomalie détectée, et assister jusqu'à sa résolution). Ainsi, l'objectif du RI est de garantir la conformité entre la recette attendue, compte tenu des conditions tarifaires et des conditions d'utilisation applicables, et la recette réellement encaissée.

Il est possible dans les GDS de réserver des places sans devoir y associer un produit tarifaire et sans respecter les conditions d'émission et le paiement du billet avec une nécessité de compenser en augmentant le facteur risque de la gestion de la suroffre.

Il consiste à la vérification et traitement de tous les fils d'appels, traitement GO Show, traitement des Dupes, traitement des vols déjà lancés (J-1, J-3, J-7,...etc.) et la mise à jour du registre des accords exceptionnels concernant les passagers passés de l'une des trois situations voire un décès d'un proche, une hospitalisation ou une convocation au tribunal.

Dans de tels cas, le traitement des justificatifs se fait pour dévoiler une dérogation, permettant d'offrir une revalidation sans pénalité, mais en considération évidemment de la classe du billet :

- Traitement d'Acelya : Acelya s'en charge de contrôler les ventes de l'étranger à l'Algérie à l'intermédiaires d'agences hors Algérie ;
- Protéger les vols de pillages de classe et de sièges, passant à l'haute contribution sans avoir l'accès ;

Enfin, et pour bien contrôler les processus des vols de son amont à son aval, une partie des agents RI se présentent à l'aéroport pour le contrôler de près et assurer l'audit, où des pochettes de vols sont transmises, constituées de listes de passagers, pour vérifier les passagers partants, no show et go show, ainsi que les pénalités payés et à payer ; hors, la partie restante des agents RI, s'en charge à la DRM du contrôle des bookings, sans oublier la consultation des billets avec vue sur le statut des coupons ainsi que les montants acquis via l'application RAPID, tout cela pour assurer un excellent contrôle de la recette d'AH.

➤ **Section 3 : La démarche qualité d’Air Algérie**

Forte de sa longue expérience et résolument tournée vers la modernité, AIR ALGERIE se veut être une compagnie aérienne moderne et efficace, jouissant d’une position concurrentielle solide et donnant dans la stratégie de développement de la Compagnie, une place primordiale à la satisfaction de la clientèle pour renforcer sa position sur le marché.

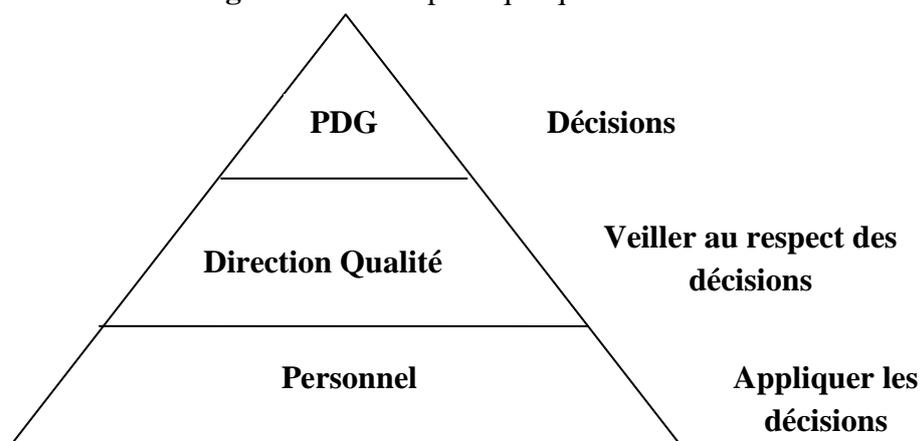
**3.1 La démarche qualité**

Air Algérie s’est inscrite dans un processus d’amélioration continue en s’appuyant sur une démarche qualité dans l’ensemble de ses secteurs d’activité. Cette démarche vise essentiellement à garantir :

- Une sécurité des vols maximale en s'assurant du respect des exigences réglementaires et des procédures compagnie ;
- Un niveau de qualité de service qui répond aux attentes de la clientèle en la plaçant au centre de ses préoccupations;
- La survie de la compagnie dans un environnement où la compétition est de plus en plus vive en anticipant les changements et en s’adaptant aux différentes situations auxquelles elle est confrontée.

De plus, pour garantir la réussite de cette démarche, Air Algérie a défini sa politique en fonction des exigences réglementaires, de ses propres standards et des exigences de sa clientèle qui visent à la cohérence et l’efficacité de l’organisation. Pour répondre à ces derniers, elle s'est engagée dans un processus global de certification de ses métiers à travers leur mise en conformité avec les normes les plus élevées existantes dans l’industrie du Transport Aérien (système de management de la qualité et la sécurité). Tout cela avec l’implication et l’adhésion de tout le personnel d’Air Algérie dans la mise en œuvre de cette démarche dont la réussite dépend d’une dynamique qui se veut avant tout collective et transverse. Une politique tracée annuellement par le PDG d’Air Algérie en prenant en compte les défaillances de l’année précédente et se décline sur les trois niveaux (figure 3-1).

**-Figure n°20 : La politique qualité**



**-Source :** élaboré à partir de documents internes à l’entreprise.

Ainsi, et afin qu'Air Algérie démontre son aptitude à fournir régulièrement un produit /service conforme aux attentes de ses clients, les labels ISO et IOSA qui ont été attribué à Air Algérie sont une étape d'une démarche qualité et d'une dynamique d'amélioration continue pour :

- **Le client** : c'est un gage de la régularité, de la qualité/sécurité des services que la compagnie propose et un critère de sélection dans le choix du client ;
- **La compagnie** : c'est la réduction des coûts de non-conformité (coût du non qualité) qui représente un facteur clé de succès, un moyen d'établir un comparatif par rapport à d'autres compagnies de même nature, positionnées sur les même marchés et de se démarquer de ses concurrents. Il s'agit d'un élément de la stratégie marketing qui permet d'accéder à des marchés où la certification est requise et d'améliorer l'image de marque de la compagnie ;
- **Le management** : c'est un vecteur de communication ascendant et descendant pour la mise en place des décisions stratégiques de la direction. Aussi, un instrument de pilotage par le biais d'indicateurs dédiés ainsi qu'un outil de gestion des risques par l'anticipation des dysfonctionnements du système.
- **Le personnel** : c'est un outil identitaire qui fédère et valorise les salariés en les positionnant plus précisément au sein de l'organisation de la compagnie. Egalement, c'est un outil d'évolution des mentalités vers plus de rigueur et plus d'esprit d'analyse.

### 3.2 La qualité dans le cycle de voyage d'Air Algérie

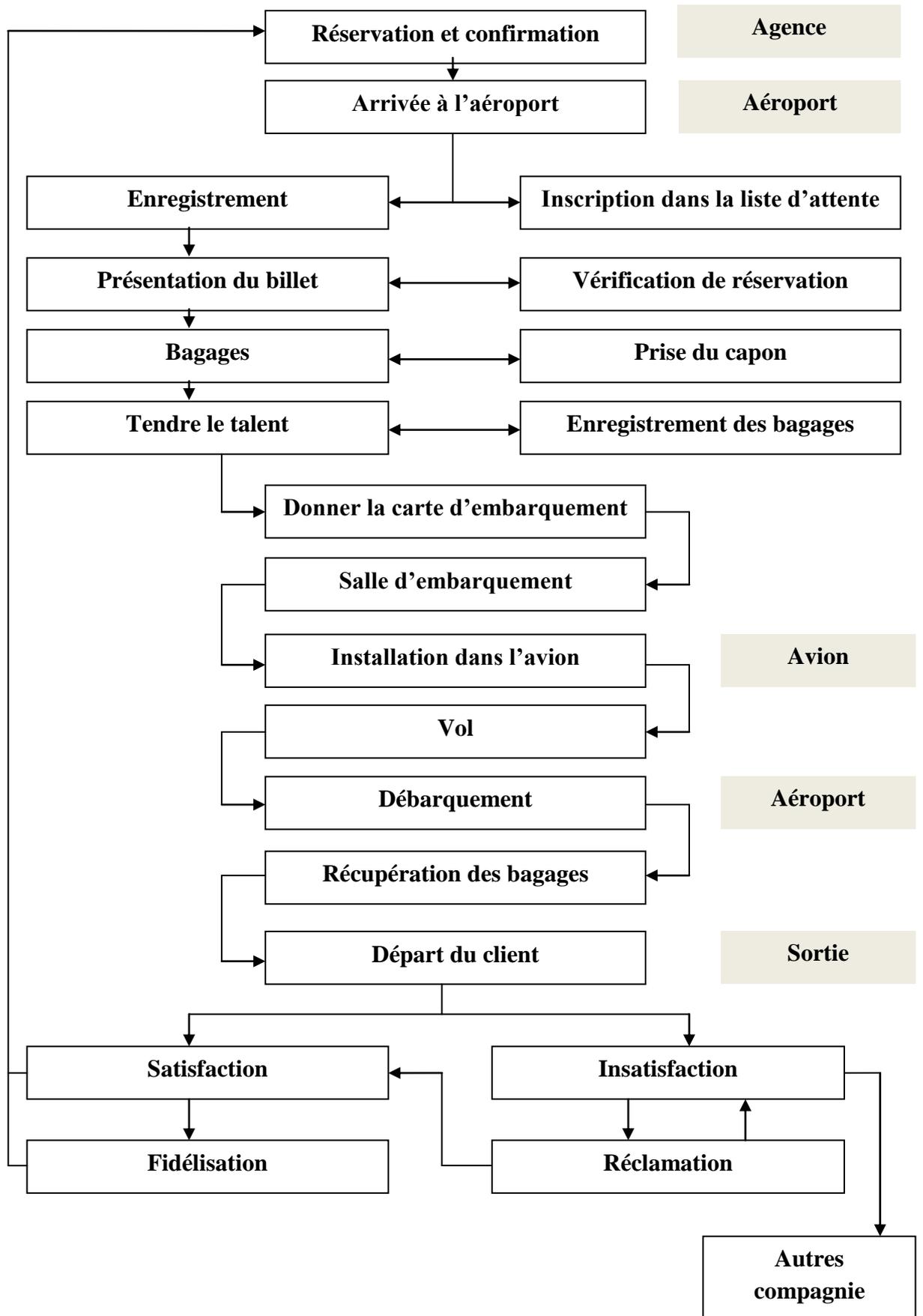
L'offre d'Air Algérie, est de mettre en œuvre des produits/services plus adaptées aux attentes des clients et une qualité de service à la hauteur de leur exigence, et cela pour mériter sa fidélité. Cependant, avant que le client ne devienne passager, il doit passer par plusieurs étapes (figure 3-2) où il sera en contact permanent avec le personnel d'Air Algérie. Pour cela, cette dernière met en place une politique de communication en interne qui permet de :

- Organiser les flux d'informations et d'échanges ;
- Développer une culture d'entreprise et des valeurs communes à l'ensemble du personnel ;
- Initier et familiariser le personnel pour les bonnes pratiques managériales ;
- Impliquer le personnel sur les objectifs à atteindre ;
- Développer la cohésion du personnel.

Quant à celle en externe, elle permet à la compagnie de se situer et de se positionner dans son environnement, de rehausser son identité et développer sa notoriété. Elle a aussi pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages. Elle vise à adapter, ses produits, ou ses procédures aux contraintes, et/ou opportunités de son environnement.

Cette communication est nécessaire pour se conformer aux exigences réglementaires aux attentes des clients, et à celles de la compagnie. Cependant, il est essentiel de maîtriser la communication avec le client au niveau de tous les points de contact illustré dans la figure suivante :

Figure n°21 : le cycle de voyage d’Air Algérie



-Source : élaboré à partir des informations.

- **La réservation**

Le client se dirige directement à l'agence ou par téléphone ou même par internet sur le site web d'Air Algérie *www.airalgerie.dz*, cependant Air Algérie communique avec ce dernier en lui informant sur les caractéristiques du produit AH : programmes des vols, offres promotionnelles, modalités de réservation, conditions d'achat, tarifs et programmes de fidélisation... selon la destination désirée.

Quand le client est bien informé, il effectue une réservation sur place selon la classe qu'il désire laissant ses coordonnées à un agent de l'agence qui les note sur le dossier des réservations clientèle. Pour toutes modifications apportées au programme de vol avant sa réalisation Air Algérie doit informer le client des changements concernant son vol.

Air Algérie possède une réservation centrale appelée Call Center située à Kouba qui gère toute la distribution, donc toutes les réservations faites par les agences Air Algérie ou les agences intermédiaires agréées.

- **Arrivée à l'aéroport**

Une multitude de services peuvent être effectués pour le client au niveau de l'aéroport tel que l'enregistrement, la réservation et la demande d'information.

Les passagers doivent se présenter au guichet d'enregistrement deux heures avant le vol. Dès son contact avec le personnel d'Air Algérie, des informations lui communiquées pour lui indiquer les :

- Orientations vers les guichets d'enregistrement, les portes d'embarquement, le salon première AH, le salon MARHABA, les conditions d'acceptation et prise en charge des passagers à mobilité réduite, femme enceinte, handicapé... ;
- Conditions d'application de franchise bagage et les coûts des suppléments, des conditions d'acceptation des bagages en cabines, et des conditions d'acceptation sur les listes d'attente ;
- Retards/Annulations/Déroutement : le client doit être informé sur tout changement pouvant affecter son voyage et des suites à donner à son vol.

Pour certaines périodes comme l'été et les fêtes religieuses, le nombre des passagers est très important que ce soit au niveau des bureaux d'information ou devant les guichets de réservation et de vente de billets. De ce fait, des mesures organisationnelles sont nécessaires, bien que l'aménagement et l'entretien de l'aérogare ne soit pas du ressort d'Air Algérie, ils sont directement liés à la satisfaction des clients dont la plupart ne font pas la différence entre les attributions d'Air Algérie et celles de l'entreprise de gestion de service de l'aéroport EGSA, et ceci, influe sur la qualité des services offerts par le personnel d'Air Algérie.

A cet effet, Air Algérie vise un certain nombre d'objectifs :

- Une aérogare propre et bien organisé ;
- Une signalisation claire et complète ;
- Une information fiable et disponible.

- **Enregistrement**

Air Algérie travaille sur la procédure de traitement des passagers à l’escale. Pour un vol donné, l’enregistrement se fait comme suit :

- Passagers avec billet OK et réservation sur ordinateur ;
- Passagers avec billet OK et qui n’ont pas de réservation sur ordinateur (OK fictif) ;
- Passagers n’ayant pas réservé (liste d’attente).

- **Formalités**

Au niveau de l’aéroport, une assistance d’Air Algérie par une équipe spécialisée désignée, au niveau des formalités : police/douane au départ et à l’arrivée pour les passagers.

Air Algérie offre le service MARHABA (une équipe spécialisée) qui s’occupe de toutes formalités ainsi qu’une prise en charge des passagers tels que les personnes âgées, les femmes enceintes, les handicapés, enfant voyageant seul...etc.

- **Embarquement**

Il s’agit d’un service dont bénéficient tous les passagers comme une file devant la porte d’embarquement d’où l’opération commence par les cas de passagers cité précédemment. Cette opération est un élément appréciable de la qualité de service qui permet le déroulement normal de l’activité. En cas de retard : le personnel donne des informations pour assurer les voyageurs et les faire patienter.

- **A bord**

Le passager est informé à bord de l’avion des : consignes de sécurité et de sûreté, interdictions et permissions, prestations fournies,

Lorsque le passager monte à bord de l’avion, le personnel navigant lui désigne l’emplacement et s’assure qu’il a attaché sa ceinture de sécurité, lui donne des consignes de sécurité avant le décollage, ainsi que toutes les informations complémentaires sur le vol (heure d’arrivée, temps de vol, température,...).

Le personnel navigant commercial (PNC) offre des prestations de service telles que des repas selon la durée du vol, la vente de certains produits hors taxe,...

- **Débarquement**

A cette dernière étape, le souci est celui des bagages. Pour cela, Air Algérie fait de son mieux pour que chaque passager récupère ses bagages dans les meilleures conditions possibles.

- **Réclamation**

Toute réclamation formulée par le client, qu’elle soit écrite ou verbale, doit faire l’objet d’un traitement. Pour ce dernier, Air Algérie a opté pour d’utiliser un système de réclamation centralisé CASA (Customer Affaires and Service Audits) (des procédures et un barème basé

sur le nombre d’heure de retard pour indemnisation spécifique). Dès l’arrivée d’une réclamation, un service concerné l’introduit dans ce système et l’envoie à l’endroit dont l’achat du billet a été effectué pour la prise en charge. Les suites données sont communiquées au concerné dans un délai ne dépassant un mois.

Enfin, le service d’Air Algérie est le transport des passagers d’un point à un autre et toutes les étapes qui constituent le voyage ne dépendent pas que d’Air Algérie. Mais pour qu’un passager soit satisfait, il faudrait qu’il le soit tout au long de ce cycle de voyage et si l’une de ces étapes n’est pas à la hauteur de la qualité attendue par les clients, c’est l’image de la compagnie qui sera affecté. Pour cela, des inspections sont portées tout au long de ce cycle.

### **3.3 Les certifications d’Air Algérie**

Air Algérie œuvre continuellement pour l’amélioration de son fonctionnement. Elle s’est donc inscrite depuis l’année 2005 dans une démarche de certification pour détenir la certification de la maintenance EASA 145, depuis 2006 le label de sécurité IATA (IOSA) et depuis 2008 pour certifier son système de management selon la norme ISO 9001-2008.

#### **3.3.1 Le label IOSA**

Le programme IOSA a été lancé en 2003 avec pour objectifs principaux :

- Relever le niveau de sécurité et de sûreté des compagnies aériennes ;
- Réduire le nombre d'audits croisés.

Il est un Label de Sécurité (IATA Operational/Safety Audit) attribué à Air Algérie depuis 2006 et renouvelable tous les 2 ans. C’est un système d’évaluation mondialement reconnu, conçu pour évaluer la gestion de l’exploitation et les systèmes de contrôle d’un transporteur aérien. Sa détention est imposée aux compagnies aériennes adhérentes à IATA.

Il est délivré à la suite d’un audit conduit par cinq auditeurs, d’un bureau agréé par l’IATA, sur une durée de cinq jours. Le bureau retenu pour l’audit est britannique et se nomme WAKE QA. Dont les domaines concernés sont : Organisation et système de gestion, Flight, Dispatch, Maintenance des aéronefs, Opérations en cabine, Services au sol, Gestion des Ressources Humaines, Activités fret ; Cargo ; Sûreté opérationnel.

Ces objectifs ayant été de manière globale atteint, l’IATA a introduit en 2013 le concept de l’E-IOSA (Enhanced IOSA) afin de permettre aux compagnies aériennes de maintenir en permanence la conformité par rapport à ces standards. Ainsi, les programmes d’Assurance Qualité des compagnies figurant au registre IOSA et dont la date d’audit de renouvellement est programmée à partir de septembre 2015 se feront sur la base de ce nouveau concept qui a pour principe de base :

- L’utilisation des standards IOSA (ISARP's) comme référence dans la réalisation d’audits internes étalés sur deux ans couvrant les 08 domaines selon la check-list IOSA (entre 2 audits de renouvellement du label IOSA sachant que l’audit de renouvellement réalisé par un AO « audit operator » reste en vigueur) ;
- L’établissement du rapport d’audit selon le canevas fourni par l’IATA « Conformance Report » (CR) et sa validation par le premier responsable de la compagnie avant d’être

soumis au bureau certificateur (AO : Audit Organization) 14 jours avant l’audit de recertification ;

- La formation des auditeurs internes qui doivent se familiariser avec ce référentiel d’audit et standardiser ainsi la méthodologie utilisée pour ces audits.

Le bureau auditeur devra, au-delà de la vérification de tous les ISARP selon le principe actuel de l’audit :

- Etudier le CR avant la date de l’audit ;
- Evaluer le CR durant les 05 jours de l’audit IOSA ;
- Procéder à la vérification de l’implémentation de certains ISARPs sélectionnés.

Ceci permettra non seulement de s’assurer de la conformité par rapport aux ISARP’S, mais aussi que le programme d’assurance qualité et de surveillance interne est efficace. Cependant, le personnel est sensibilisé car le programme E-IOSA nécessite la contribution de tous, particulièrement les managers, les responsables des services qualité, auditeurs internes, et toute personne ou groupe de personnes évoluant dans les structures impliquées dans le processus d’audit.

### **3.3.2 La certification ISO**

La certification ISO octroyée à Air Algérie depuis 2008 est une démarche volontaire vers une culture de qualité, elle n’est pas simplement un recueil d’exigences mais un outil d’organisation, qui permet l’utilisation d’une méthodologie commune, une bonnes pratiques permettant ainsi la sauvegarde du métier et la transmission d’un savoir faire. C’est un moteur de progrès en interne comme en externe. Cette certification a permis à la compagnie de gagner en visibilité et crédibilité : un aout marketing majeur.

La norme aborde quatre aspects principaux :

- L’engagement de la direction ;
- La gestion de la ressource humaine ;
- La réalisation du produit ;
- La mesure, l’analyse et l’amélioration continue.

L’initiation à la qualité et le développement de la culture qualité font partie de la démarche entreprise par la direction Qualité et Refonte des Procédures.

L’objectif de cette démarche consiste à fournir une vision globale des principes du système management de la qualité afin de le promouvoir et de le dynamiser au sein de l’entreprise à travers des opérations de formation ou de sensibilisation. Elle s’appuie sur les exigences légales de la DACM définies par la circulaire N° 210, confortée par les recommandations de l’accompagnement Lufthansa. Son domaine d’application s’étend au-delà de l’équipe qualité puisqu’elle cible l’ensemble du personnel.

