Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Marketing

Thème :

Essai d'analyse de la stratégie marketing d'une compagnie aérienne.

ETUDE DE CAS : Tassili Airlines

Elaboré par :

M.ANANE Fares

Encadré par :

M.Remini Amine

Enseignant à l'EHEC

2ème promotion

Juin 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Marketing

Thème :

Essai d'analyse de la stratégie marketing d'une compagnie aérienne.

ETUDE DE CAS : Tassili Airlines

Elaboré par :

M.ANANE Fares

Encadré par :

M.Remini Amine

Enseignant à l'EHEC

2ème promotion

Juin 2015

REMERCIEMENTS :

Je voudrais, tout d'abord, remercier ici Monsieur Remini Amine pour m'avoir fait l'honneur d'encadrer mon travail, pour sa disponibilité totale, son écoute, ses conseils avisés et pour la confiance qu'il a fait naitre en moi. Qu'il trouve ici gravée l'expression de ma profonde gratitude.

Je voudrais remercier Monsieur Khelil fayçal, Président Directeur général de Tassili Airlines , qui , malgré un planning chargé, m'a accordé une entrevue au cours de laquelle il m'a parlé avec passion de la Compagnie qu'il dirige, de ses missions et de la politique aérienne menée par les pouvoirs publics.

Je remercie, enfin, mes professeurs qui par leur enseignement, leur disponibilité, leur professionnalisme ont conforté mon choix de faire des études - et plus tard une carrière- dans le domaine du marketing.

Je me félicite d'avoir suivi le cursus de l'EHEC et de m'y être fait des amis sincères qui, pour beaucoup d'entre eux, m'ont apporté soutien, amitié et volonté d'aller de l'avant. Je ne leur ferai pas l'injure de les nommer ici de peur d'en oublier un. Mais permettez-moi toute fois un clin d'œil en direction de Lotfi pour toutes les nuits d'insomniaques que nous avons partagées.

Je voudrais redire, aussi, mon affection à mes parents, à ma grand-mère Djamila – mon amie, ma confidente- et à ma généreuse marraine de cœur Fadela Benbouali digne du nom prestigieux qu'elle porte.

Je n'oublie pas de vous remercier, vous mesdames et Messieurs du Jury, pour votre présence aujourd'hui et pour les remarques enrichissantes que vous ne manquerez pas de me faire.

Résumé :

Le marketing est une arme au service des entreprises, leurs permettant de développer leurs offres dans le but de satisfaire au mieux leurs clients. Afin de garantir l'efficacité de cette arme, la planification et l'élaboration d'une stratégie cohérente avec l'environnement de l'entreprise et son marché sont primordiales.

Le marketing prend tout son sens dans un contexte concurrentiel, où les différentes entreprises, cherchent à différencier leurs offres aux yeux des consommateurs. Le marché du transport aérien étant un marché ultra-concurrentiel, le marketing et la stratégie marketing y occupent une place très importante.

L'élaboration d'une stratégie marketing dans le secteur du transport aérien se base sur une analyse rigoureuse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ceci lui permet d'élaborer des plans d'action précis et en adéquation avec ses objectifs, ses moyens, et ses marchés.

Abstract:

Marketing is a weapon in the hands of companies; it allows them to develop offers that will satisfy their customers. To guarantee the efficiency of this weapon, planning and making a strategy adapted to the environment of the company and its market is essential.

The marketing takes its sense in a competitive context, where the competitors look forward to diversify their offers in the minds of consumers. The airlines market knows a so intense competition, that marketing and marketing strategy has a very important place.

The making of a marketing strategy in the airlines market is based on a strict analysis of the internal and external environment of the company. This allows her to make precise action plans adapted to its objectives, capacities and markets.

ملخص :

التسويق سلاح في خدمة المؤسسات يمكنها من خلق عروض تهدف إرضاء زبائنها. لضمان فعالية هذا السلاح ,التخطيط و بناء استراتيجية متماشية مع محيط المؤسسة و سوقها مهم للغاية.

يأخذ التسويق كل معناه في وسط تنافسي أين مختلف المؤسسات تبحث عن تمييز عروضها بالنسبة للعروض الأخرى .كون سوق النقل الجوي سوق جد تنافسي ,التسويق و استراتيجية التسويق يشغلان فيه مكانة جد مهمة

إعداد استراتيجية تسويق في ميدان النقل الجوي ترتكز على تحليل المحيط الداخلي و المحيط الخارجي للمؤسسة. هذا يمّكنها من إعداد خطط عمل دقيقة و متماشية مع أهدافها, مواردها و أسواقها.