Air Algérie a mis un programme de formation à la qualité qui décrit tout le processus de planification, de réalisation, de suivi et d’évaluation du programme en question. Aussi, il définit deux grands niveaux de compétences : les spécialistes et les non spécialistes de la qualité.

- **Les spécialistes de la qualité**

Ce sont les responsables de la mise en œuvre du système qualité au niveau de leurs structures (RMQU, CQDR, Auditeurs et /ou Responsables de la documentation). Ils requièrent une formation spécifique réglementée; qui va leur permettre d’exercer leurs fonctions.

- **Les non spécialistes**

C’est l’ensemble des managers (occupant des postes d’organigramme) et non managers (personnel). Ils sont concernés par la sensibilisation à la qualité qui a pour objectif principal de faire connaître les bases du système management de la qualité à savoir :

- La politique, les objectifs stratégiques et leur déclinaison dans l’opérationnel,
- Les exigences réglementaires, légales et normatives relatives au système qualité,
- La relation client/fournisseur,
- Comment devenir acteur potentiel et performant dans le système qualité,
- Le système documentaire de l’entreprise, les niveaux de procédures, leur application et le canal de consultation (Portail AH...).

### **3.3.3 La certification HSE (Health Santé, Sécurité, Environnement)**

Elle concerne le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l’air, l’eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Ainsi que les conditions et facteurs qui affectent, ou pourraient affecter, la santé et la sécurité des employés ou d’autres travailleurs (Y compris les travailleurs temporaires et le personnel détaché par un sous-traitant), des visiteurs, ou de toute autre personne présente sur le lieu de travail.

De ce fait, Air Algérie soucieuse de respecter les exigences réglementaires, d’améliorer son fonctionnement et d’assurer le bien-être de ses employés s’est engagé dans la mise en place du système HSE ayant pour objectif :

- Satisfaction client (Qualité) ;
- Satisfaction des parties intéressées, y compris les riverains (Environnementales) ;
- Satisfaction du personnel (Santé Sécurité).

Il est basé sur les normes ISO 14001-2004 et OHSAS 18001-2007 et fonctionne selon le cycle d’amélioration continue PDCA. Il est bâti selon les mêmes principes que la norme ISO 9001-2008 :

- La maîtrise documentaire ;
- La maîtrise des responsabilités,
- la mise à disposition des ressources et la gestion des compétences ;
- La maîtrise des non-conformités / actions correctives et préventives ;
- La réalisation des audits internes ;
- La tenue de revues de Direction.

### **3.3.4 Audit de renouvellement**

Les audits internes/externes de renouvellement permettent à la compagnie de maintenir une veille permanente et de s’assurer pour qu’elle demeure conforme aux exigences réglementaires nationales ainsi qu’aux standards internationaux en matière de sécurité et qualité des prestations. AIR ALGERIE vient de passer avec succès ses audits de renouvellement et annonce :

- La Reconduction du certificat ISO 9001-2008 dont la validité s’étend jusqu’au 24 aout 2017 : 3ème certification (par le bureau AIB VINCOTTE) avec un renouvellement qui se fait tous les 3 ans et des audits de suivi annuels ;
- Le Renouvellement du label IOSA dont la validité s’étend jusqu’au 13 décembre 2016 : 5ème certification (par le bureau Wake QA) avec un renouvellement qui se fait tous les 2 ans ;
- Le renouvellement en décembre 2014 de sa certification EASA 145 en matière de maintenance.

### **3.4 Revue documentaire**

Lors de chaque changement organisationnel, parution de nouveaux textes réglementaires, résultats d’audits internes/externes, exam régulier de la documentation et/ou adoption d’une nouvelle politique, il est impératif d’effectuer une revue documentaire afin de mettre à jour les manuels et procédures de la compagnie qui sont l’outil indispensable à l’exécution des tâches, formalisant les bonnes pratiques de travail, et donnant une valeur ajoutée au produit/service. Ainsi la compagnie évite les dysfonctionnements et anomalies lors du processus d’exécution ce qui réduit les coûts de non qualité.

La revue de direction n°7 est tenue périodiquement, c’est une réunion d’évaluation du système à intervalles réguliers organisée et menée par la Direction Générale pour veiller à l’atteinte des objectifs qualité définis. C’est un véritable outil d’aide à la décision.

Les normes IOSA et ISO définissent de manière précise les éléments d’entrée de la revue de direction qui ont été repris dans le Manuel Qualité chapitre 5-6. Quant aux éléments de sortie de la revue de direction, sont les décisions relatives aux actions et aux moyens à mettre en œuvre pour améliorer l’efficacité du SMQ.

### **3.5 Gestion électronique de la documentation**

La compagnie Air Algérie, dans le cadre de son amélioration continue et de la mise en œuvre de son Système de Management de la Qualité a acquis l’application **Q-pulse** (pour la direction qualité) qui permet une gestion électronique documentaire et d’administrer en temps réel les audits, les non conformités, les actions correctives et préventives, mais aussi les réclamations clients et la formation. Un logiciel développé par l’entreprise britannique Gael LTD, utilisé par les compagnies aériennes et les organisations de maintenance aéronautique pour gérer efficacement leur système de gestion de la qualité /des risques et de sécurité.

### **3.6 La démarche suivie par Air Algérie pour détecter/résoudre un dysfonctionnement**

Dans le langage de la norme ISO 9001 un dysfonctionnement/événement est appelé non-conformité, sa prise en charge est décrite dans une procédure système : PS04, son analyse et son évolution sont décrites dans la PS05/PS06.

Un produit/service non conforme est un produit/service qui ne satisfait pas totalement aux :

- Exigences réglementaires applicables au produit/service ;
- Exigences clients (contractuelles, explicites et implicites) ;
- Exigences internes de la compagnie.

Pour atteindre cette conformité, la compagnie approprie ces procédures, manuels, règlements mis en place.

Le produit non conforme peut être détecté et résolu par le personnel de l’entreprise en charge de libérer ou recevoir le produit, ou par le client. Pour cela, la démarche à suivre est :

- Le contrôle Qualité ;
- Identification du produit non conforme ;
- Isolement du produit non conforme ;
- Communiquer systématiquement la non-conformité au client du processus et des suites à donner au produit non conforme ;
- Enregistrement de la non-conformité identifiée dans la base de données par RMQU/CQDR de sa structure ;
- Traitement du produit non conforme (selon le type de produit : corriger et ré-contrôler puis le libérer/ libérer avec dérogation par une autorité compétente/ procéder à la destruction pour empêcher son utilisation ou son application prévue à l’origine) ;
- Renseigner la fiche de non-conformité : causes et actions entreprise et transmission au RMQU/CQDR de sa structure

Mise à jour de la base de données du RMQU/CQDR et transmission mensuelles de l’état à la Direction Qualité :

- Bilans des non conformités élaboré par les RMQU/CQDR
- Analyse des non conformités lors des points qualité (réunion qualité périodique DQ/RMQU/CQDR) et application de la PS05)
- **Approche processus**

La compagnie est un processus global qui existe pour couvrir un besoin de marché : l’offre.

- **La cartographie**

Air Algérie à travers sa cartographie a fait passer son organisation l’implicite et l’explicite, et ce pour améliorer son organisation, son fonctionnement et sa rentabilité. Cette cartographie définit les interactions dont les contrôles qualité doivent être mis en place, le produit non

conforme identifié et l’information remontée pour analyse (annexe 12).

- **Tableau de bord qualité et indicateur de performance**

Le management par le processus distingue l’efficacité (l’atteinte des résultats) et l’efficience ou la performance du triplet : fonctionnement, productivité et rendement. Les objectifs stratégiques de la compagnie Air Algérie sont :

- La ponctualité ;
- La stabilité du programme ;
- La qualité de service clientèle ;
- La sécurité.

On été déclinés au niveau de chaque identité dans la cartographie ce qui a permis d’élaborer un tableau de bord afin d’analyser les résultats des mesures communiquées par les structures de l’entreprise. Cependant, la remontée de l’information est appréciable mais elle reste quand même insuffisante.

Relativement, les mesures dont Air Algérie dispose sont celles relatives à :

- La ponctualité ;
- Le respect des délais de conceptions ;
- La stabilité programme ;
- Les dépassements des formations continues ;
- Non conformités ;
- Non conformités sous traitants.

De plus l’analyse des mesures a conduit à programmer une revue des processus et du tableau de bord qualité en tenant compte des objectifs non pertinents, non atteignables ou nécessitant des éclaircissements ainsi que le transfert des indicateurs sécurité vers la Direction Sécurité.

### **3.7 Satisfaction et fidélisation clients**

#### **3.7.1 Procédure de satisfaction clients**

L’objectif d’Air Algérie est d’assurer une expérience optimale à ses clients et d’accroître leur satisfaction en améliorant les performances de ses applications critiques.

Afin de maintenir un haut niveau de satisfaction de ses clients, Air Algérie porte un soin particulier au bon fonctionnement de tous les processus métiers intervenant dans ses transactions commerciales (achat de billets en ligne, enregistrement via une application mobile, programmes de fidélité, etc.). Pour cela, la procédure de mesure de la satisfaction client (annexe 14) est déclenchée au minimum une fois par an avant la tenue d’une Revue de Direction. Aussi, un sondage est réalisé par la Direction Ventes et Réseaux afin de cerner tous les besoins des clients à satisfaire.

#### **3.7.2 Le programme de Fidélisation client Air Algérie PLUS**

Un programme de fidélité qui regroupe plusieurs offres non négligeables offrant ainsi des

tarifs et des bonus alléchants à ses clients. Air Algérie Plus propose trois cartes de fidélité qui permettent à leurs détenteurs de bénéficier de plusieurs services professionnels en mode VIP.

Tous les Miles cumulés lors des vols via la compagnie Air Algérie, seront remboursés avec des cadeaux, des primes de billets d'avion, des primes de surclassement ou des primes excédant de bagages.

- **Carte de fidélité Djurdjura**

C'est le premier niveau du programme Air Algérie Plus. Les nouveaux adhérent via internet recevront cette carte en bénéficiant de 2000 Miles et ils pourront tout de suite gagner de nouveaux, avec le premier vol après leur inscription voir une priorité en liste d'attente à l'aéroport, une franchise bagages supplémentaire de 10 Kg (sauf pour certaines destinations).

- **Carte de fidélité Chélia**

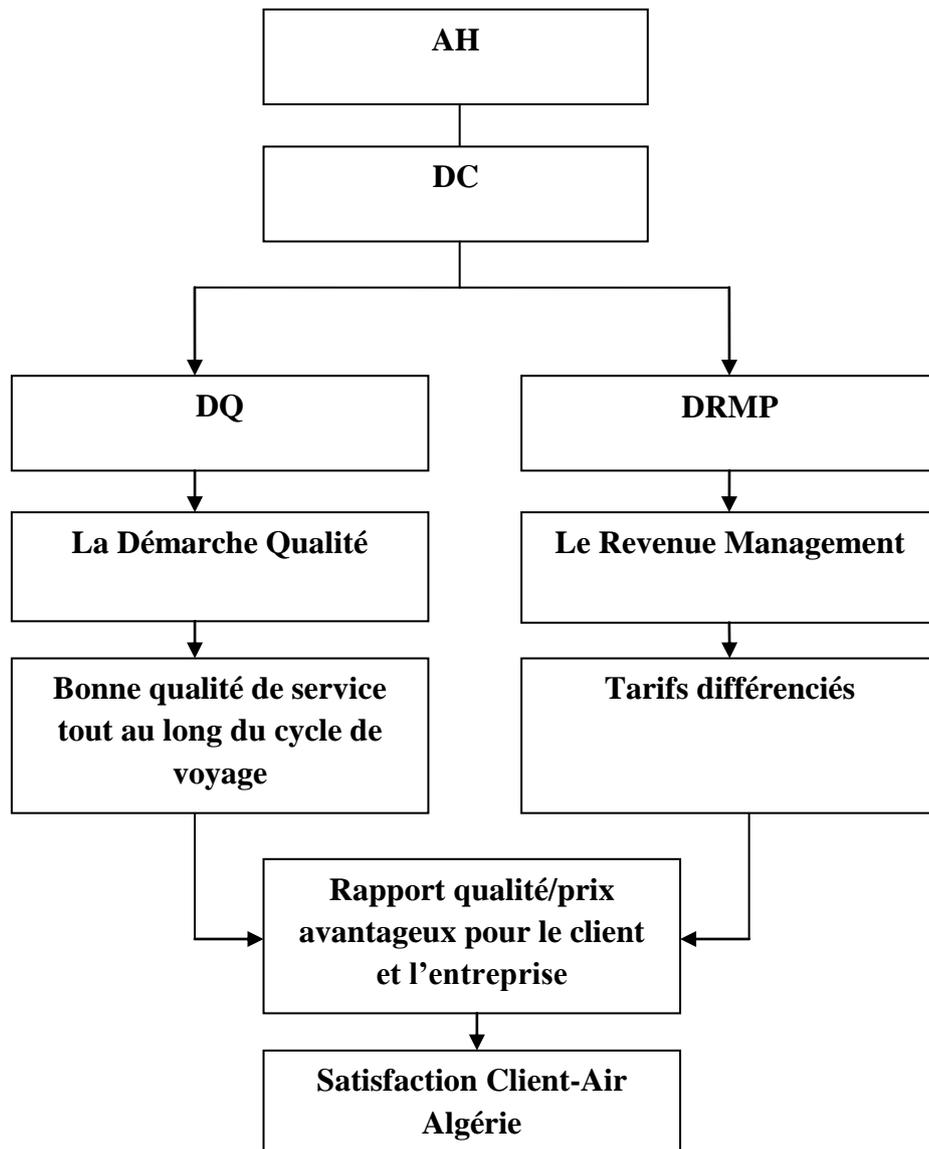
Ce privilège revient à ceux qui ont effectués des vols internationaux sur certaines classes en 12 mois consécutifs (Segments qualifiants) ou ceux qui ont directement atteint 25.000 Miles qualifiants (cumulés sur une période de 12 mois consécutifs). Le détenteur pourra alors profiter de cette carte de fidélité en ayant un bonus en miles de 25% sur chaque vol effectué (national ou international) et par la suite il pourra s'enregistrer au guichet première classe, avoir la priorité en liste d'attente à l'aéroport, le traitement en priorité de ses bagages et il aura une franchise bagages supplémentaires de 15kg (sauf pour certaines destinations).

- **Carte de fidélité Tahat**

Accéder au Prestige dès 40.000 Miles qualifiants ou 32 segments qualifiants. Le détenteur aura un bonus direct de 50% sur chaque vol avec la compagnie (national ou international). Un siège garanti jusqu'à 72 heures avant le départ (en classe économique). Une priorité en liste d'attente à l'aéroport. Un enregistrement au guichet de première classe. Un traitement prioritaire de ses bagages. Une franchise bagages supplémentaire de 20kg, à l'exception des destinations où le poids autorisé est à la pièce « pièce concept ». Un accès illimité au salon de première classe (A l'exception de certaines escales).

En fin, nous retenons la complémentarité entre la pratique du Revenue Management et la Qualité au sein d’Air Algérie comme suit :

**-Figure n°22 : La complémentarité entre le RM et qualité AH**



**-Source :** élaboré par nous même.

**Chapitre 4 :**

**Analyse des entretiens et de  
l'enquête de Satisfaction  
Client**

Actuellement, l'Algérie investit pour le développement de son secteur de tourisme, un créneau très porteur. Ce qui rend évident d'accroître le niveau de performance d'Air Algérie pour y faire face à la clientèle tourisme qui peut réussir ou même dépasser la clientèle affaires.

Et après avoir déterminé les moyens mis œuvre par Air Algérie en terme de Revenu Management et de Qualité, et afin de compléter notre travail de recherche, nous avons jugé essentiel de réaliser dans ce chapitre d'abord deux entretiens avec deux responsables, revenu management et qualité, ensuite une enquête satisfaction destinée aux clients-passagers de la compagnie aérienne Air Algérie, et ce, dans le but de mesurer le rôle des efforts consentis par Air Algérie, ainsi qu'appréhender la performance d'Air Algérie aux yeux de ses clients et proposant à la fin quelques suggestions et recommandations.

### ➤ Section 1 : Entretien avec les responsables

Dans ce cadre de recherche, il est indispensable de réaliser un entretien avec un responsable dans le revenue management et autre dans la qualité afin de recueillir des informations utiles à une meilleure connaissance de la stratégie interne de la compagnie concernant le revenue management et la qualité.

#### 1.1 Présentation de l'entretien

Nous avons voulu apercevoir les effets de l'instauration du Revenue Management à Air Algérie à travers un œil interne à la compagnie.

Pour se faire, et grâce à la convivialité et l'implication des membres de la Direction Revenue Management, nous avons pu nous entretenir avec une analyse de vols, afin de lui poser quelques questions :

Nous avons voulu apercevoir les effets des démarches concernant le Revenue Management et la Qualité à Air Algérie à travers un œil interne à la compagnie. Pour se faire, et grâce à la convivialité et l'implication des membres de la DRM et la DC, nous avons pu nous entretenir avec un analyste de vols et un chargé de la qualité, afin de leur poser quelques questions :

#### 1.2 Informations recueillies

##### 1.2.1 Questions autour du concept RM

**Question 1 :** Quel est votre degré d'information sur le Revenue Management et pourriez vous en donner une définition?

**Réponse 1 :** Une définition précise du RM est assez difficile à donner, il suffirait pour s'en convaincre de consulter le Web, pour découvrir la multitude de définitions qu'en donnent les experts et on s'aperçoit très vite qu'aucune définition unanime et universelle ne s'en dégage vraiment. Pour ma part, je dirai qu'une bonne définition du RM serait : « un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment ».

Par ailleurs, sans être expert en la matière, je crois que les cadres d'Air Algérie, ou tout au moins les commerciaux dont je fais parti, ont une vision globale et assez fidèle de ce qu'est le RM, encore faut-il savoir que ce concept est relativement récent dans notre entreprise, puisque son implémentation ne date que de 2006. Cela étant dit, grâce à AFC, Air France Consulting notre partenaire, nous avons bénéficié d'une formation sur site, étalée sur plusieurs semaines, formation extrêmement bénéfique sanctionnée par une très sérieuse évaluation.

**Question 2 :** Quelles sont les raisons ayant poussé la compagnie à implémenter les techniques du Revenue Management ?

**Réponse 2 :** A mon sens, en plus de la déréglementations du trafic aérien, qui soit dit en passant est née aux états unis au début des années 1980, il me semble que les raisons essentielles sont justement à chercher dans les enjeux du yield management, en effet ce dernier intervient exclusivement sur le CA (Chiffre d'Affaire), or ce concept trouve tout particulièrement son utilité dans les entreprises dont les charges sont majoritairement fixes, comme celles d'une compagnie aérienne.

**Question 3 :** Selon vous, Air Algérie entreprend-elle des démarches efficaces afin de mettre en place les techniques du Revenue Management ?

**Réponse 3 :** Dans le cas d'Air Algérie, j'estime que l'approche retenue a apporté ses fruits, puisqu'en moins de dix (10) ans, elle a su se mettre à niveau en mettant ses outils de gestion au niveau des standards internationaux. Cela va sans dire, qu'il reste fort à faire, je pense en particulier à l'acquisition d'un système RM automatique (intégrant un module inventaire), car au jour d'aujourd'hui la gestion des vols se fait en manuel, alors que cela devrait se faire en automatique à l'instar des autres compagnies.

**Question 4 :** Quel est l'impact de la mise en place de ce système sur les objectifs de la compagnie en termes de revenu (CA) et conquête de parts de marché ?

**Réponse 4 :** L'impact du RM sur le CA me semble clair, puisque c'est justement pour cela que celui-ci a été créé et développé; l'outil RM a en effet pour objectif et but ultime l'optimisation du Chiffre d'Affaire généré en jouant sur deux variables que sont les tarifs et le taux d'occupation, dans le cas du transport aérien, cela se traduit simplement par la maximisation de la recette d'un vol. Ajoutons que par ailleurs, cet outil génère de la demande grâce à une offre souple et diversifiée résultant de la segmentation du marché, technique relevant du Pricing autre composante fondamentale du RM.

**Question 5 :** La mise en place de ce système a-t-il eu un impact positif sur la satisfaction des exigences des clients en termes de tarification?

**Réponse 5 :** La mise en place du RM a sans nul doute un impact positif et sur le CA et sur la clientèle, puisque désormais cette dernière bénéficie tout au long de l'année de tarifs attractifs leur permettant de voyager à leur guise. En effet, le RM à travers le Pricing, propose des tarifs dits typologiques adaptés selon des critères variés : catégorie socioprofessionnelle, âge, jeune, couple, famille etc... Ce large éventail de tarifs, en plus de tarifs promotionnels ou flash, destinés à des vols à faible engagement, sont à même de répondre à une clientèle désormais exigeante.

**Question 6 :** Quelles sont les obstacles rencontrés visant à optimiser la réussite des techniques du Revenue Management ?

**Réponse 6 :** Evidemment qu'il existe des obstacles pour la mise en place de cet outil. je dirai que l'obstacle principal c'est la lourdeur par rapport à l'acquisition de l'outil RM automatique. En effet la gestion manuelle des vols est extrêmement éprouvante pour les Analystes, lesquels gèrent en moyenne un porte feuille comportant cinq à six vols quotidiens ce qui est loin d'être une mince affaire, vu la multiplication des sous classes.

**Question 7 :** Pensez-vous que la coordination entre la structure RM (DRMP) et la Structure Qualité (DC) est assurée de manière synergique pour atteindre les objectifs d'Air Algérie et satisfaire les besoins de la clientèle ?

**Réponse 7 :** Il faut savoir qu'en termes de qualité, il existe une procédure permettant de rectifier voire de rattraper une erreur résultant d'une interprétation erronée de celle-ci. Pour y

remédier, une cellule dite « Écoute client » créée en 2006, suite à la certification Iso 9001 version 2000 et installée au niveau de la Division Commerciale, est chargée de récolter et d'analyser toutes les non conformités (au sens du produit non conforme) enregistrées aussi bien au niveau des escales, des points de vente qu'abord des aéronefs. Une fois analysée, chaque non conformité décelée est consignée sous la forme d'une FNC (Fiche de Non Conformité) et une DAC (Demande d'Action Corrective) est transmise aux Directions à qui sont imputables lesdites non conformités pour prise en charge. Un fois traitée, la Direction concernée transmet une demande de clôture de la DAC.

### 1.2.2 Question autour du concept Qualité

**Question 1 :** Quel est votre degré d'information sur le Qualité de Service et pourriez-vous en donner une définition?

**Réponse :** Un bon degré, mais qui nécessite toujours une actualisation vu que la qualité se développe avec les exigences des clients. La qualité c'est quand le client est content.

**Question 2 :** Quelles sont les raisons ayant poussé la compagnie à intégrer une démarche qualité dans sa culture?

**Réponse 2 :** L'environnement qui le demande, les exigences dictées par les clients et la concurrence internationale.

**Question 3 :** Selon vous, Air Algérie entreprend-elle des démarches efficaces afin d'améliorer sa qualité de service ?

**Réponse 3 :** Oui, la compagnie entreprend les bonnes démarches afin de les mettre en place sur terrain en faisant références à ses objectifs stratégiques en terme qualité. La compagnie affiche l'ambition d'une compagnie excellente en qualité interne et externe en possédant d'une structure flexible pour y faire face à tout changement de l'environnement. Les employés suivent conformément les réglementations. En fin, la qualité n'est pas être performant mais il s'agit d'une équation de ce que nous avons en vigueur qui surgie au sommet de la qualité.

**Question 4 :** Quel est l'impact de cette démarche qualité sur les objectifs d'Air Algérie ?

**Réponse :** Un impact positif, d'où le renforcement des clients, détection des défaillances et mettre un plan d'action pour les corriger et donc se rapprocher du sommet de la qualité pour une bonne image de la compagnie nationale algérienne.

**Question 5 :** Pensez-vous que cette démarche qualité répond-elle réellement aux exigences des clients en terme de qualité de service pendant tout le cycle de voyage ?

**Réponse 5 :** En terme de procédure oui, mais de travail pas complètement. Nous sommes otage des personnes qui ne tirent pas la sonnette d'alarme quand des manquements surviennent comme ceux qui font la grève non avisé et qui représentent une force majeure.

**Question 6 :** Pensez-vous que cette démarche suffit-elle pour atteindre un niveau élevé de qualité de service et améliorer l'image de d'Air Algérie ?

**Réponse 6 :** Non, tant que l'environnement est en perpétuelle changement, cette démarche doit toujours se perfectionner pour entre autre améliorer l'image de la compagnie.

**Question 7 :** Pensez-vous que la coordination entre la structure RM (DRMP) et la Structure Qualité (DC) est assurée de manière synergique pour atteindre les objectifs de d'Air Algérie et satisfaire les besoins des clients-passagers ?

**Réponse 7 :** Oui, la coordination entre le structure du RM et celle du DC est assurée de manière synergique pour atteindre les objectifs de d'Air Algérie et satisfaire les besoins des clients-passagers. C'est une chaîne de travail d'où la nécessité de collaborer pour avoir un produit final.

### 1.3 Analyse des résultats obtenus

A travers ces deux entretiens, nous avons pu constater que :

#### 1.3.1 Au niveau du Revenu Management

Le RM est un processus d'allocation du meilleur siège au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment. Une technique de gestion qu'Air Algérie a choisie d'implémenter depuis 2006 dans le but exclusive l'optimisation du chiffre d'affaire en jouant sur deux variables que sont les tarifs et le taux d'occupation, donc maximiser la recette d'un vol un apportant une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre et de la demande. Et pour cela, elle s'est investit en exploitant des logiciels RM et formation des ressources humaines voire les analystes de vols et les pricers.

Un outil de gestion fondé sur trois piliers fondamentaux voire le pricing, le gestion des capacités et la fiabilisation des vente. La complémentarité entre ces derniers a permet

Une pratique qui apporté des résultats financiers moyens ainsi qu'un résultat positif sur la conquête de part de marché en générant sur la demande grâce à une offre de tarifs diversifié même attractifs dont les clients- passagers ont put bénéficier tout au long de l'année chacun à son guise.

Ainsi, la mise en place de cet outil rencontre des obstacles dont le principal est la lourdeur par rapport à l'acquisition de l'outil RM automatique. En effet la gestion manuelle des vols est extrêmement éprouvante pour les Analystes, lesquels gèrent en moyenne un porte feuille comportant cinq à six vols quotidiens ce qui est loin d'être une mince affaire, vu la multiplication des sous classes.

#### 1.3.2 Au niveau de la qualité

Air Algérie a mis en place la démarche qualité dans le but ultime la satisfaction de ses clients. Une pratique exigée par l'environnement concurrentiel national et international.

La compagnie s'est affichée l'ambition d'une compagnie excellente en qualité interne et externe en fixant des objectifs stratégiques à concrétiser réellement. Pour cela, elle s'est dotée de bonnes démarches qualités (certifications et procédures qualité, création une cellule dite Écoute client en 2006 installé au niveau de la division commerciale, suite à la certification Iso 9001 version 2000) tout en possédant d'une structure flexible.

Ces procédures qualité permettent de récolter et rectifier voire de rattraper les non conformités produites tout au long du cycle de voyage pour garantir une meilleure qualité de service offerte à ses clients-passagers. Par conséquent, ces derniers seront satisfaits et feront preuve de fidélité à la compagnie engendrant un impact positif ses objectifs en termes de recette et de part de marché.

### 1.3.3 Revenue Management et Qualité

Air Algérie s'est dotée d'un système hybride, fondé sur le Revenue Management et la Qualité, qui représente un véritable levier commercial tourné vers la satisfaction des besoins des clients en jouant sur les éléments auxquels chacun de ces derniers est plus sensible en proposant des offres personnalisées tout en tenant compte de la réalisation des marges les plus avantageuses ce qui dit la satisfaction d'Air Algérie. Ce qui justifie la coordination entre la structure du RM et celle du DC qui est assurée de manière synergique.

Tant que l'environnement est en perpétuelle changement, ce système doit faire preuve de perfectionnement continu pour entre autre améliorer l'image de la compagnie.

#### ➤ Section 2 : L'enquête de satisfaction client

L'enquête de satisfaction destinée aux clients-passagers de la compagnie aérienne Air Algérie nous permet d'obtenir leurs avis, leurs appréciations ainsi que leur niveau de satisfaction envers les efforts entrepris par la compagnie.

Un sondage reste la meilleure façon de procéder (reflète l'image d'une entreprise moderne, à l'écoute de ses passagers et attentive à leurs désirs) afin de mesurer la satisfaction des passagers ainsi que de comprendre leurs attentes et de découvrir leurs mécontentements dans le but de procéder à la mise en place des actions correctives afin d'enrayer les imperfections relevées et de réaliser leurs désirs.

### 2.1 Présentation de la démarche de la réalisation de l'enquête

Pour toute étude d'analyse une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur ; elle repose sur les étapes suivantes :

#### 2.1.1. Objectifs de l'enquête

Le lancement du projet d'enquête signifie l'objectif de répondre à une interrogation. Concernant notre étude, il s'agit de tester l'efficacité des efforts entrepris par Air Algérie pour répondre aux besoins de sa clientèle ainsi que de connaître les difficultés que rencontrent les clients, détecter les insuffisances de la compagnie, ... (Recueillir les doléances du client pour comprendre ses attentes afin d'optimiser sa satisfaction).

### 2.1.2. La population de l'enquête

Dans notre cas, la cible est les clients-passagers d'Air Algérie voyageant sur le réseau France parce que ce dernier est considéré comme le dauphin des recettes. Pour cela nous avons utilisé la méthode non probabiliste, que chaque individu doit répondre à des critères pratiques de la cible, et que l'échantillon doit correspondre à la structure de la population mère. Concernant la détermination de la taille d'échantillon, faute de moyens, de temps et d'accessibilité, nous nous sommes limités à 200 personnes présentes aux endroits : agences, aéroport et réseaux sociaux.

### 2.1.3. L'outil de l'enquête

Comme il s'agit d'une étude qualitative qui nécessite le recueil d'information concernant notre cible, nous avons jugé utile d'utiliser le questionnaire pour réaliser notre enquête.

- **Administration du questionnaire**

Concernant notre enquête, nous avons adopté la méthode de l'enquête par interview directe soit au niveau des agences ou à l'aéroport afin d'assister les clients pendant le sondage pour établir un véritable dialogue avec lui et s'assurer de la fiabilité des réponses. Ainsi que par interview indirect qui est en ligne sur les réseaux sociaux.

Le choix des questions est basé sur des critères relatifs à l'ensemble des étapes que vit le client dès la réservation, au niveau des agences commerciales jusqu'à son débarquement.

- **Architecture du questionnaire**

Afin de gagner la confiance de l'interrogé, il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude puis le questionnaire qui comporte :

- Introduction précisant le cadre et l'objectif de l'enquête ;
- Questions ouvertes : laissant la liberté du choix à l'interviewé de développer ses idées ;
- Questions fermes :
  - Questions dichotomiques : une seule alternative est proposée pour répondre ;
  - Questions à échelle sémantique : questions auxquelles plusieurs réponses sont proposées, mais l'interviewé doit choisir l'une d'elle afin de mesurer sa satisfaction, l'analyse des résultats est assez facile.

## 2.2 Analyse des résultats de l'enquête

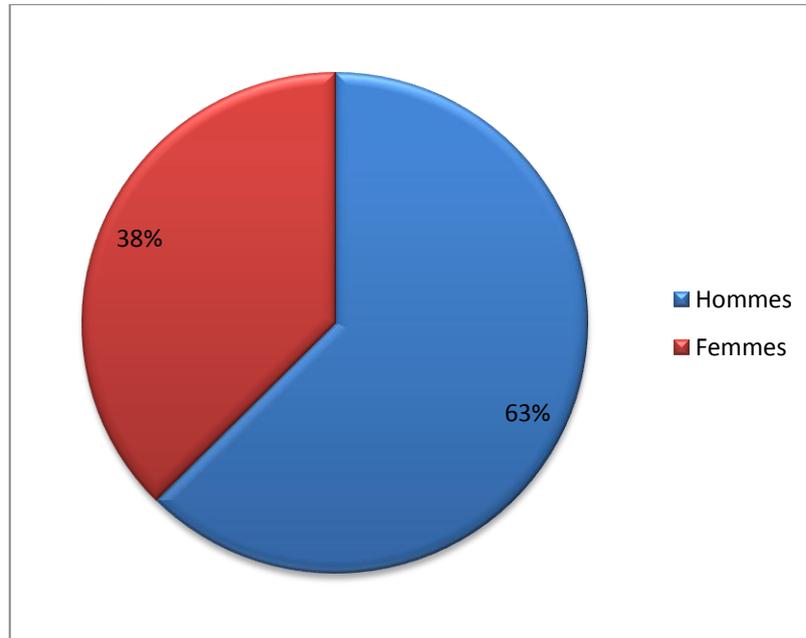
Le questionnaire est en annexe 15.

### 2.2.1 Le tri à plat

Il consiste à analyser chaque question individuellement.

- Le sexe

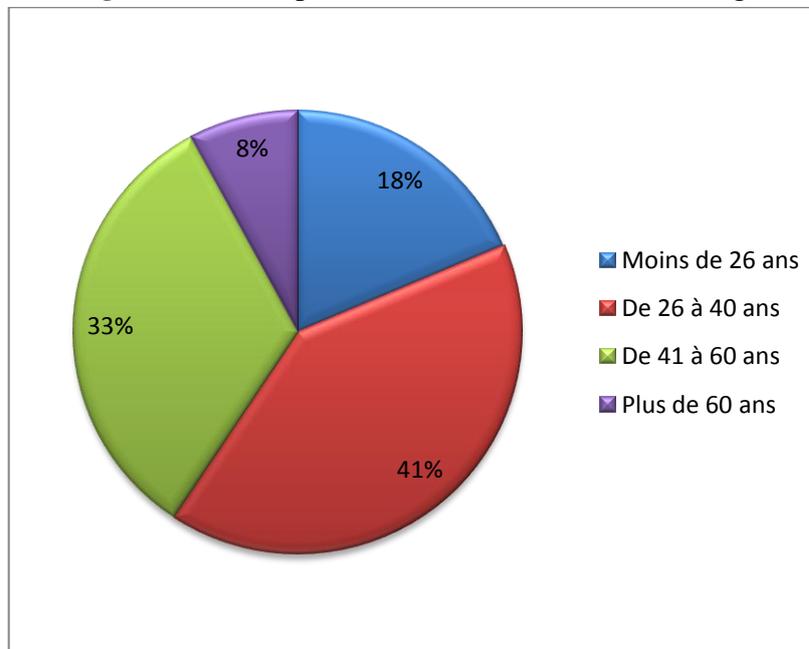
Figure n°23: Répartition de l'échantillon selon le sexe



Ce graphe donne la répartition selon le genre de l'échantillon. Il est à prédominance masculine, avec 62,5% d'hommes contre 37,5% de femmes.

- L'âge

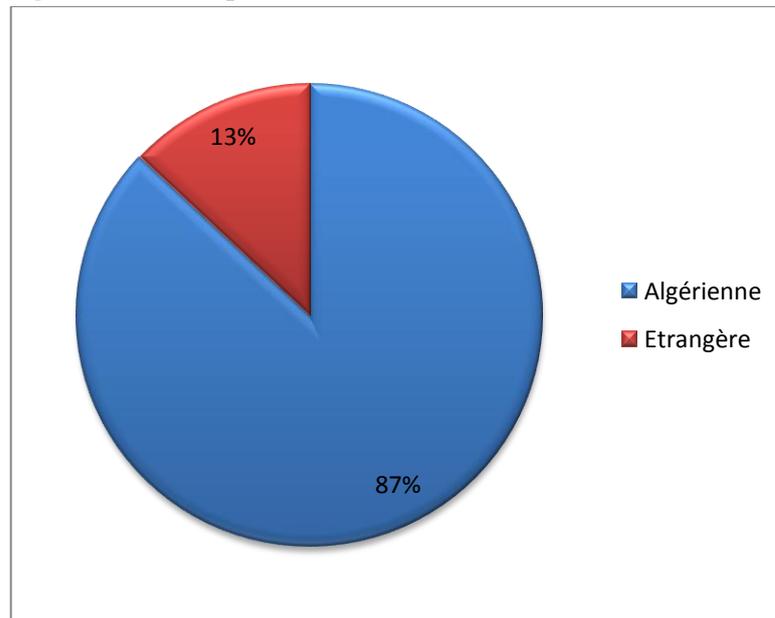
Figure n°24 : Répartition de l'échantillon selon l'âge



La population interrogée a pu être répartie en quatre tranches d'âge : moins de 25 ans, soit un pourcentage de 19% suivie par celle âgée entre 26 à 40 ans, soit un pourcentage de 41,5% et celle entre 41 et 60 ans, soit 33,5% et 08% pour la dernière tranche ayant plus de 60 ans.

- **La nationalité**

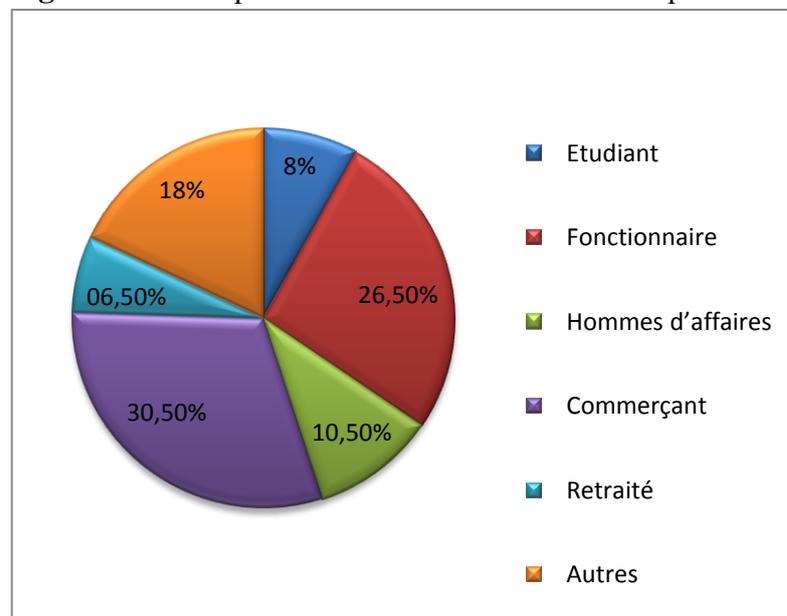
**Figure n°25 :** Répartition de l'échantillon selon la nationalité



La majorité des passagers est de nationalité algérienne soit un pourcentage de 87%, en parallèle, 12 passagers de nationalité étrangère (française) qui représente un taux de 13%, cela est dû à la réalisation de l'enquête hors la période estivale. Ceci peut avoir des conséquences pour évaluer la qualité de service par manque de représentativité.

- **La profession**

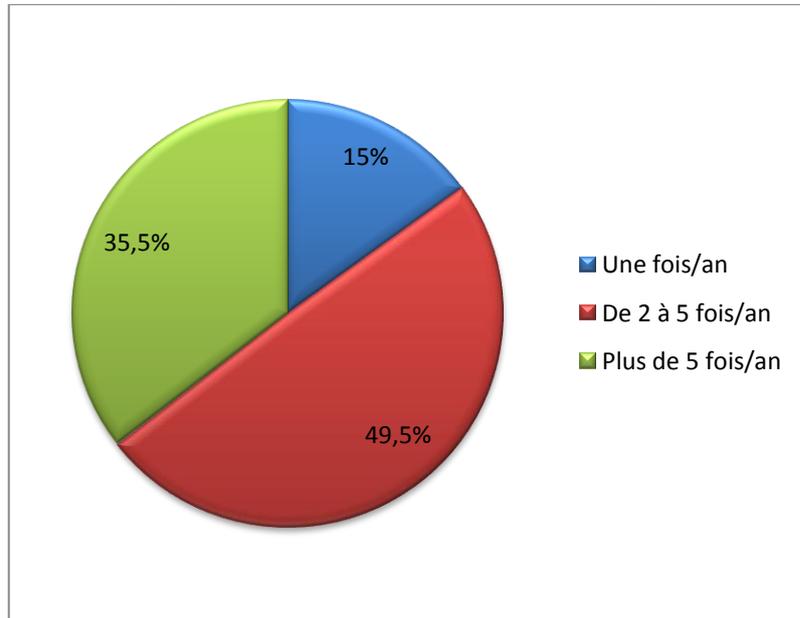
**Figure n°26 :** Répartition de l'échantillon selon la profession



Nous constatons que la majorité des passagers sont des commerçants et des fonctionnaires avec un taux de 57%, cela est dû à leurs activités qui nécessitent un déplacement fréquent. Un pourcentage moyen de 08% et 18% représente les étudiants et la catégorie « autres ». Un même taux faible, voir 06,50% pour retraités.

- **Fréquence de voyage**

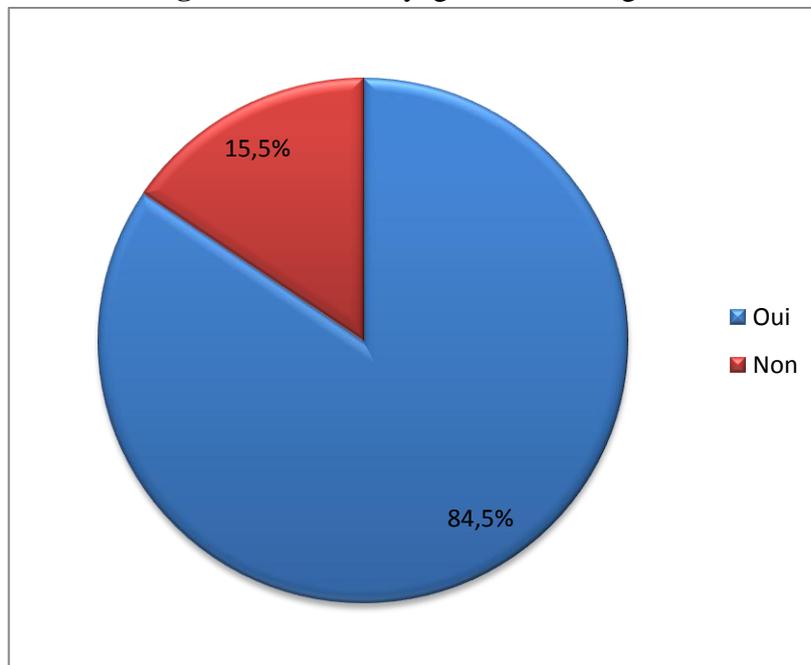
**Figure n°27** : répartition de l'échantillon selon la fréquence de voyage



Presque la moitié des passagers soit un pourcentage de 49,5% voyagent plus de 5 fois par an, en outre, ceux qui voyagent 2 à 5 fois par an représentent un taux de 35,5%. Un faible taux de 15% représente les passagers qui voyagent une seule fois par an.