Liste des Figures

Figure 1-1 : Décomposition du mot marketing.……08

Figure 1-2 : Les cinq dimensions de l'optique marketing holiste…….13

Figure 1-3 : Modèle schématique de la démarche marketing.……...14

Figure 1-4 : Le cercle vertueux du marketing.……...16

Figure 1-5 : La complémentarité entre le marketing et le yield management……..34

Figure 2-1 : Modèle de l'analyse PESTEL.……...68

Figure 3-1 : La part des transports voyageurs sur le réseau international au 2ème trimestre 2014……...89

Figure 3-2 : La part des transports en commun des voyageurs en inter wilays sur le réseau national au 2ème trimestre 2014……...90

Figure 3-3 : L'organigramme de TAL.……..94

Figure 3-4 : Organigramme de la direction études, planification et stratégie…….105

Figure 4-1 : L'hexagone des (5+1) de Porter……..141

Liste des Tableaux

Tableau 1-1 : La classification des services selon C.LOVELOCK……..18

Tableau 1-2 : Classification des offres en fonction d'un mix biens-services……..…….19

Tableau 2-1 : Les différents types de réseau de distribution…….65

Tableau 2-2 : Les trois objectifs de la communication…….66

Tableau 4-1 : Détermination de l'importance relative de chaque paramètre pour la mesure de l'attrait du marché…….…..145

Tableau 4-2 : Matrice primaire de l'attrait du marché…….…….....…..146

Tableau 4-3 : Détermination de l'importance relative de chaque paramètre pour la mesure de la position concurrentielle……...…….……...148

Tableau 4-4 : Matrice primaire de la position concurrentielle……148

Liste des abréviations :

- **AACO:** Arab Air Carriers Organization.
- **AIDA :** Association Internationale de la Diaspora Algérienne installée à Londres.
- **ANDI :** Agence National du Développement de l'Investissement
- **ANSEJ :** Agence nationale de Soutien à l'Emploi Jeunes
- **APN :** Assemblée populaire national.
- **APS :** Algérie Presse service.
- **ATR:** Avion de Transport Régional.
- **B to B:** Business to Business.
- **B to C:** Business to Consumer.
- **BCG**: Boston consulting group.
- **BSA :** Bureau Sûreté Aérienne.
- **CA :** Conseil d'administration.
- **CAE :** Comptabilité Analytique d'Exploitation.
- **CCTA :** Association Contre la Cherté des Transports vers l'Algérie.
- **CGTA :** Compagnie Générale de Transport Aérien.
- **CNAN :** Compagnie nationale algérienne de navigation.
- **CRT :** Centre Régional de Télécommunications météorologiques.
- **DAS :** Les domaines d'activité stratégique.
- **DEPS :** Direction Etude, Planification et Stratégie.
- **DEPS :** Direction Etudes, Planification et Stratégie.
- **DGPP :** Direction générale de la prévision et des politiques.
- **EAC :** Extension agricole commune**.**
- **EGSA :** Etablissement de gestion des services aéroportuaires.
- **ENIE :** Entreprise National des Industries Electroniques
- **ENIEM :** Entreprise National des Industries de l'Électroménager.
- **EPIC :** Etablissement Public à caractère Industrielle et Commerciale.
- **FAA :** Federal Aviation Authority.
- **FCE :** Forum des chefs d'entreprise.
- **FCE :** Forum des chefs d'entreprises.
- **FCS :** Facteurs clé de succès.
- **FSB :** Flight Safety Bureau.

- **FSB :** Flight Safety Bureau.
- **GPS :** global position système.
- **GRH :** Gestion des Ressources Humaines.
- **HSE :** Hygiène, santé, sécurité et environnement.
- **IATA :** Association internationale du transport aérien.
- **IBS :** Impôt sur bénéfice de société.
- **IOSA :** IATA Operational safety audit.
- **IRG :** Impôt sur revenue globale.
- **ISO :** international standard organisation.
- **LCAG:** Learned, Christensen, Andrews, Guth.
- **OACI :** Organisation de l'Aviation Civile Internationale
- **ONM :** Office National de la Météorologie.
- **ONS :** Office national des statistiques.
- **OTAN :** Organisation du traité de l'atlantique nord.
- **PDG :** Président directeur général.
- **PESTEL :** Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal.
- **PIB :** Produit intérieure brute.
- **PME :** Petites et moyennes entreprises.
- **PN :** Personnel Navigant.
- **PNB :** Produit Nationale Brut.
- **R&D :** Recherche et développement.
- **RH :** Ressources Humaines.
- **S.I.E :** Sûreté interne de l'entreprise.
- **SGQ :** Système de Gestion Qualité.
- **SGSIA :** Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires.
- **SMQ :** Système de Management Qualité.
- **SMS :** Système de Management de la Sécurité.
- **SMT :** Système Mondial de Télécommunications météorologiques.
- **SNTR : S**ociété National de Transport Routier.
- **SPA :** Société par action.
- **SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (forces - faiblesses - opportunites - menaces).