- **Voyagez-vous souvent avec Air Algérie ?**

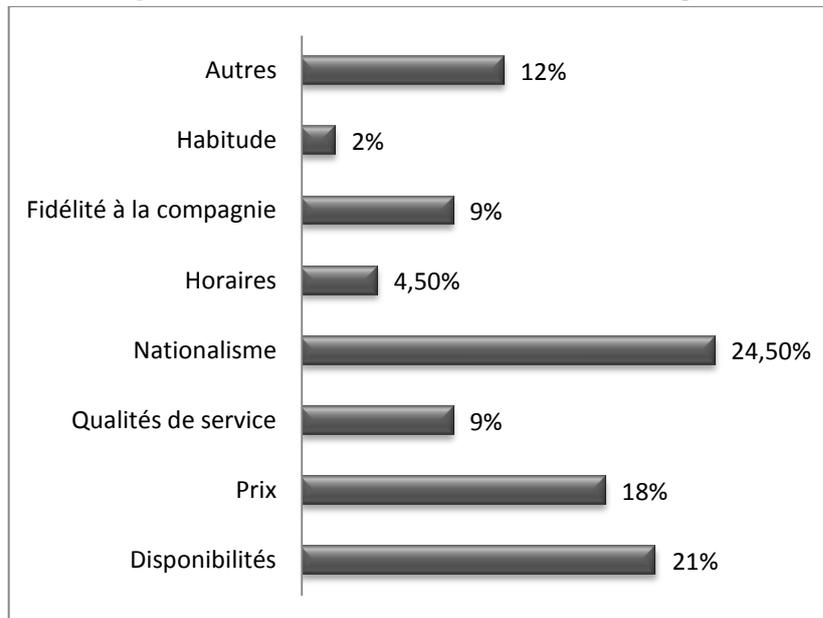
**Figure n°28** :Le voyage avec Air Algérie



La majorité des passagers soit un pourcentage de 84,5% voyage souvent avec Air Algérie, en outre, ceux qui ne voyagent pas souvent avec Air Algérie représentent un faible taux de 15,5%.

- Si oui, pourquoi ?

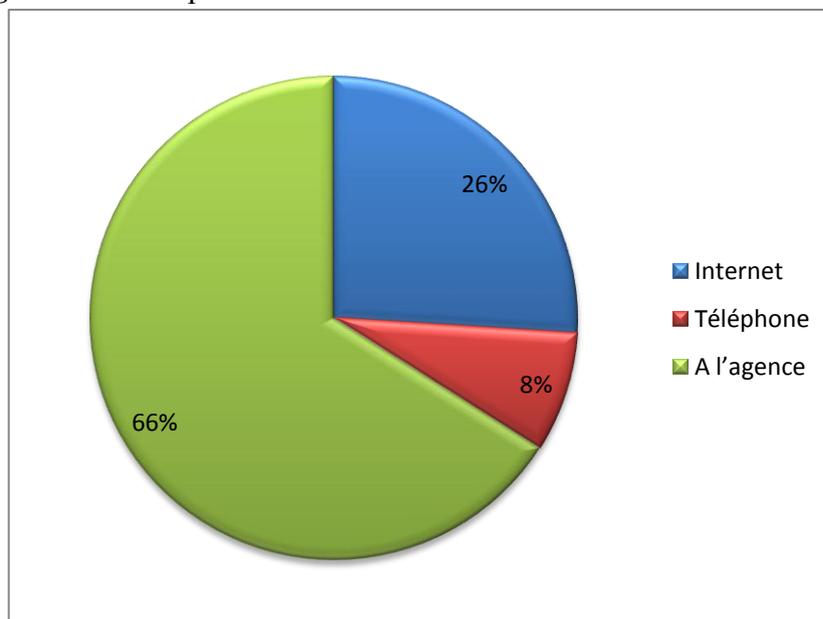
Figure n°29 : Les critères de choix d'Air Algérie



24,50% des passagers interrogés déclarent avoir choisi la compagnie parce qu'elle est algérienne. Il y en a ensuite ceux qui voyagent avec la compagnie pour raison de disponibilités, soit un taux de 21% avoisinant ceux qu'ils choisissent en faisant référence au prix. Quant à la qualité de service, ne représente que 9%.

- Vous effectuez vos réservations par :

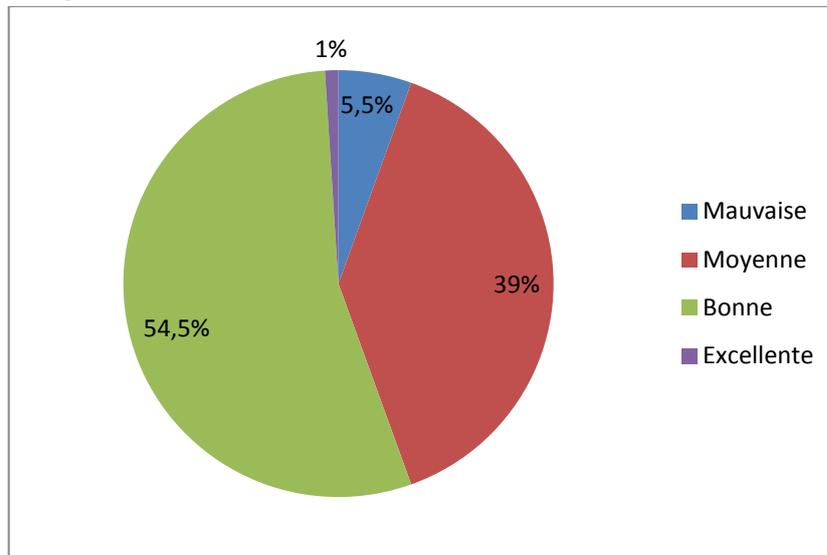
Figure n°30 : Répartition de l'échantillon selon le mode de réservation



66% de l'échantillon réservent au niveau des agences de voyage, 26% par internet et 8% par téléphone.

- **L'attente lors de vos réservations et confirmations est :**

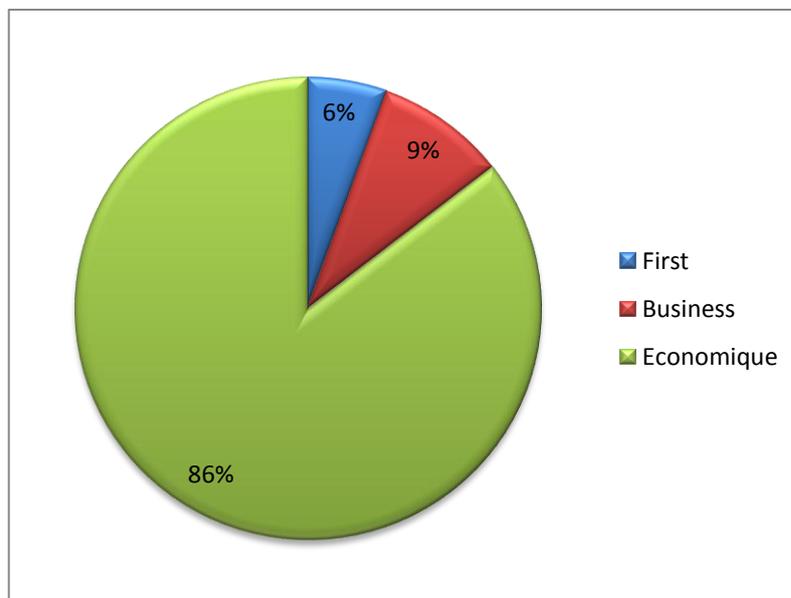
**Figure n°31: L'attente lors des réservations et confirmations**



Nous constatons que la moitié des passagers soit 54,5% disent que l'attente est bonne, un taux de 39% trouvent qu'elle est moyenne, et seulement 1% excellente. Tandis que, un taux de 5,5% la considère mauvaise. D'après les résultats, nous pouvons affirmer que l'entreprise maîtrise assez bien le temps d'attente qui peut constituer un frein pour la perception de la qualité de service par sa clientèle.

- **Au niveau de quelle classe voyagez-vous souvent ?**

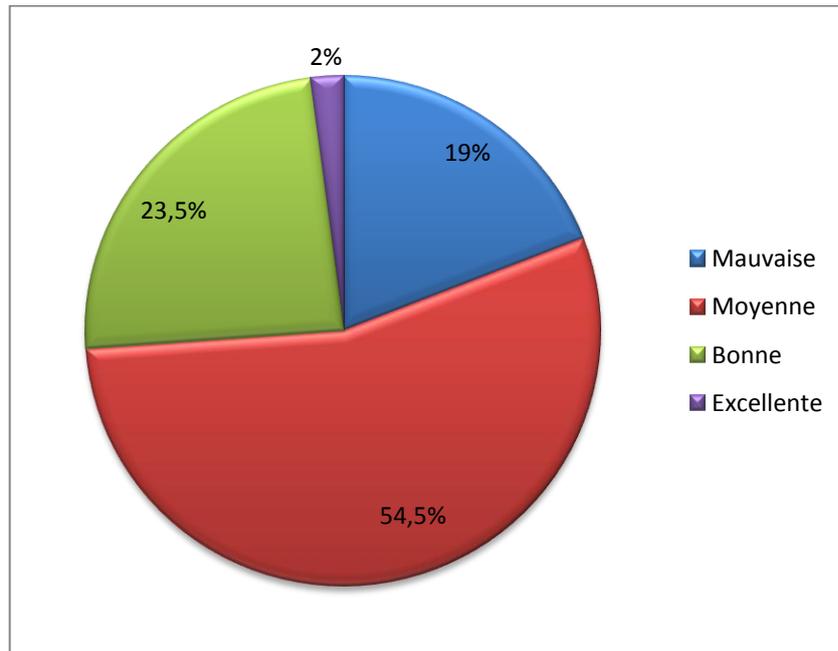
**Figure n°32 : Répartition de l'échantillon selon le choix de la classe**



Nous constatons que la majorité des passagers soit 54,5% choisissent de voyager souvent en classe économique. Le choix de l'économique est basé sur le prix quant à celui des autres classes est par rapport au confort et commodités offertes tout au long du voyage.

- **La communication est :**

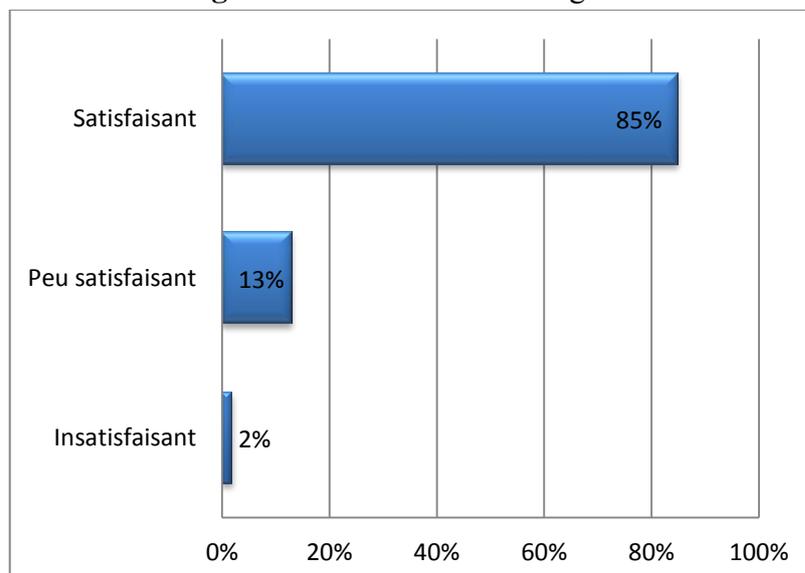
**Figure n°33 : La communication**



Selon l'échantillon interrogé, 54,5% trouvent que la communication est moyenne contre 19% qui la trouve mauvaise.

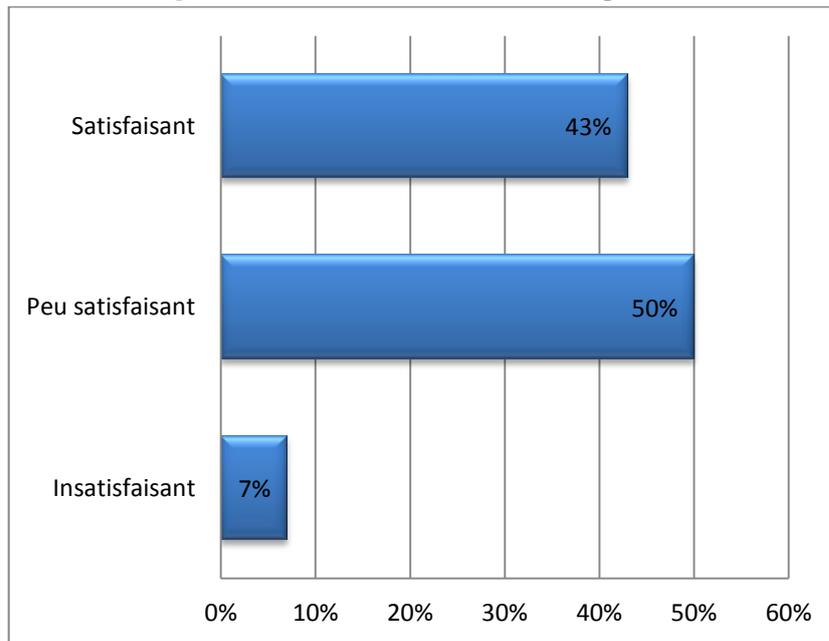
- **Comment trouvez-vous le service au niveau de l'agence, de l'embarquement et du bord ?**

**Figure n°34 : Le service à l'agence**



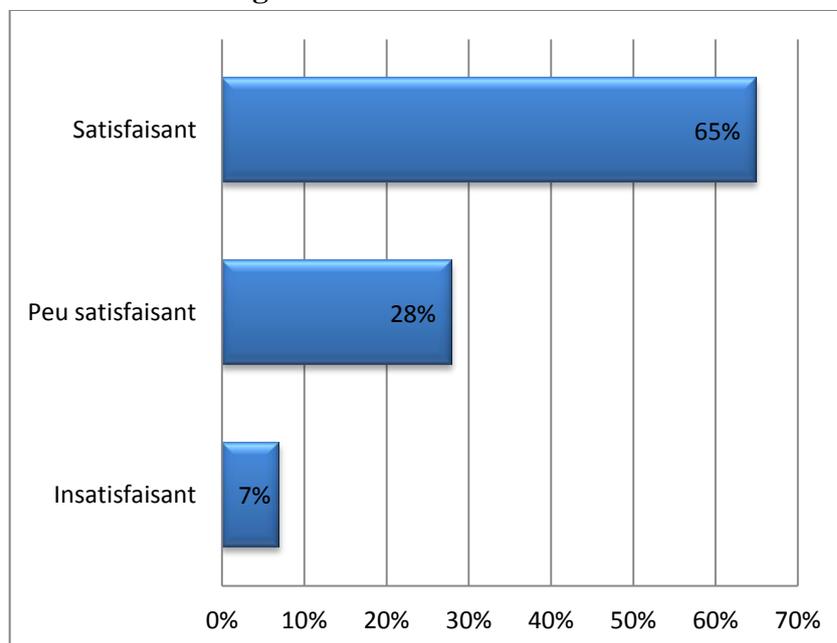
85% de la population enquêtée estiment que le service à l'agence est satisfaisant, 13% l'estiment peu satisfaisant et seulement 2% pour insatisfaisant.

Figure n°35 : Le service à l'embarquement



La moitié de la population enquêtée juge que le service à l'embarquement est peu satisfaisant suivie de 40% qui le jugent satisfaisant et seulement 7% insatisfaisant.

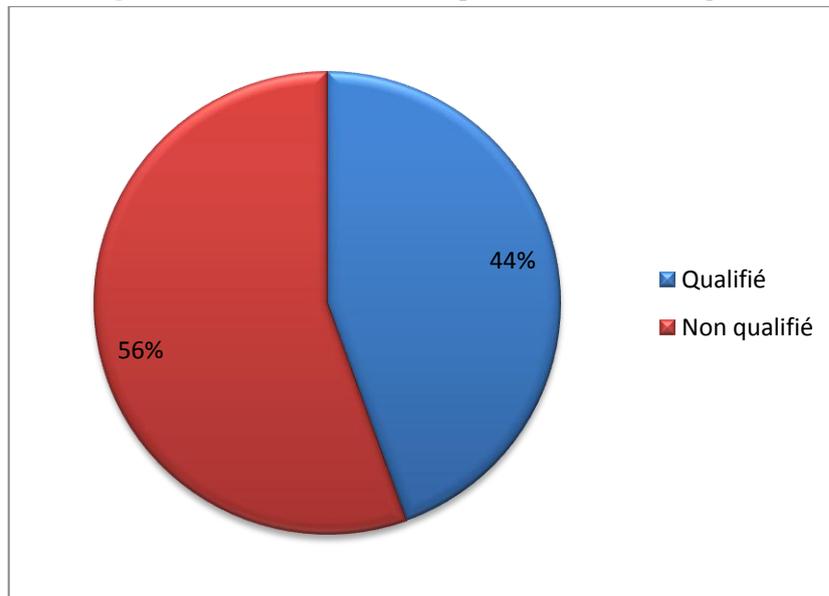
Figure n°36 : Le service à bord



65% de la population enquêtée affirment que le service à bord est satisfaisant, 28% le trouvent peu satisfaisant et alors que 7% pensent qu'il est insatisfaisant.

- **Comment trouvez-vous le personnel d'Air Algérie ?**

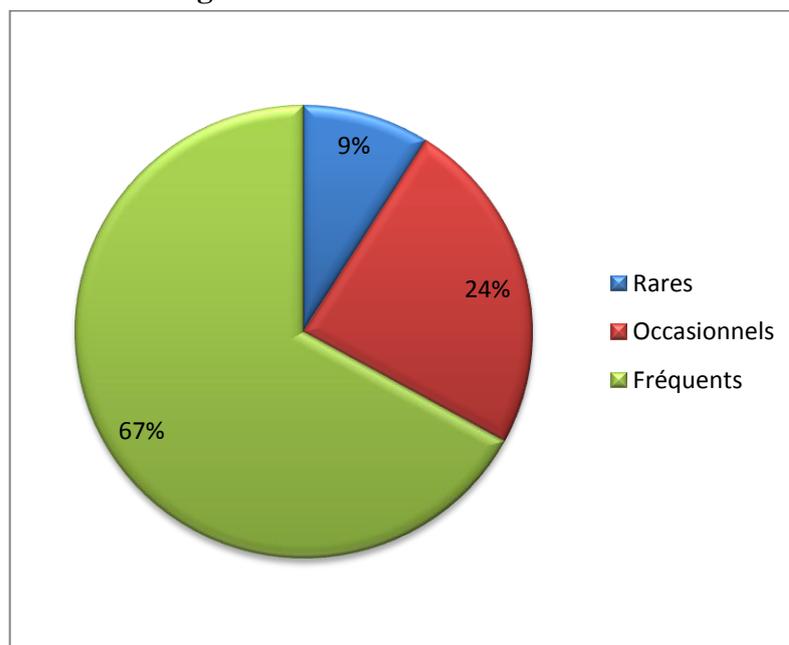
**Figure n°37 : Evaluation du personnel d'Air Algérie**



Plus que la moitié des personnes interrogées trouvent que le personnel d'Air Algérie n'est pas qualifié.

- **Les retards sont :**

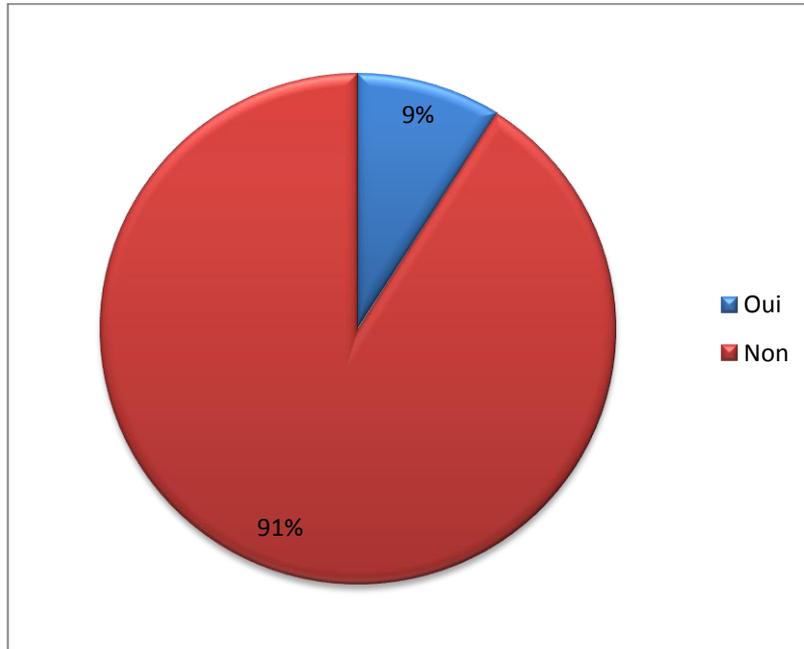
**Figure n°38 : Evaluation des retards**



Un pourcentage de 67% des passagers déclarent que les retards sont fréquents. En parallèle, un taux de 24% déclare que les retards sont occasionnels suivi de 9% des passagers qui soulignent que les retards sont rares. Ce résultat fait fuir les clients actuels et même potentiels.

- **Lors du retards, êtes vous pris en charge ?**

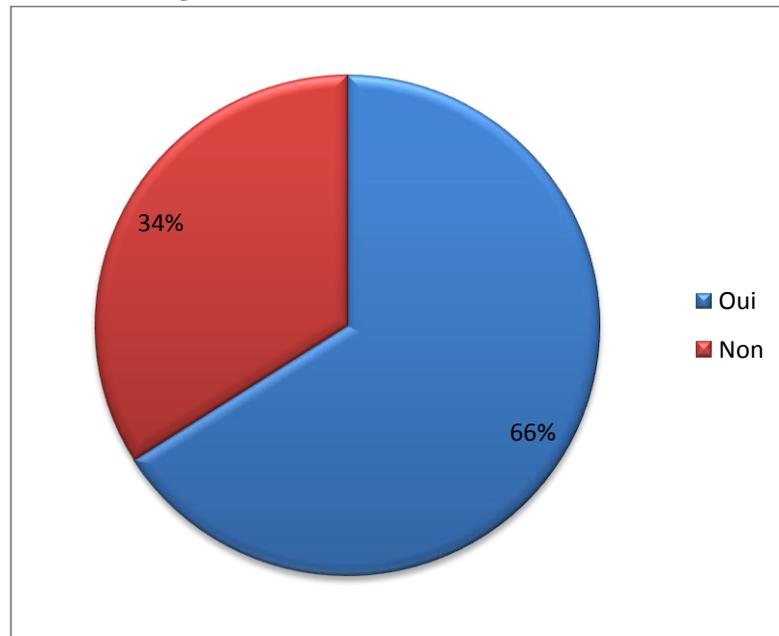
**Figure n°39** : Evaluation de la prise en charge lors des retards



La prise en charge concerne l'hébergement et la nourriture des personnes touchées par le retard. 91% des personnes interrogées affirment qu'elles ne sont pas prises en charge en cas de retard.

- **Sentez-vous en sécurité lors du voyage avec Air Algérie ? Pourquoi ?**

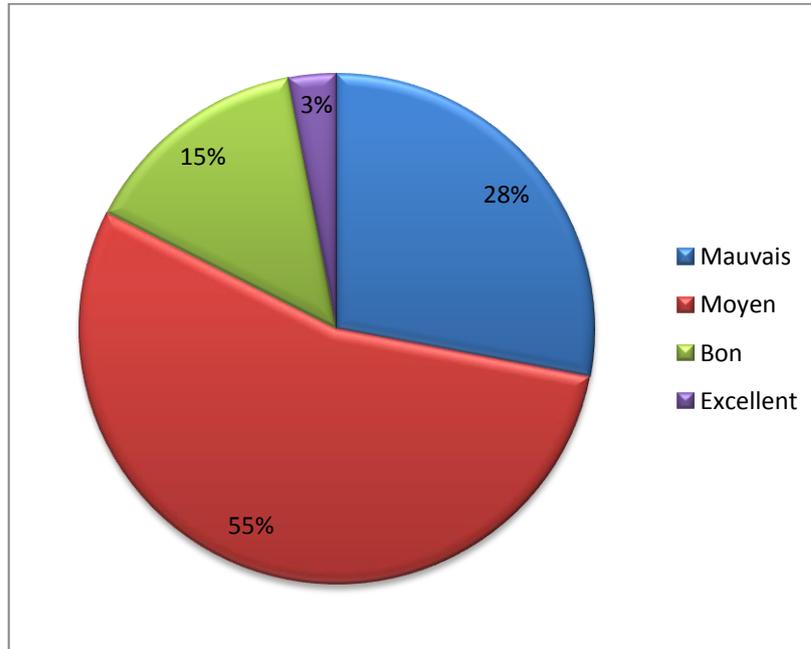
**Figure n°40** : Evaluation de la sécurité



66% des personnes interrogées ne se sentent pas en sécurité lorsqu'elles voyagent avec Air Algérie, et cela, aux accidents des avions dans le monde de ces deux dernières années.

- **Comment trouvez-vous l'état des avions d'Air Algérie?**

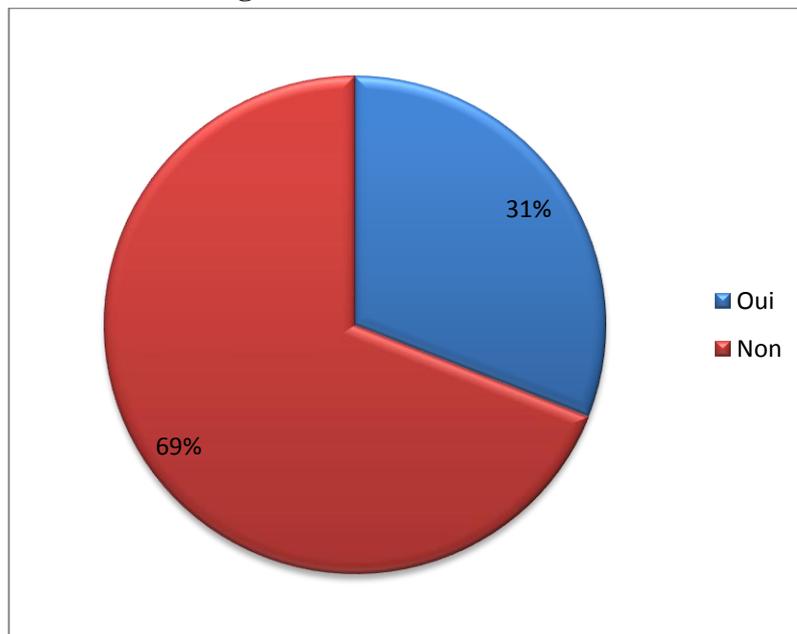
**Figure n°41: L'état des avions**



La majorité des personnes interrogées jugent que les avions d'Air Algérie sont dans un état moyen, soit un taux de 54,5% suivi d'un taux de 28% de ceux qui le jugent mauvais et le reste est partagé entre bon (14,5%) et excellent (3%).

- **En cas de problème, réclameriez-vous auprès d'Air Algérie ?**

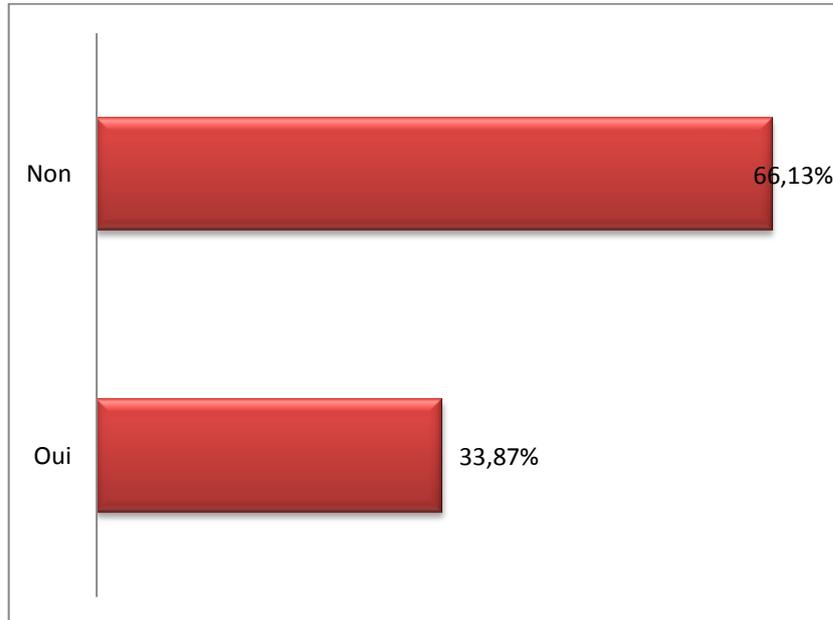
**Figure n°42: Les réclamations**



La plupart des personnes interrogées soit un taux de 69% ne réclament pas au près d'Air Algérie quand elles rencontrent un problème.

- **Si oui, avez-vous déjà reçu une réponse ?**

**Figure n°43 : La réception de réponse lors des réclamations**



Parmi les 31% des personnes interrogées qui réclament, 41% déclarent ne pas avoir reçu de réponse.

- **Si non, quelle est la raison ?**

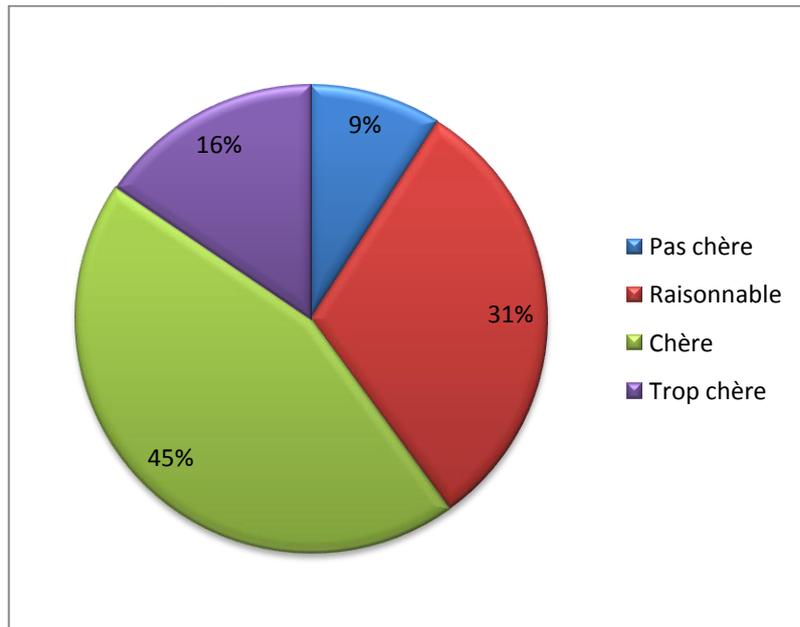
**Figure n°44 : Les raisons de ne pas réclamer**



Parmi les 31% des personnes interrogées qui réclament, 41% déclarent ne pas avoir reçu de réponse.

- **Comment trouvez-vous les tarifs de la compagnie ?**

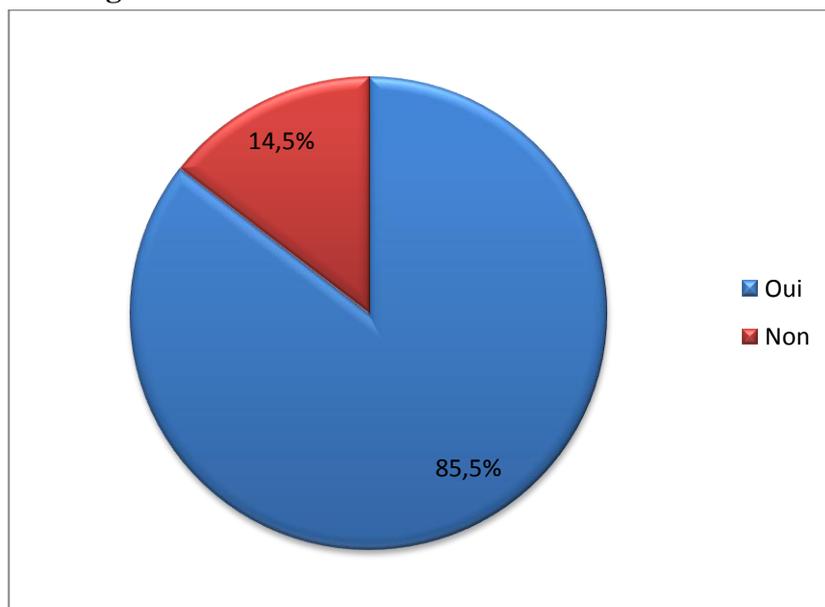
Figure n°45: Evaluation des tarifs



La grande majorité des passagers ne sont pas du tout satisfait du tarif instauré par la compagnie, voire un taux de 44% le trouve chère et 31% trop chère contre 25% qui sont satisfait l'estimation est partagée en un taux de 16% pour raisonnable, tandis que seulement 9% pour non chère. Comparativement aux autres compagnies aériennes, les clients jugent que le prix est élevé.

- **Avez-vous déjà remarqué que les prix des tarifs varieraient en fonction des saisons ?**

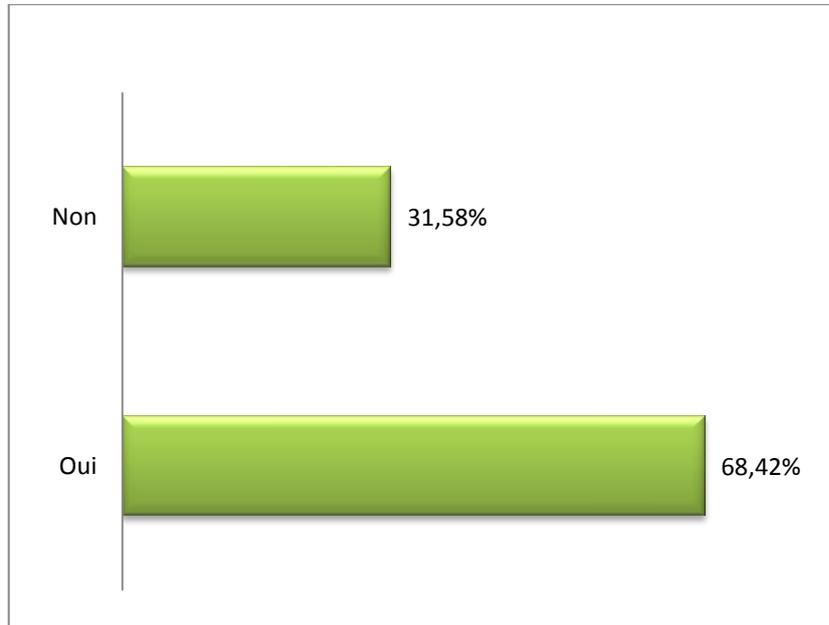
Figure n°46 : La variation des tarifs selon les saisons



85,5% ont remarqué que les prix des tarifs varieraient en fonction des saisons, tandis que 14,5% ne l'ont pas remarqué.

- Si oui, cela vous semble-t-il normal ?

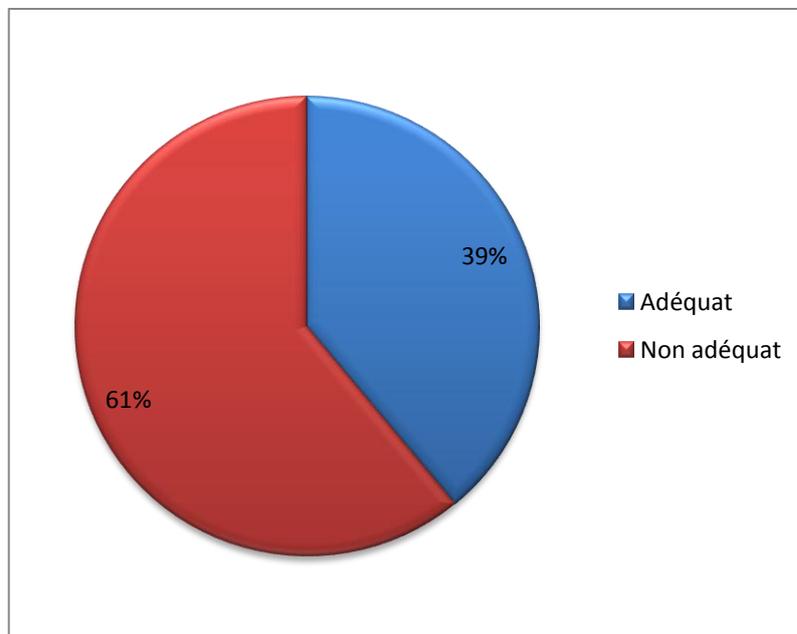
Figure n°47 : La compréhension de la variation des tarifs



La majorité des passagers interrogés soit un taux de 68,42%, acceptent la variabilité des tarifs selon les saisons contre 31,58% qu'il l'a considère non justifié.

- Le rapport prix/qualité est :

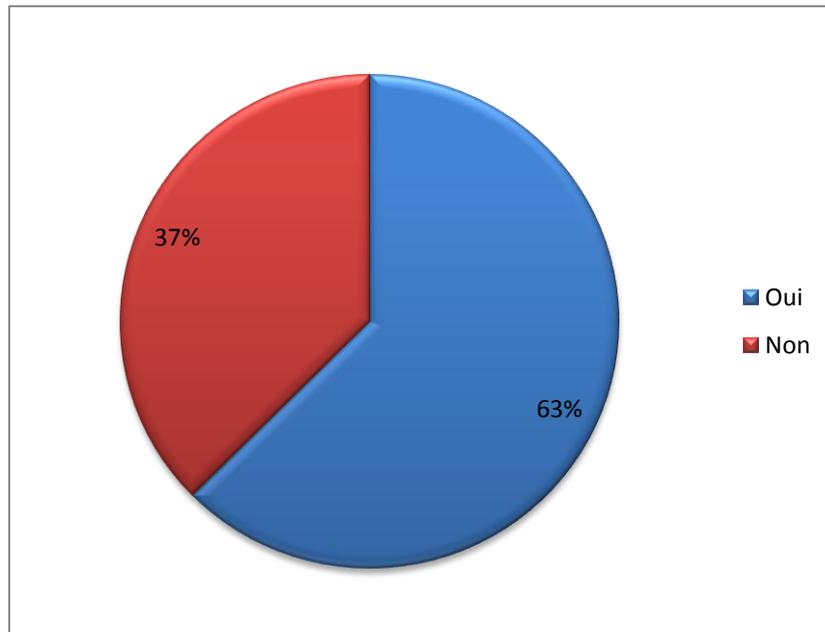
Figure n°48 : L'appréciation du rapport qualité/prix



Soit 61% de la population enquêtées, trouvent que le rapport entre la qualité et prix est inadéquat.

- **Avez-vous le sentiment de discrimination envers les tarifs économiques ?**

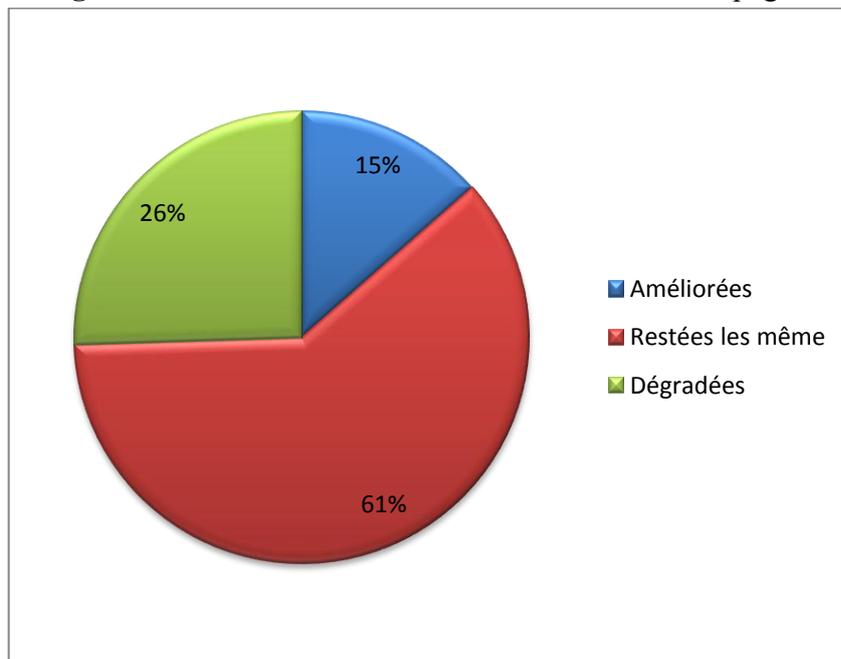
**Figure n°49 :** Le sentiment de discrimination envers les tarifs économiques



Soit 61% de la population enquêtées, trouvent que le rapport entre la qualité et prix est inadéquat.

- **En comparaison avec vos précédents voyages avec Air Algérie, trouvez-vous que les conditions de service ont été :**

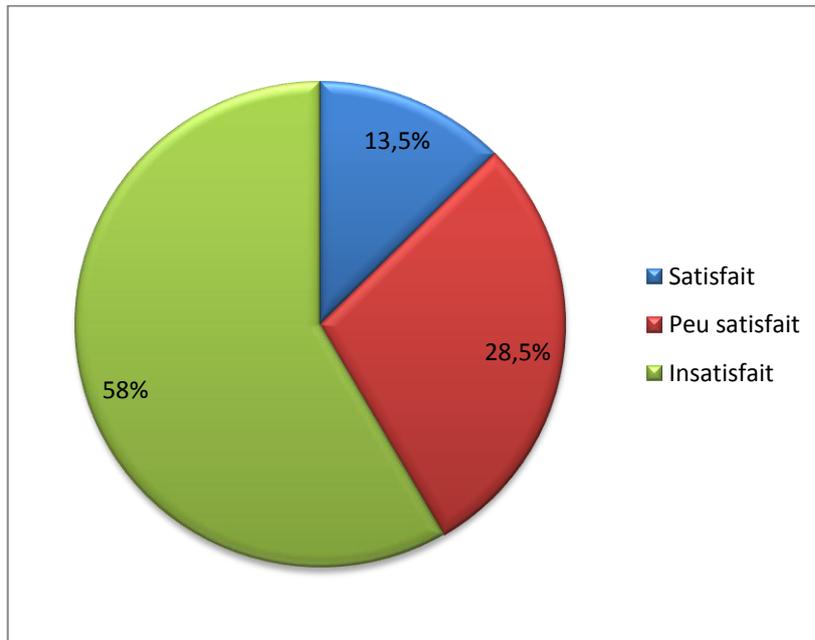
**Figure n°50 :** Evaluation de l'amélioration de la compagnie



61% des passagers estiment que les prestations se sont dégradées, 13% affirment le contraire que se sont améliorées et 26% ont constaté qu'il n'y avait aucun changement significatif.