- **TAL :** Tassili Airlines.
- **TAP :** Taxe sur activité professionnelle.
- **TTA :** Tassili Travail Aérien.
- **TVA :** taxe sur valeur ajoutée.

SOMMAIRE :

INTRODUCTION……...1

CHAPITRE 1: Les Fondements Du Marketing…….....4

Section 1: Généralités sur le marketing :……..6

Section 2: Le Marketing des services :……16

Section 3: Le marketing dans le transport aérien…….27

CHAPITRE 2: Stratégie D'Entreprise Et Stratégie Marketing...40

Section 1: La stratégie d'entreprise:…….42

Section 2: La stratégie marketing:……51

Section 3: Les outils de l'analyse stratégique :……68

CHAPITRE 3: Evolution du cadre réglementaire du secteur aérien et présentation de TASSILI AIRLINES……..78

Section 1: Evolution du cadre réglementaire du secteur aérien international et national :……..…80

Section 2: Présentation de Tassili Airlines :…….91

CHAPITRE 4: Essai d'analyse de la stratégie marketing de Tassili Airlines…….111

Section 1: Étude qualitative ……....113

Section 2: Analyse de l'environnement externe……..…117

Section 3: Analyse de l'environnement interne…….……144

CONCLUSION……...157

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mobilité est depuis des siècles un sujet de réflexion pour les hommes. Elle a toujours été un facteur déterminant dans l'essor ou le déclin de toute civilisation, celles qui disposaient par exemple de routes et de moyens de transport efficaces, pouvaient aisément gérer le commerce et la guerre.

Chaque civilisation ayant accordé une grande importance à la mobilité, le transport, les moyens de transport et les routes ont évolué. Les réseaux routiers se sont développés, et se sont améliorés. Les moyens de transport ont eux aussi évolué, essentiellement après la révolution industrielle et l'apparition des moyens de transport mécaniques (Voitures, Trains et avions).

Le développement de ces moyens de transport a révolutionné le commerce et la communication, mais aussi et surtout la guerre. L'aviation civile est apparue suite au succès de l'aviation militaire au cours de la première guerre mondiale, et des avancées techniques réalisées durant cette période. Les avions étant devenus plus puissants, plus autonomes et pouvant transporter de plus lourdes charges.

L'avion est aujourd'hui le moyen de transport le plus efficace pour les longues et moyennes distances, et les compagnies aériennes fleurissent partout dans le monde. Cette abondance est une aubaine pour les consommateurs qui se trouvent devant un éventail d'offres, mais pour les entreprises, il s'agit d'une lutte féroce et d'une concurrence acharnée pour le gain de part de marchés.

Les compagnies aériennes se trouvent donc dans l'obligation d'utiliser le marketing afin de satisfaire au mieux leurs clientèles et différencier leurs offres, et ainsi être en mesure de survivre dans l'environnement ultra concurrentiel qu'est le marché du transport aérien.

Cette rivalité est telle, que la planification et la stratégie occupent une importance primordiale dans la gestion de ces entreprises. De même pour la stratégie marketing qui, comme une carte pour un voyageur, guide les mouvements et actions marketing des compagnies.

Au vu de cette importance, il nous a semblé opportun de procéder à un essai d'analyse de la stratégie marketing d'une compagnie aérienne, et plus particulièrement à celle de la compagnie algérienne « Tassili Airlines ».

Nous essayerons au travers de ce travail, de répondre à la problématique suivante :

« La stratégie marketing adoptée par Tassili Airlines est-elle efficace et en phase avec son environnement ».

Pour cela, nous devons tout d'abord essayer de répondre aux sous-questions suivantes :

1. Qu'est-ce que la stratégie marketing, et comment l'élaborer ?
2. Quels sont les outils qui permettent d'analyser une stratégie ?
3. Comment Tassili Airlines gère-t-elle son environnement concurrentiel ?
4. La segmentation stratégique opérée par Tassili Airlines est-elle en phase avec les objectifs de l'entreprise ?