- **Etes-vous satisfait de la qualité de service d'Air Algérie ?**

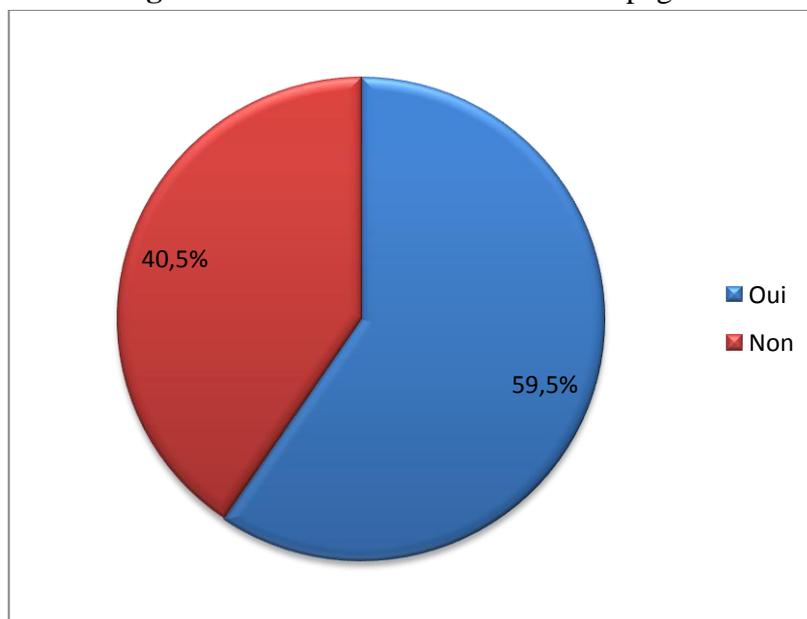
**Figure n°51 : La satisfaction de la qualité**



La majorité des personnes interrogées ne sont pas satisfaites de la qualité de service offerte par la compagnie.

- **Est-ce que vous resterez fidèle à la compagnie à l'avenir ?**

**Figure n°52 : La fidélité envers la compagnie**



Sur 200 passagers interrogés, 119 d'entre eux, soit un pourcentage de 59,5% déclarent rester fidèle à la compagnie nationale Air Algérie. Tandis que le reste, soit un taux de 40,5% préfère choisir d'autres compagnies aériennes.

- Si vous resterez fidèle à Air Algérie, veuillez nous indiquer ce que vous désiriez améliorer en priorité?

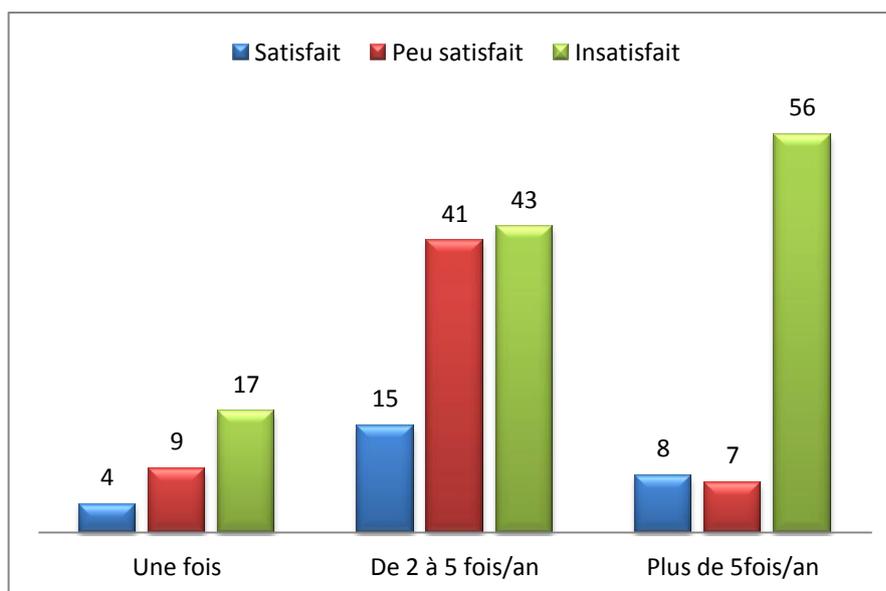
Figure n°53 : Proposition d'amélioration



La plupart des passagers interrogés, soit un pourcentage de 44,5%, désire voir améliorer en première priorité la qualité de service offerte par la compagnie suivie et en seconde, les tarifs.

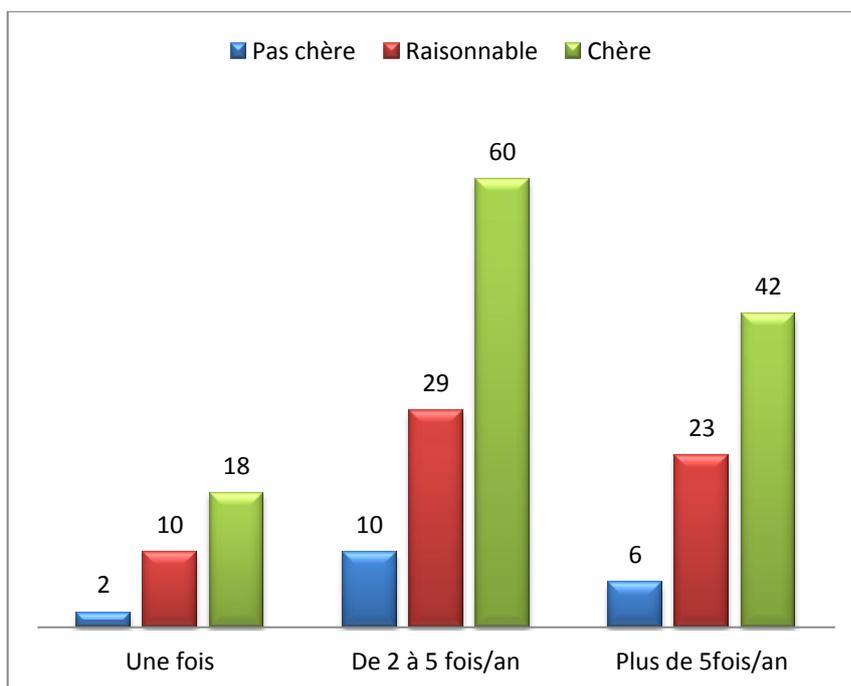
**2.2.2 Le tri croisé :** consiste à croiser une variable avec une autre afin d'obtenir une analyse complémentaire.

Figure n°54 : La fréquence de voyage par rapport à la qualité de service



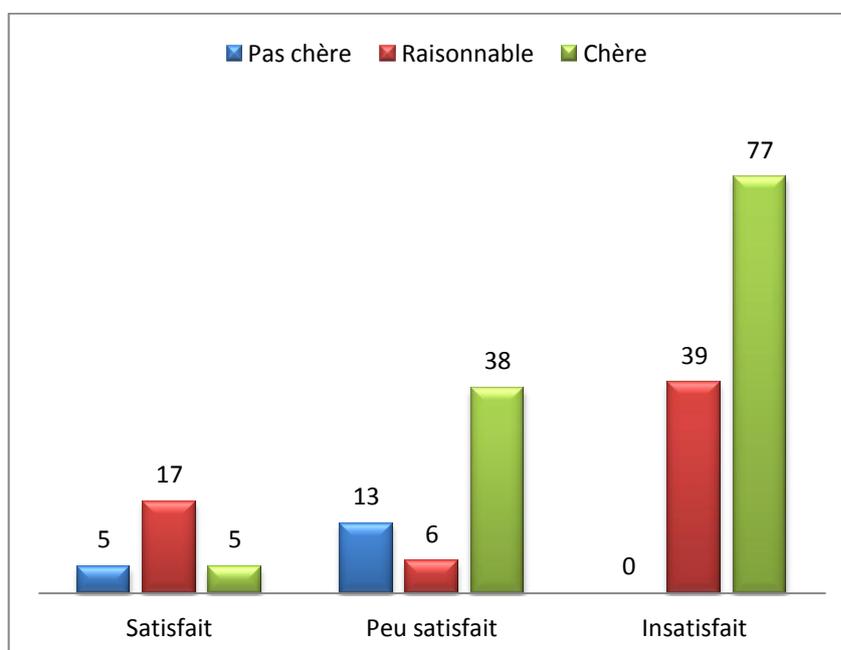
D'après les résultats obtenus, la majorité des personnes interrogées quelque soit leur fréquence de voyage ne sont pas satisfaits de la qualité de service offerte par la compagnie, même si elles voyagent une fois par an avec la compagnie.

Figure n°55 : La fréquence de voyage avec les tarifs



D'après les résultats obtenus, la majorité des personnes interrogées quelque soit leur fréquence de voyage ne sont pas satisfaites de la qualité de service offerte par la compagnie, même si elles voyagent une fois par an avec la compagnie.

Figure n°56 :Le prix et la qualité



D'après ces résultats, nous remarquons que pour la majorité des enquêtés trouvant la qualité peu satisfaisante à insatisfaisante considère que le tarif appliqué est chère. Quant à ceux, trouvant la qualité satisfaisante, considère que le prix adéquat cette dernière et est raisonnable.

### 2.3 Synthèses des résultats

Compte tenu des résultats enregistrés au terme de l'enquête menée auprès des clients-passagers de la compagnie aérienne Air Algérie, il convient de retirer quelques failles et carences concernant le rapport qualité/prix des services offerts par Air Algérie.

- La ponctualité est perçue négativement par les clients d'Air Algérie et ne correspond pas totalement à leurs attentes : les retards fréquents et la non prise en charge ;
- L'image de sécurité se dégrade ;
- Traitement de réclamation lourd à inexistant ;
- L'insatisfaction des tarifs instaurés par la compagnie ;
- Manque de communication sur la variabilité des tarifs pratiqués selon les saisons ;
- L'insatisfaction des clients par rapport à la qualité de service offerte par la compagnie ;
- L'inadéquation du rapport entre la qualité et prix ;

Malgré ces résultats, 24,5% des enquêtés choisissent Air Algérie par nationalisme.

### ➤ Section 3 : Suggestions et Recommandations

D'après l'étude des résultats obtenus du sondage effectué, nous constatons que les clients ne sont pas satisfaits et cela affecte la compagnie nationale de transport aérien Air Algérie pâtit d'une mauvaise réputation que ce soit chez les usagers locaux ou étrangers, et ce pour nombreuses raisons qui constituent des faiblesses telles que :

- La qualité de service, où les retards sont devenus un fléau pour la compagnie et un tracasse pour les clients ;
- Les prix pratiqués ;
- Le manque de communication ;
- La disponibilité des agents ;
- Inconstance de la qualité de service...

Davantage à ces facteurs-là, l'augmentation constante du trafic aérien et du nombre de passagers en Algérie, font que la compagnie nationale n'arrive à réaliser qu'un niveau moyen de bénéfices par rapport à ses concurrents.

Suite à ces constatations obtenus, voici quelques suggestions et recommandations que nous proposons dans le but d'améliorer l'atteinte des objectifs de la compagnie et la réponse aux besoins des clients-passagers tout en obtenant un meilleur rapport qualité/prix pour ne pas se faire devancée par ses concurrents. Nous les avons présentées comme suit :

### 3.1 Revenue Management

#### • Acquisition d'un logiciel plus pointue pour le RM

Actuellement, les analystes font le travail de manière manuelle et utilisent une plateforme de réservation, un GDS (MARSAH) dont sa performance de peu à peu devienne obsolète et pénalise la compagnie. C'est pourquoi, Air Algérie doit impérativement s'investir dans un

nouveau plus développé, plus adapté et sophistiqué comme Amadeus<sup>1</sup>. De ce fait, passer à l'automatisation (intégrant un module inventaire) pour permettre une gestion optimale des capacités et afin qu'Air Algérie puisse s'aligner à la concurrence en étant plus performante, moderne et compétitif.

- **Communication interne et coordination entre pricers et analystes de vol**

La complémentarité et la dépendance des métiers du RM définissant les acteurs au sein de la DRMP, pricers et analystes de vols, l'amélioration de la communication et de la coordination entre ces acteurs s'impose de manière vitale (la transmission d'informations facilitant et optimisant la fixation des tarifs et l'allocation des ressources). Ainsi, assurer une coopération meilleure avec les services de programmation (favoriser une meilleure allocation des moyens : une diminution des coûts).

- **Réintégration du Revenue Integrity au sein de la DRMP**

Comme vu précédemment, le RM est fondé sur trois piliers voire le pricing, la gestion des capacités et le revenue integrity qui doivent être en coordination optimale pour une meilleure prise de décision. Ainsi, le revenue integrity doit faire partie de la DRMP pour une meilleure réactivité à tout changement concurrentiel.

- **Déléguer le pouvoir au pricers pour la fixation des prix**

C'est leur métier de base, donc la centralisation par le directeur de la DRMP de la fixation des prix conduit à une lenteur de réaction face à la concurrence.

- **Développement des recettes**

Développer les recettes des autres réseaux, domestique et international, pour assurer plus de recettes, davantage au réseau France qui est le dauphin des recettes avec une situation toujours satisfaisante.

- **Favoriser la promotion de la pratique du RM auprès des clients**

L'information sur la pratique du RM, permet aux clients de comprendre les raisons de variations des tarifs selon les saisons. Et de plus accepteront cette pratique et apprendront à en tirer profit.

### 3.2 Qualité de service

- **Le respect des procédures**

Les procédures sont complètes pour atteindre un niveau de qualité élevé mais le résultat n'est pas conforme. Donc il faut suivre l'application de ces procédures de manière plus rigoureuses.

- **L'amélioration de la qualité de ses services et des prestations**

Optimisant la qualité de service fournis par toute structure impliquée directement ou non dans la prise en charge des clients qui représente l'interface avec le client, la vitrine qui reflète l'image de la compagnie.

---

<sup>1</sup> [http://www.traveltechnologyupdate.com/lead\\_052113.html](http://www.traveltechnologyupdate.com/lead_052113.html) (le 24-05-2015 à 10h55).

- **Ponctualité**

La ponctualité a atteint un seuil alarmant aux yeux des clients-passagers d'Air Algérie malgré que les raisons de ces fréquents retards ne soient pas tous du ressort de la compagnie mais affecte sa notoriété. Ce qui explique la responsabilité d'Air Algérie de maîtriser les conditions d'exploitation et l'importance du résoudre de ce problème, et ce par, offrir une ponctualité en plus des tarifs très compétitifs en les diminuant et intégrant une culture de rappel aux clients par SMS, téléphone ... sinon offrir des rafraîchissements pour que le client ne se sente pas ignoré.

- **Réclamation**

Le mode d'expression des clients-passagers doit être plus réactif et donner une plus grande satisfaction à ces derniers.

- **Amélioration de la communication en interne**

En interne, la communication est un maillon essentiel de la réussite du système RM et Qualité son absence conduit à une asymétrie informationnelle pénalisant l'ensemble des activités liées à ces derniers au sein d'AH.

- **Amélioration de la communication en externe**

En externe, la mise en place d'une stratégie de communication orientée client et médias pour promouvoir les actions commerciales tout en développant et acquiesçant des outils basés sur les Technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de mieux communiquer et informer en temps réel à ses clients les retards, les règles concernant les tarifs, promotions et réductions pratiqués par la compagnie.

- **L'e-paiement**

A l'heure actuelle, l'achat du billet de façon électronique paraît indispensable ainsi que son mode de paiement, l'e-paiement.

- **La flotte**

Elargir la flotte et procéder au changement des équipements vieux qui affecte l'image de la compagnie et cause même les retards.

Egalement réduire le nombre d'affrètement pour répondre aux périodes coïncidant comme exemple la saison estivale ou la période du pèlerinage à la Mecque. Ce recours systématique (avions et équipages étrangers) représente un surcoût pour l'entreprise et devient inadmissible en comparant avec d'autres compagnies qui n'ont recours qu'à titre exceptionnel ainsi que la flotte ne cesse de s'agrandir avec de nouvelles acquisitions comme celle d'Avril dernier. De ce fait, nous proposons que dans des conjonctures comme celle du pèlerinage ou des fêtes religieuses, faire appel et de coopérer avec Tassili Airlines, une alliance stratégique.

### 3.3 Revenu Management et Qualité

- **Ressources humaines**

Ce point englobe toute la ressource humaine ceux chargés du RM, de la qualité et autres.

En comparant les efforts et les procédures d'Air Algérie ainsi que ses objectifs fixés et la réalité dévoilée par ses clients-passagers, nous constatons que la non conformité décèle du personnel. Donc, la compagnie nationale doit :

- Sensibilisation de tout le personnel pour prendre conscience de l'unification des visions et des efforts afin d'assurer une intégralité du bon déroulement des processus d'atteinte d'objectifs ;
  - Gérer le sureffectif qui représente le principal bug pour le développement d'Air Algérie ;
  - Prendre en charge les compétences et les motiver afin de tirer le meilleur d'eux afin de chercher des idées aidant à résoudre les problèmes courants ;
  - Répartition des tâches, leur suivi et contrôle management par objectif ;
  - Formation dans un cadre de stage de perfectionnement du personnel : remise à niveau continue des connaissances professionnelles ;
  - Politique de recrutement avec des critères sélectifs.
- **Assurer la coordination entre les différentes structures d'Air Algérie afin de créer une synergie au sein de la compagnie comme celle de la DRMP et de la DC**

Le RM est un projet d'entreprise mobilisant tout son personnel. De ce fait, les objectifs recherchés par son application doivent être unifiés. Il est du devoir d'Air Algérie de rendre homogènes les ambitions de chaque direction touchée par l'emploi du RM voir : Direction des Programmes, Direction des opérations, les représentants des marchés à l'étranger Direction Gestion des Recettes, Direction Commerciale.

- **Le système de management**

Remette en question la lenteur de réaction et le système de management/ gestion actuel obsolète, et mettre un système de management efficace et fiable basé sur des méthodes de gestion modernes qui permettra au manager de mieux organiser l'ensemble des ressources importantes pour le bon développement de la compagnie. Egalement le recours à des consultants externes demeure vital.

- **Audit objectif**

La réalisation d'un diagnostic global, un audit objectif et sans complaisance est obligatoire pour s'assurer de révéler les atouts et les faiblesses ainsi tous les dysfonctionnements au sein de la compagnie nationale qui freinent son développement. Ainsi, définir clairement les orientations stratégiques de développement à moyen et long terme tout en modernisant l'ensemble des systèmes de gestion et intégrant de nouvelles technologies.

- **Elargir les réseaux africains**

Bénéficier du positionnement géographique, en élargissant les réseaux vers le marché africain qui demeure porteur, le pénétrer est une opportunité à saisir à temps.

La mise en place du système de Revenue Management avait pour principal rôle le changement positif au sein de la compagnie, pour qu'elle puisse cette dernière être en phase avec son environnement et pourra plus ou moins interagir avec la même liberté sur ses différentes offres et tarifs. Mais nous avons observé que l'exploitation de ce système n'est pas optimal ce qui a entraîné des recettes moyennes. Également, les démarches adoptées par Air Algérie pour garantir une bonne qualité de service n'ont pas abouti à la bonne satisfaction de ses clients.

De part notre enquête, il a été jugé nécessaire qu'Air Algérie prenne les insatisfactions signalés et s'investisse davantage dans le RM et la Qualité de service afin d'obtenir un meilleur rapport prix/qualité, satisfaire ses clients, les fidéliser et attirer les clients potentiels tout en jouissant d'une bonne image, et ce par, l'utilisation efficace à l'interne des techniques du revenue management et la démarche qualité en améliorant les prestations de services au long du cycle de voyage. Cela va permettre d'augmenter le taux de remplissage, d'où les parts de marché et le chiffre d'affaire.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Aujourd'hui avec le contexte économique mondial en perpétuel changement, le fruit du développement technologique, le client est devenu de plus en plus exigeant. Cependant, le développement du secteur du transport aérien, le pilier de l'économie, pose le dilemme des responsabilités des compagnies aériennes envers ses clients et les droits dont peuvent bénéficier ces derniers. A ce propos, il est nécessaire même vital pour les compagnies algériennes qui activent dans un tel secteur de concurrence féroce, de se mettre au diapason des normes modernes appliquées au sein de grandes compagnies aériennes mondiales tout en développant une approche stratégique orientée vers le client.

A ce propos, et au cours de notre recherche, nous avons tenté de cerner tous les aspects liés aux démarches entrepris par la compagnie nationale algérienne Air Algérie pour atteindre ses objectifs tout en répondant aux besoins des clients-passagers en intégrant une culture revenue management et qualité de service pour atteindre un meilleur rapport qualité/prix, et c'est durant nos prospections et l'enquête réalisée sur le terrain que nous avons pris conscience que malgré les engagements et les efforts entrepris par Air Algérie, sa relation avec ses clients-passagers demeure fort complexe et n'arrive pas encore à répondre à tous les besoins et attentes de ces derniers.

Nous avons pu répondre aux questions subsidiaires de la problématique, et nous avons abouti à ce qui suit :

- Confirmation de notre première hypothèse en concluant qu'Air Algérie exploite un système hybride qui utilise les deux outils voir le revenue management et la qualité de service pour garantir la satisfaction des besoins de la compagnie elle-même ainsi que ses client ;
- Confirmation de notre deuxième hypothèse portant qu'Air Algérie exploite efficacement les techniques du revenue management et de qualité qui lui ont permis d'atteindre ses objectifs en terme de recette et parts de marché mais qui doit être améliorée ;
- Confirmation de notre troisième hypothèse dont les clients-passagers d'Air Algérie ne sont pas totalement satisfaits et perçoivent négativement le rapport qualité/prix du service offert.

En outre, nous avons pris conscience de l'existence d'un écart entre effort entrepris et la réalité du terrain mène vers une ambiguïté concernant la gestion de la compagnie aérienne nationale Air Algérie. Elle souffre d'une gestion et d'un management obsolète et d'une lenteur inadaptée avec le temps de la technologie. Tout le monde le voit et le constate mais personnes n'en parle.

Afin de combler cet écart, Air Algérie a le devoir de satisfaire toutes les doléances de sa clientèle avec un prix attractif et une qualité idéale en réfléchissant à un système de management efficace et fiable basé sur des méthodes modernes plus pointue. Aussi, afin de contribuer à l'essor et la réussite d'Air Algérie, le facteur humain reste la clé de succès dont

## Conclusion générale

son implication doit se revêtir par une équation basée sur beaucoup d'efforts, de conviction, de volontariat et de collectivisme.

En somme, après avoir conclu tous nos chapitres, nous avons pu mettre en exergue l'importance de l'image d'Air Algérie, plus qu'une compagnie aérienne, elle est l'interface de l'Algérie dont elle porte le pavillon et le moindre dysfonctionnement dans l'accomplissement de ses responsabilités de transport mettra en cause sa crédibilité et son image ainsi que celle de l'Algérie. En conséquence, il est temps pour Air Algérie de réagir, de s'améliorer et de s'organiser afin d'être l'exemple d'actualisation et de modernisation, de visions, de gestion et de capacité à comprendre et à gérer décentement sa clientèle pour une excellente atteinte d'objectifs à différents terme.

Enfin, le Revenue Management et la Qualité de service dans les compagnies aériennes constituent un vaste champ d'investigation pour la recherche de thème de recherche. Ainsi, nous proposons « La compatibilité du Revenue Management avec l'intérêt du Client », « Le rôle du Revenue Management et de la Qualité de Service dans le secteur de l'Hôtellerie ».

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### ➤ Ouvrages

- BENHAMOU.P : L'Histoire de l'Aviation pour les nuls, éditions Générales First, France, 2010.
- BRILMAN.J : *Les meilleurs pratiques de mangement, au cœur de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- CALLOT.PH : *Marketing des services : une construction sur les incertitudes de l'avenir*, édition Eska, Paris, 2002.
- CAPIEZ.A : *Yield Management : optimisation du revenu dans le service*, édition Lavoisier, 2003.
- CAMBOURNAC.P : *Dictionnaire du transport aérien*, Presses de l'institut du transport aérien, Paris, 1993.
- CHARDONNET.A et THIBAUDON.D : *Le guide du PDCA de Deming : Progrès Continu et Management*, éditions d'Organisation, 2003.
- DARBELET, IZARD, SCARAMUZZA : *L'essentiel sur le management*, 5<sup>e</sup> édition, édition Foucher, Paris, 2006.
- DAUDEL.S, VIALLE.G: *Yield Management: Applications to air transport and other service industries*, édition Les Presses de l'ITA, France, 1994.
- DE BAYNAST, LENDERVIE : *Publicitor*, 7<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, 2008.
- DEMEURE.C : *Marketing*, édition Dalloz-Sirey, Paris, 2001.
- DESMET.P, ZOLLINGER.M : *Le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, Paris, 1997.
- DETRIE.J-P : *Stratégor, Politique générale de l'entreprise*, 4e édition, édition Dunod, Paris, 2005.
- DIEMER.A : *Economie d'entreprise: Les fonctions de l'entreprise*, Cours en ligne d'Economie d'entreprise, Institut Universitaire de Formation des Maîtres, préparation CAPET, PLP, Auvergne, 2007.
- DRIDOLLOU et VINCENT : *Le client au cœur de l'organisation, le management par le processus*, édition d'organisation, Paris, 1997.
- DUBOIS.P.L et FRENDOM.M.C : *Yield Management et marketing des services*, Revue Décisions Marketing, EMS éditions, n°4, France, 01/04 1995.
- DURET.D et PILLET.M : *Qualité en production*, édition d'organisation, Paris, 1998.
- EIGLIER.P et LANGEARD.E: *Le marketing des services*, édition Mc Graw Hill, Paris, 1988.
- FITZSIMMONS.J.A, FITZSIMMONS .M.J: *Service Management, Opérations, Trategyand information technology*, McGraw Hill Book Company, New York, 2001.
- GABRIEL.P, DIVARD.R, LE GALL-ELY.M et PRIM-ALLAZ.I: *Marketing des services*, édition Dunod, France, 2014.
- GALAN.R : *La grande histoire de l'aviation en 501 petites histoires*, éditions Privat, Toulouse, 2010.
- GOGUE.J.M : *Management de la qualité*, édition Economica, Paris, 1997.
- HARBORT.M : *L'hébergement, un métier, un marché*, édition BPI, France, 1998.

- HAROVITZ.J : *La qualité de service*, édition INTER, Paris, 1987.
  - HASSNAOUI.M : *Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation*, édition G.A.L, Alger, 2004.
  - HUBRAC.J.P : *Guides des théories de la qualité*, édition Maxima, Paris, 1998.
  - KOTLER;PH et ARMSTRONG.G : *Principes de marketing*, 10ème édition, édition Pearson Education, France, 2010.
  - KOTLER.PH et DUBOIS.B : *Marketing et management*, édition Publication, Paris, 1999.
  - KOTLER.PH, DUBOIS.B et MANCEAU.D: *Marketing management*, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2004.
  - KOTLER.PH et DUBOIS.B : *Marketing management*, 10ème édition, Publi-Union.
  - KOTLER, DUBOIS, KELLER et MANCEAU : *Marketing Management*, édition Pearson Education, France.
  - LENDREVIE.J et LINDON.J : *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 6<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2000.
  - LENDREVIE.J, LEVY.J et LINDON.D : *Mercator, théorie et pratique du Marketing*, édition Dunod, 2009.
  - LENDREVIE, LEVY et LINDON : *Mercator*, 7<sup>ème</sup> Edition, Ed Dalloz, Paris, 2003.
  - LOVELOCK.CH: *Services marketing: people, technology, strategy*, édition Fourth, 2001.
  - LOVELOCK.Ch et LAPERT.D: *Marketing des services*, édition Publi-union, 2002.
  - LOVELOCK.CH, WIRTZ.J, LAPERT.D: *Marketing des services*, 5<sup>ème</sup> Edition, Ed Pearson Education, France, 2004.
  - LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT, MUNOS : *Marketing des services*, 6<sup>ème</sup> édition, édition Pearson Education, France, 2008.
  - PORTER.M: *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 1986.
  - PORTER.M : *Choix stratégiques et Concurrence*, éditions Economica, Paris, 1982.
  - SIMON.H, DOLAN.R et LAURENT.G : *L'art du marketing*, Les Echos revue de presse, n°8, France, 1990.
  - TOCQUEUR.G et LANGLOIS.M : *Marketing des services, le défi relationnel*, édition Gaëtan Morin, France, 1998.
  - VAYRE.F : *Production touristique stratégique*. Cours de Master 1 MITH, département ISTHIA, Université de Toulouse 2, 2012.
  - VEYS.M: *Information System Study Am APL-Tool for BSP*, IBM Belgium, 1981.
  - VOLGER.E : *Management stratégique des services : du diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie de services*, édition DUNOD, Paris, 2004.
- **Articles et Revues**
  - ABDI.H: Dossier-Gestion d'Air Algérie : ce que l'audit commandé par Amar Ghoul va découvrir 1, Article en mis ligne le 14/04/2014 à 10:08.
  - AUTISSIER.D : Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services, 21ème congrès de l'AFC (Archives HAL), Orléans, 2000.
  - BERMAN.B: Applying Yield Management Pricing to your Service Business, Business Horizons, vol48, n°2, Indiana USA, 2005.

- BOURIM.A : Transport aérien Air Algérie: un chiffre d'affaires en hausse et un marché africain à conquérir. Article publié en ligne le 07/04/2015 à 06h36. (<http://www.reporters.dz/transport-aerien-air-algerie-un-chiffre-daffaires-en-hausse-et-un-marche-africain-a-conquerir/48468>)
- EIGLIER.P : Le service et sa servuction, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix Marseille, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, W.P. n°627, article, Janvier 2002. France.
- JEBSEN.P.B : *Guide d'interprétation des normes ISO 9000*, AFNOR, 2000, p.18.
- SIMON.H, DOLAN.R et LAURENT.G : L'art du marketing, Les Echos revue de presse, n°8, France, 1990.
- Norme ISO X 50109.
- Norme ISO 8402 (norme française correspondante : NF X 50120).

#### ➤ **Travaux universitaires**

- ADOUANE.A : *Etude de l'application du yield management au sein d'une compagnie aérienne, cas : Air Algérie*, ECOFAM, 2014.
- CHARPENET BOUCHARD.V : conférence (extrait) «Le Yield management », dans le cadre des rendez-vous du tourisme CCI de Meurthe et Moselle, (conseil en marketing et communication) 28 Février 2012 ;
- DIEMER.A : Economie d'entreprise : Les fonctions de l'entreprise, Cours en ligne d'Economie d'entreprise, Institut Universitaire de Formation des Maîtres, préparation CAPET, PLP, Auvergne, 2007.
- HASSANIS et TOBDJLIA : *Gestion et évaluation de la qualité de service d'AIR Algérie*, Mémoire de licence, institut national de commerce, 2005.
- GHEMARI.R : *La stratégie marketing pour la gestion de la qualité de service dans une compagnie aérienne, cas Air Algérie*, ENSM d'Alger, 2013.
- MAHIDINE.M: *Essai d'évaluation de la qualité de service, Cas: ENTMV, EHEC d'Alger,2010.*
- SELMI.N : *Le revenue management : de la gestion optimisée des revenus à la gestion des conflits*. 2ème Journée du Marketing IRIS « La relation client dans les activités de service ». Lyon, 15 mars 2007.
- SÖDERQUIST.K et POLSKIM : *Les Cahiers du Management Technologique*, Volume 12, n°2 – mai / août 2002 , Esc Grenoble, France.

#### ➤ **Document Interne à l'entreprise**

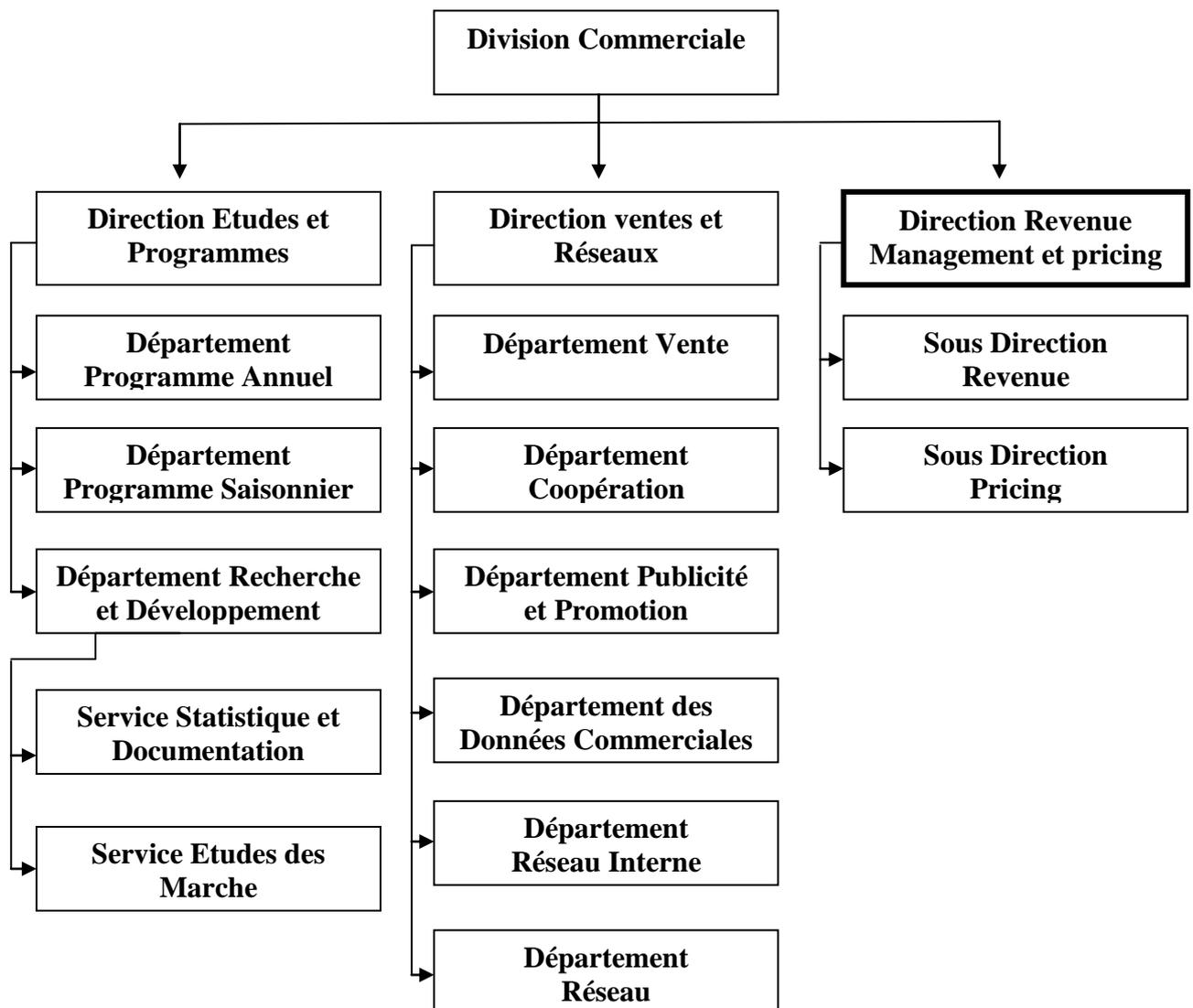
- Air Algérie : Mise en place du Yield Management au sein d'Air Algérie, rapport 2008.
- Air Algérie : Présentation du revenu management & pricing, rapport 2009.
- Publication PMC (Performances Management Consulting) : Le secteur aérien Africain : États des lieux Problématiques, enjeux et perspectives, Sénégal, 2008.
- Documents internes à la Direction Revenue Management et Pricing d'Air Algérie.

## ➤ Sites web

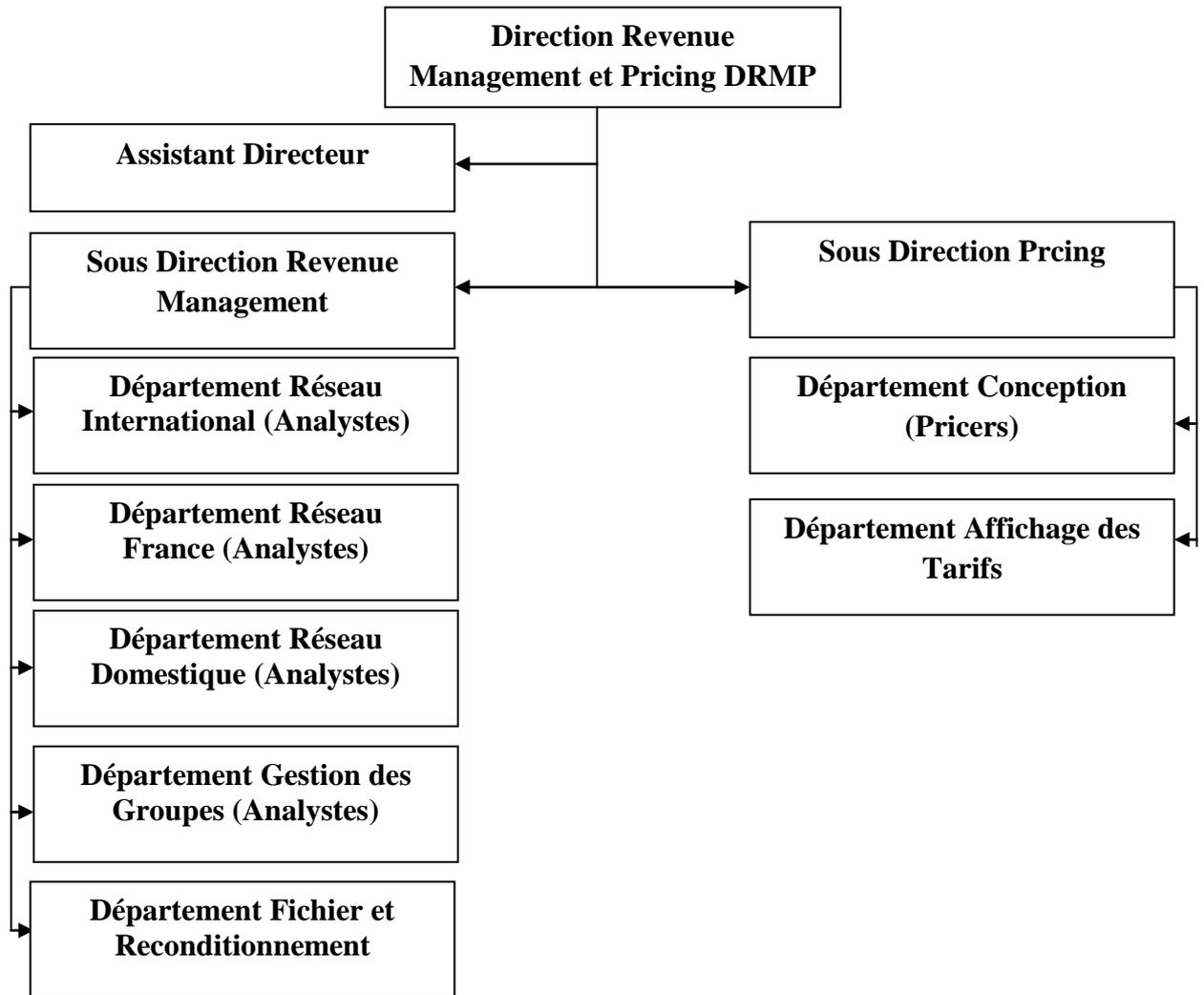
- [www.airalgerie.dz](http://www.airalgerie.dz) : Site de la compagnie Air Algérie ;
- [www.algerac.dz](http://www.algerac.dz) : Site de l'organisme d'accréditation en Algérie ;
- [www.iso.org](http://www.iso.org) : Site de l'Organisation de Standardisation Internationale (ISO) ;
- [www.andi.dz](http://www.andi.dz) : Site de l'Agence Nationale de Développement et de l'Investissement ;
- [www.air-valid.com/compagnie-low-cost.html](http://www.air-valid.com/compagnie-low-cost.html)
- [www.aerocontact.com](http://www.aerocontact.com) : Le journal de l'aviation ;
- [www.aeroportalger.net](http://www.aeroportalger.net) : Site de l'aéroport international d'Alger ;
- [www.factfish.com](http://www.factfish.com) : Site de statistiques de données économiques précises ;
- [www.iata.org](http://www.iata.org) : Site de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) ;
- [www.icao.int](http://www.icao.int) : Site de l'organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ;
- [http://cpa.enset-media.ac.ma/yield\\_management.htm](http://cpa.enset-media.ac.ma/yield_management.htm) ;
- [www.qctop.com/articles/compagnies-aeriennes.htm#](http://www.qctop.com/articles/compagnies-aeriennes.htm#)
- [www.futura-sciences.com](http://www.futura-sciences.com) : Site
- [www.traveltechnologyupdate.com](http://www.traveltechnologyupdate.com)
- [www.techno-science.net](http://www.techno-science.net) : Publication quotidienne des dernières informations technologiques et scientifiques.
- <http://www.accenture.com/fr-fr/Pages/service-airline-overview-summary.aspx>

# **Annexe**

## Annexe 1 : Organigramme de la Division Commerciale



## Annexe 2 : L'organigramme de la DRMP



### Annexe 3 : GDS MarsAH

AH 4038 13JUN FRI VARIABLE INVENTORY DISPLAY * CONTROLLING																	
LEG	CLASS	NST															
ALGCAI		010	F	X	Z	C	Q	L	S	Y	H	B	K	V	W	G	O
			-	A	A	-	A	A	-	A	A	A	A	A	A	A	A
LEG	CLASS	CAP	CCP	CSS	CSA	LCP	LSS	LSA	IBP	NSA							
ALGCAI	BD-F	0	0	0	0												
	ID-F					0	0	0	0	0							
	ID-X					0	0	0	0	0							
	ID-Z					0	0	0	0	0							
	BD-C	24	24	8	16												
	ID-C					24	8	16	0	16							
	ID-Q					0	0	0	0	0							
	ID-L					0	0	0	0	0							
	BD-Y	229	229	117	146												
	ID-Y					44	12	39	408	121							
	ID-S					43	24	25	408	146							
	ID-B					42	13	35	408	59							
	ID-K					77	65	24	408	24							
	ID-H					23	3	23	408	82							
	ID-V					0	0	0	408	0							
	ID-W					0	0	0	408	0							
	ID-G					0	0	0	408	0							
	ID-O					0	0	0	408	0							

## Annexe 4: Fiche de route

Période Considérée : Programme Hiver 2010/2011

Validité : 31OCT - 26MAR 2011.

Lancement du programme définitif Réf. : ...../.....

### Données Programme Hiver 2010-11 :

N° Vol	Jr Fonct	Acft	Horaires						
			ORN	07 :50	10 :00	LYS	11 :05	13 :10	ORN
AH 1080 - 81	4..6	738-NG	ORN	07 :50	10 :00	LYS	11 :05	13 :10	ORN
	2	738-NG	ORN	14 :15	16 :25	LYS	17 :30	19 :35	ORN

### Concurrence Directe :

Programme ZI

N° Vol	Jr Fonct	Acft	Horaires						
			ORN	17 :45	19 :45	LYS	09 :20	11 :25	ORN
ZI 752 / 51	2..6	A 320	ORN	17 :45	19 :45	LYS	09 :20	11 :25	ORN

Configuration A320 -ZI- : 12C / 138Y.

Nombre de Vols : 42.