Pour répondre à ses interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. La stratégie marketing est l'ensemble des actions marketing menées par l'entreprise, dans le but d'atteindre ses objectifs. Son élaboration dépend de l'analyse externe et interne de l'entreprise.
2. Les outils permettant d'analyser une stratégie marketing sont l'analyse PESTEL, l'analyse SWOT, et l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise.
3. Tassili Airlines évite l'affrontement direct avec ses concurrents.
4. Tassili Airlines choisit ses domaines d'activité stratégique en fonction des objectifs de l'entreprise.

Pour accomplir ce présent travail, notre méthodologie est axée sur une recherche bibliographique sur des ouvrages et des travaux universitaires ; ce qui formera la partie théorique de notre travail, pour la partie pratique nous allons réaliser une enquête qualitative auprès de cadres de Tassili Airlines, pour ensuite pouvoir procéder à un essai d'analyse interne et externe de la stratégie marketing de la compagnie.

Notre travail s'articulera autour de quatre chapitres structurés comme suit :

1. Dans le premier chapitre nous aborderons les fondamentaux du marketing, afin de se familiariser avec ses notions.
2. Le second chapitre nous permettra de mieux cerner les concepts de stratégie d'entreprise et de stratégie marketing, et leurs élaborations.
3. Dans le troisième chapitre, nous allons aborder l'évolution du secteur aérien en Algérie, puis présenter l'organisme d'accueil Tassili Airlines ainsi que la direction d'exploitation, planification et stratégie ou nous étions affectés.

4. Le quatrième chapitre sera consacré à l'étude des résultats de l'enquête qualitative, et aux différents diagnostics menées dans l'objectif d'analyser la stratégie marketing de Tassili Airlines.

Et enfin, une conclusion générale par laquelle nous achèverons notre travail.

CHAPITRE 1:

Les Fondements Du Marketing

Le marketing, discipline apparue aux Etats-Unis au milieu du 20ème siècle, est devenu, de nos jours, incontournable pour toutes les entreprises, qu'elles soient industrielles, commerciales ou de services.

Le marketing a pris toute cette importance suite à la propagation de la pensée capitaliste et de l'économie de libre marché, qui se caractérise par un environnement dynamique et ultra concurrentiel, ainsi qu'une culture de consommation généralisée de par le monde.

Le marketing peut être abordé comme un art et une science. Un art parce que la maîtrise de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques commerciales réclament expériences, intuitions, savoir-faire et surtout de l'imagination et de la créativité pour sortir du lot des centaines d'offres similaires présentes sur le marché. Une science aussi, pour deux raisons : le marché obéit à des lois et il faut les connaître; la mise en œuvre des politiques commerciales ne peut se suffire de l'intuition, il faut apprendre en partant de lois générales, tester, vérifier, corriger, relancer.

Nous allons aborder dans ce chapitre les fondements du marketing pour une meilleure compréhension de l'objectif de notre recherche, tout en abordant une des variantes du marketing qui est le marketing des services pour enfin en découler sur l'application du marketing dans le secteur du transport aérien.

Section 1: Généralités sur le marketing :

1.1.1. Définition du marketing :

Le marketing est en constante évolution et donc les définitions sont multiples, en voici quelques-unes :

Selon KOTLER : « *le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre de manière rentable* ».[1]

Quant à l'Association Américaine de Marketing, elle propose la définition suivante : « *Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la communication et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus* ».[2]

Peter DRUCKER dit « *le marketing consiste à connaitre et comprendre le client à un point tel que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes* »[3].

L'une des définitions les plus adéquates est : « *le marketing est l'effort d'adaptation de organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leur publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de crée de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur pour les clients* »[4].