Offre totale sur période : 336C / 4872Y

**Total cabines: 5208 sièges.**

### II. Offre & Réalisés Y-01 (source : Easy Stat)

N° Vol	Leg	Nbr Vols	total Offre	Total Booking	Total Réalisé	Résiduel	Total Nbr NS	Total Nbr GS	CR Bkg %	CR Chgt %
AH 1080	ORN-LYS	42	7040	6078	5355	1685	647	122	86	76
AH 1081	LYS-ORN	42	7040	5780	5206	1834	274	17	82	74

Moyenne d'engagement Par Sous Classe : (source : Suivi Engagements) :

	Total Offre	S	Y	H	B	K	V	W	G	N	Total
AH 1080	7680	174	751	776	396	896	1733	393	0	959	6078
		2%	10%	10%	5%	12%	23%	5%	0%	12%	79%
AH 1081	7680	108	400	721	349	872	1952	292	0	1086	5780
		1%	5%	9%	5%	11%	25%	4%	0%	14%	75%

Moyenne d'engagement Par Jour de Fonctionnement :

	JF	OFFRE	BOOKING	REA	NS	GS
1080	4	3680	2969	2476	339	44
	6	3360	3109	2879	308	78
1081	4	3680	2868	2435	128	11
	6	3360	2912	2771	146	6



## Annexe 6 :

### Paramétrage initial

#### AH1037 :

PEAK				HIGH				MEDIUM				LOW			
CL	B767 (253)	B738 (144)	A330 (263)	CL	B767 (253)	B738 (144)	A330 (263)	CL	B767 (253)	B738 (144)	A330 (263)	CL	B767 (253)	B738 (144)	A330 (263)
s	40	23	42	s	30	17	32	s	23	13	24	s	13	7	13
y	95	53	97	y	76	42	78	y	86	49	89	y	35	20	37
h	118	68	124	h	86	49	89	h	91	52	95	h	33	19	34
				b	61	36	64	b	33	18	34	b	20	12	21
								k	20	12	21	k	68	38	71
												v	83	48	89

### Tableau De Catégorisation

#### AH1037 /JRF 1-2-3-4-5-6-7

2010	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M							
JUIN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
JUILLET				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
AOUT							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
SEPTEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							

#### Tau de no show :

MIN : 02

MAX : 23

MOYENNE : 13

### Pratique de la concurrence

RELATION LYS-ALG-LYS	
SENS FR-DZ (LYS-ALG)	
PERIODE	CLASSES OUVERTES
Du 01JUN AU 18JUN	S-Y-H-B-K-V
DU 20JUN AU 22JUN	S-Y-H-B-K
DU 23JUN AU 27JUN	S-Y-H
28-juin	S-Y-H-B-K
DU 29JUN AU 02JUL	S-Y-H
03JUL	S-Y-H-B
DU 04JUL AU 14JUL	S-Y-H
15JUL	S-Y-H-B-K
DU 16JUL AU 19JUL	S-Y-H
DU 20JUL AU 21JUL	S-Y-H-B
22JUL-23JUL	S-Y-H-B-K
24JUL-25JUL	S-Y-H-B
DU 26JUL AU 5AUG	S-Y-H-B-K

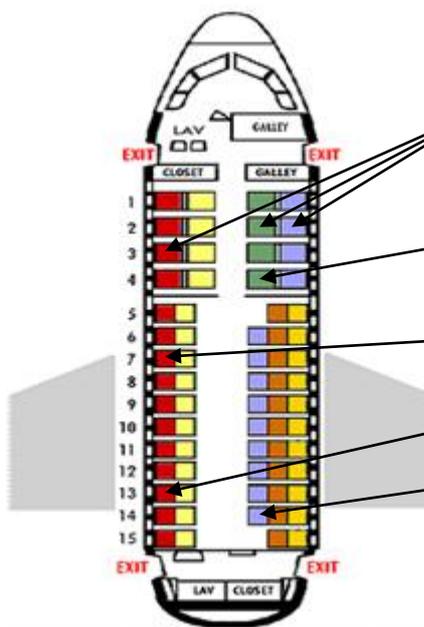
### Annexe 7: Exemple d'optimisation

Classes	TMC	Classes	Nbr embarqués		
			Cas1	Cas2	Cas3
S	486 €	S	90	80	65
Y	413 €	Y	15	20	17
H	341 €	H	0	10	8
B	309 €	B	0	10	9
K	243 €	K	0	5	10
V	147 €	V	0	0	10
W	89 €	W	0	0	25
Total			105	125	144
Capacité			144	144	144
CR			73%	87%	100%
Recettes			49 935 €	54 855 €	50 245 €
RUM			476	439	349

**Optimisation de la recette atteinte dans le cas2 bien que le remplissage ne soit que de 87%**

## Annexe 8 : Réalisation sans revenue Integrity

### Vol AH1004 12H40 Alger - Paris



**-Réservations non fiables** : 10 réservations sans émission de billet au jour J, 4 tickets annulés en état de caisse et 4 faux numéros de billets

**-Cross border** : 2 pax ayant acheté un PAR-ALG-PAR et utilisant seulement le ALG-PAR

**-Go Show abusif** : pax tarif promo réservé sur le 18H30, Pris à tort en go-show

**-Pillage classe** : Tarif classe V réservé en Y

**-Tarif Typologique abusif** : 2 pax « trop vieux pour être jeunes » utilisant un tarif jeune

**-Recette attendue** : 40.300 €      **-Recette réelle** : 36.800 €

**-Soit une perte de 8% sans Revenue Integrity.**

## Annexe 9: audit IOSA



# Annexe 10: certification EASA



European Aviation Safety Agency

## APPROVAL CERTIFICATE

REFERENCE: EASA.145.0163

Pursuant to Commission Regulation (EC) N°2042/2003 for the time being in force and subject to the conditions specified below, the Agency hereby certifies:

### AIR ALGERIE TECHNICS

Aéroport Houari Boumediène  
Dor El Beïda, Alger  
Algérie

As a Part-145 maintenance organisation approved to maintain the products listed in the attached approval schedule and issue related certificates of release to service using the above reference:

1. This approval is limited to that specified in the scope of approval section of the Part-145 approved maintenance organisation exposition, and
2. This approval requires compliance with the procedures specified in the Part-145 approved maintenance organisation exposition, and
3. This approval is valid whilst the approved maintenance organisation remains in compliance with Part-145
4. Subject to compliance with the foregoing conditions, this approval shall remain valid for an unlimited duration until the approval is surrendered, superseded, suspended or revoked.

Date of issue: 21 April 2010

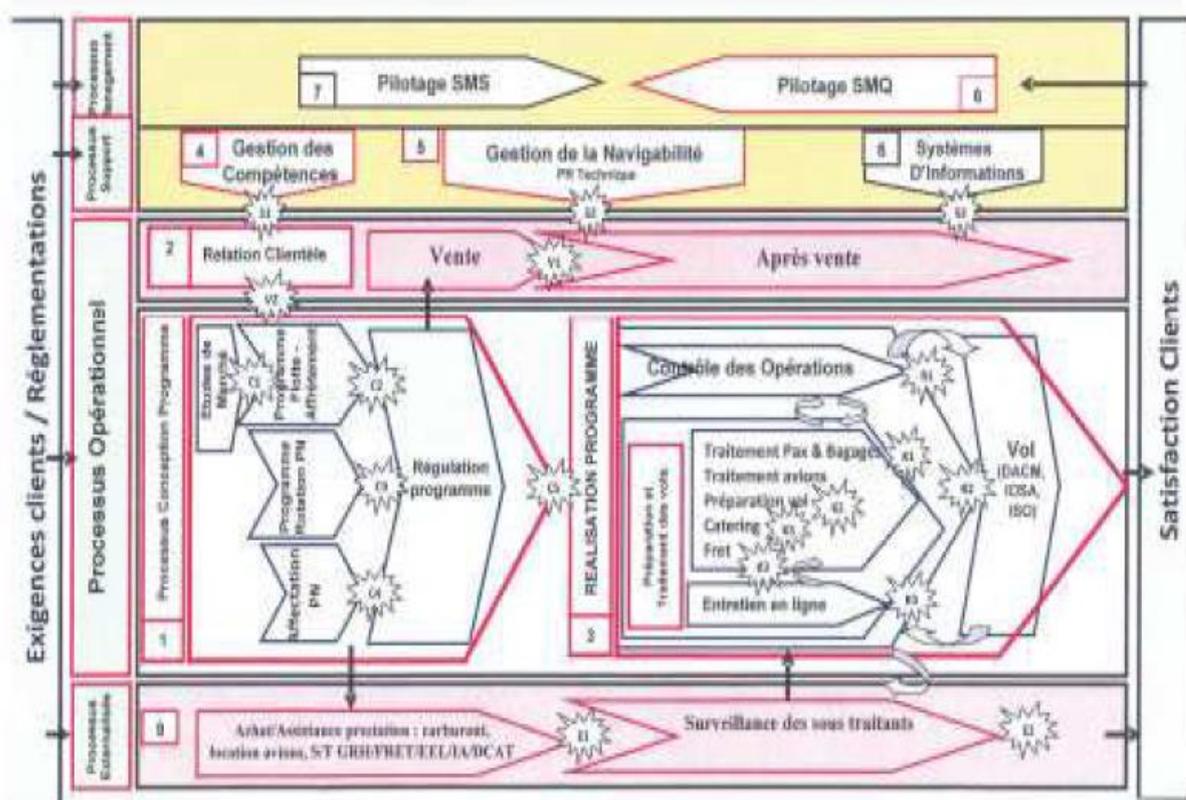
Signed 

For the Agency

Date of attached schedule of Approval: \_\_\_\_\_ (optional) \_\_\_\_\_ for the Agency



## Annexe 12: La cartographie d'Air Algérie



S1	Personnel compétent	R1	Scénario optimal
S2	Avions en état de navigabilité	K1	Passagers et bagages enregistrés
S3	Systèmes opérationnels	K2	Avions vérifié/traité / documents préparés
V1	Billet	K3	Prestations CATERING Livrées
V2	Ecoute client	K4	Marchandises en bas de l'avion
C1	Fréquence mètre	R2	Top embarquement
C2	Programme d'exploitation flotte lancé (annuel/saisonnier)	R3	Avion disponible dans les délais
C3	CREW routa	E1	Contrat
C4	STRIPS	E2	Evaluation
C5	SIGN SHEET		

## Annexe 13 : Fiche technique sondage client

<b>DIRECTION MARKETING</b> Réf : N° ...../.....	
Date : .....	VISA : .....
<b>FICHE TECHNIQUE SONDAGE CLIENT</b>	
<b><u>Objectif / Directions ciblées :</u></b>	
<b><u>Date de l'enquête / Etendue de l'enquête :</u></b>	
<b><u>Mode d'administration de l'enquête :</u></b> Courrier – Remise du questionnaire à bord – Autres (à préciser)	
<b><u>Nature et taille de l'échantillon :</u></b> « N »	
<b><u>Nombre de réponses reçues :</u></b> « n »	
<b><u>Déroulement de l'opération en terme d'organisation:</u></b> (points forts- points faible).	

## Annexe 14 : La procédure de satisfaction client

Acteurs	Etapas	Procédé
Division commerciale DM/DFret Mixte	1 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Préparation de l'opération enquête Satisfaction Clients</div>	-Définir l'objectif de l'enquête ; -Définir le type de l'échantillon : aléatoire, ciblé. -Conception du questionnaire ; -Mode d'administration du questionnaire ; -Planning de mise en œuvre ; -Note de lancement : DOA, DS, DOS, DRM, DD.
DM/DOA/DOS/ DRM/DD DM/DFret Mixte	2 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Administration du questionnaire</div>	-Validation questionnaire ; -Coordination avec les organes et intervenant dans l'opération sondage ; -Distribution questionnaire.
DM/DOA, DFret Mixte, DOS, DD, DRM	3 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Collecte des questionnaires renseignés</div>	-Transmission à la DM.
DM	4 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Dépouillement</div>	-Méthode de dépouillement ; -Données statistiques ; -Fiche technique.
DM/DQ	5 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Bilan/Analyse</div>	-Analyse des données statistiques.
D.concernés (Réunion)/DM/ DQ	6 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Identification des causes d'insatisfaction</div>	-Causes identifiées et présentées aux points qualités ; -Application PS5 et PS6 : fac.
Directions concernées	7 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Elaboration d'un plan d'action</div>	-Plan d'actions élaboré et transmis à la DM et DO ; -Prise en charge effective des FAC.
DQ/RMQU	8 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;">Suivi du plan d'action</div>	-Implémentation des actions dans les processus ; -Présentation du plan d'actions/Evaluation des actions entreprises à la Revue de Direction ; -Décisions.

## Annexe 15 : enquête sur la satisfaction de la clientèle de la compagnie aérienne Air Algérie

Cher client Air Algérie,

Ce questionnaire s'intègre dans la préparation du mémoire de fin d'études Master2. Afin de nous aidez à bien mener notre cas pratique, vous seriez bien aimable de nous remplir cet imprimé et de nous faire part de vos opinions. Votre contribution restera anonyme et nous sera d'une grande utilité ce dont nous vous remercions vivement.

### QUESTIONNAIRE N° :

#### 1. Identification des passagers :

##### 1.1. Sexe :

Masculin  Féminin

##### 1.2. Age :

Moins de 26ans  De 26 à 35 ans  De 36 à 59ans  Plus de 60 ans

##### 1.3. Nationalité :

Algérienne  Etrangère

##### 1.4. Profession :

Etudiant  Fonctionnaire  
 Commerçant  Hommes d'affaires  
 Retraité  Autres.....

#### 2. Votre fréquence de voyage est :

Une fois/an  De 2 à 5 fois/an  Plus de 10/an

#### 3. Quel est le motif de votre voyage ?

Affaires  Visites familiales  
 Etudes  Tourisme  
 Soins  Autre.....

#### 4. Voyagez-vous souvent avec Air Algérie ?

Oui  Non

Si oui, pourquoi ? :

Disponibilité  Prix  
 Qualité de service  Horaires  
 Nationalisme  Fidélité à la compagnie  
 Habitude  Autres.....

#### 5. Vous effectuez vos réservation par :

Internet  Téléphone  A l'agence

6. L'attente lors de vos réservations aux niveaux des agences Air Algérie est :

Mauvaise       Moyenne       Bonne       Excellente

7. Au niveau de quelle classe voyagez-vous souvent ? Et pourquoi ?

First       Business       Economique

.....

8. Comment trouvez-vous le service au niveau de :

	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait
L'agence			
L'embarquement			
A bord			

9. La communication est :

Mauvaise       Moyenne       Bonne       Excellente

10. Comment trouvez-vous le personnel d'Air Algérie ?

Critères	Mauvais	Moyen	Bon	Excellent
Tenue et propreté				
Orientation				
Prise en charge (handicapés, bébés, femmes enceintes...)				
Amabilité/ politesse				
Confiance/ fiabilité				
Professionnalisme				
Communication adéquate				
Discipline				

11. Les retards sont :

Rares       Occasionnels       Fréquents

12. En cas de retards, êtes vous pris en charge ?

Oui       Non

13. Appréciation sur ces critères à bord de l'avion :

	Mauvais	Moyen	Bon	Excellent
Confort des sièges				
Divertissement pendant le trajet				
L'état de la propreté des cabines				
Efficacité des services				
Nourriture				
Personnel				

14. Sentez-vous en sécurité lors du voyage avec Air Algérie ?

Oui  Non

Si non, Pourquoi ?

.....  
 .....

15. En cas de problème, réclamerez-vous auprès des services d'Air Algérie ?

Oui  Non

Si oui, avez-vous déjà reçu une réponse ?

Oui  Non

Si non, quelle est la raison ?

- Il n'y a pas où réclamer  
 Je ne sais pas comment le faire  
 Il n'y aura pas de réponse  
 Autre.....  
 .....

16. Quel est le moment que vous considérez opportun pour acheter vos billets ? Et pourquoi ?

.....  
 .....

17. Comment trouvez-vous les tarifs de la compagnie ?

Pas chère  Raisonnable  Chère  Trop chère

18. Avez-vous déjà remarqué que les prix des tarifs varieraient en fonction des saisons ?

Oui Non

19. Cela vous semble-t-il normal ? Pourquoi ?

Oui  Non

.....  
.....  
20. Le rapport Qualité/Prix est :

Adéquat  Non adéquat

21. Avez-vous le sentiment de discrimination envers les tarifs économiques ?

Oui  Non

22. En comparaison avec vos précédents voyages avec Air Algérie, trouvez vous que les conditions de service ont été :

Améliorées  Restées les même  Dégradées

23. Est-ce que vous resterez fidèle à la compagnie à l'avenir ?

Oui  Non

Quelle est la raison ?

.....  
.....  
24. Si vous resterez fidèle à Air Algérie, veuillez nous indiquer ce que vous désiriez améliorer en priorité ?

.....  
.....

**Merci de votre contribution,**

**Bon voyage !**

# Table des matières

**Dédicace**

**Remerciements**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Liste des abréviations**

**Résumé**

**Introduction .....I**

**Chapitre 1 : Le marketing des services dans le transport aérien ..... 1**

➤	Section 1 : Le service et sa servuction.....	3
	1.1 Définition du service .....	3
	1.2 Les critères de classification des services.....	3
	1.3 Les caractéristiques des services.....	4
	1.4 Les composantes d'un service.....	5
	1.5 Le concept de l'offre de service .....	5
	1.6 Le concept de servuction .....	6
➤	Section 2: Le marketing des Services .....	10
	2.1 Le marketing.....	11
	2.1 Définition du marketing des services.....	13
	2.2 Les types de marketing dans les services.....	13
	2.3 Marketing mix des services .....	15
	2.4 Les décisions d'achat.....	16
	2.5 Motivations d'achat .....	17
➤	Section 3 : Le Secteur du Transport Aérien.....	18
	3.1 Secteur du Transports Aérien.....	18
	3.2 L'évolution du transport aérien .....	19
	3.3 Les compagnies du transport aérien.....	20
	3.4 Organismes internationaux de contrôle de la navigation aérienne.....	22
	3.5 La concurrence dans le secteur du transport aérien commercial.....	23

**Chapitre 2 : Le Revenue Management et la Qualité de Service ..... 28**

➤	Section 1 : Le Revenue Management (Yield Management).....	30
	1.1 Les stratégies de prix dans un environnement concurrentiel.....	30
	1.2 Émergence du Revenue Management.....	31
	1.3 Définition.....	32

1.4	Les objectifs du Revenue Management .....	33
1.5	Les difficultés du Revenue Management .....	34
1.6	Les principes du Revenue Management .....	34
1.7	Condition d'application du RM .....	34
1.8	Mise en place du Revenue management .....	35
1.9	Les principales fonctions du Revenue management.....	37
1.10	Pratique du revenu management et le marketing.....	38
➤	Section 2 : La qualité de service .....	40
2.1.	Définition de la qualité .....	40
2.2.	Les conditions d'existence de la Qualité .....	41
2.3.	Système de management de la qualité.....	43
2.4.	Les difficultés de la qualité de service.....	44
2.5.	Définition de la qualité de service.....	44
2.6.	Les caractéristiques de la qualité dans un service .....	45
2.7.	Les facteurs de non qualité de service .....	45
2.8.	Les critères déterminants de la qualité de service.....	47
2.9.	La gestion de la qualité de service .....	47
2.10.	Importance de la qualité de service .....	47
2.11.	Les normes de la qualité de service .....	49

### **Chapitre 3 : Le Revenue Management et la Qualité de Service au sein d'Air Algérie ..... 53**

➤	Section 1 : Présentation de la compagnie Air Algérie .....	55
1.1	Généralités sur le marché du transport aérien en Algérie.....	55
1.2	Description de la compagnie Air Algérie .....	56
1.3	Quelques chiffres .....	58
1.4	Chiffre d'affaires d'Air Algérie .....	58
1.5	Missions de la compagnie Air Algérie .....	60
1.6	Perspectives et objectifs d'Air Algérie.....	60
1.7	L'organisation générale d'Air Algérie .....	61
1.8	La Division Commerciale .....	63
1.9	La Direction Revenue Management et Pricing.....	63
➤	Section 2 : Le Revenue Management et Pricing à Air Algérie .....	64
2.1.	Particularité de la stratégie tarifaire d'Air Algérie .....	64
2.2.	Introduction et la nécessité d'acquiescer le Revenu Management.....	65
2.3.	Le principe du Revenue Management & Pricing à Air Algérie .....	65

2.4.	L'exploitation du Revenue Management .....	66
➤	Section 3 : La démarche qualité d'Air Algérie .....	76
3.1	La démarche qualité.....	76
3.2	La qualité dans le cycle de voyage d'Air Algérie .....	77
3.3	Les certifications d'Air Algérie.....	81
3.4	Revue documentaire .....	84
3.5	Gestion électronique de la documentation .....	84
3.6	La démarche suivie par Air Algérie pour détecter/résoudre un dysfonctionnement.....	85
3.7	Satisfaction et fidélisation clients.....	86

## **Chapitre 4 : Analyse des entretiens et de l'enquête de Satisfaction Client .89**

➤	Section 1 : Entretien avec les responsables .....	91
1.1	Présentation de l'entretien .....	91
1.2	Informations recueillies.....	91
1.3	Analyse des résultats obtenus.....	94
➤	Section 2 : L'enquête de satisfaction client.....	95
2.1	Présentation de la démarche de la réalisation de l'enquête .....	95
2.2	Analyse des résultats de l'enquête .....	96
2.3	Synthèses des résultats .....	114
➤	Section 3 : Suggestions et Recommandations .....	114
3.1	Revenue Management .....	114
3.2	Qualité de service.....	115
3.3	Revenue Management et Qualité .....	116

## **Conclusion générale ..... 119**

### **Bibliographie**

### **Annexe**