1.1.2. L'origine du mot marketing :

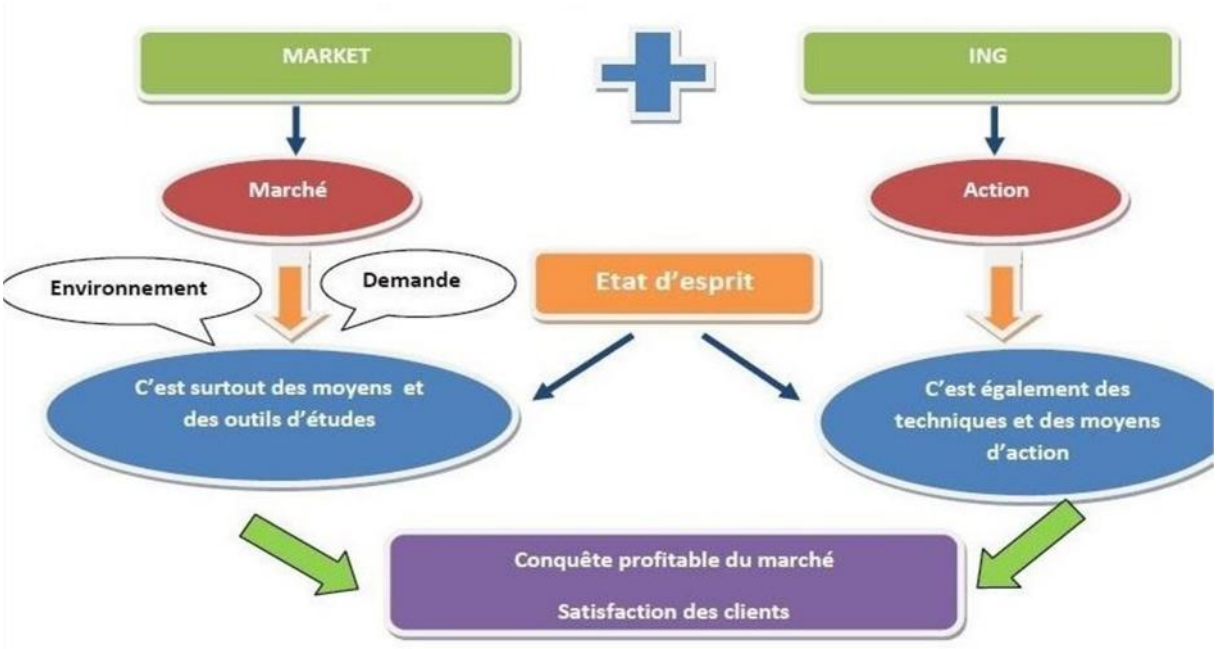
En français le terme marketing a été traduit par deux mots inspirés de "marché" : mercatique (à partir du mot latin mercatus) et marchéage (à partir du mot français marché). Ces deux termes sont complémentaires et désignent chacun une partie de la démarche marketing d'une entreprise.

---

[1] KOTLER(P) et als : *marketing management*, PEARSON France,14ème édition, Paris, 2012, p.5.
[2] www.marketingpower.com/aboutAMA/Pages/définitionofmarketing.aspx, (06/02/2015 à 12:00)
[3] DRUCKER(P) : *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Editions d'organisation, Paris, 1975, p.86
[4] LENDREVIE(J), LEVY(J) et LINDON(D) : *Mercator*, DUNOD, 8ème édition, Paris, p.12.

L'étymologie du mot marketing est expliquée dans la **Figure 1-1** ci-dessous :

Figure 1-1: Décomposition du mot marketing



Source : Manuel du cours de marketing fondamental, EHEC, 2013/2014, P.14.

Comme illustré dans la **Figure 1-1**, Le mot marketing est bâti à partir du mot anglais " market " (le marché), le terme marketing explicite bien le concept de base qu'il désigne : consulter le consommateur et le marché avant de prendre toute décision et d'entreprendre toute action commerciale. C'est la victoire de l'économie de marché sur l'économie de production. La production est ramenée au simple rang d'outil permettant d'élaborer les produits ou les services correspondant aux besoins des consommateurs.[1]

1.1.3. Les concepts du marketing

D'après les définitions citées ci-dessus, nous retenons les concepts ci-après désignés :

1.1.3.1. Les besoins et les désirs :

Le besoin est une sensation liée à un état de manque que l'individu tente de combler car, cela lui semble être nécessaire. Lorsqu'un individu ressent un manque ou un besoin et qu'il a la capacité de le décrire ou sait ce qu'il veut pour le combler on parle alors d'attente.

[1] Manuel du cours de marketing fondamental, EHEC, 2013/2014, P. 14.

Dans le domaine commercial et marketing on distingue de nombreux types de besoins[1] :

- Besoins exprimés (ce que dit le client) ;
- Besoins réels (ce qu'il veut dire) ;
- Besoins latents (ce à quoi il pense) ;
- Besoins rêvés (ce dont il rêverait) ;
- Besoins profonds (ce qui le motive secrètement) ;

Les désirs sont des besoins spécifiques, façonnés par la société.

1.1.3.2. L'offre et la demande :

L'offre d'un bien est la quantité d'un produit offert à la vente par les vendeurs pour un prix donné. Contrairement à la demande qui est la quantité d'un certain produit demandée par les acheteurs pour un prix donné. Le prix d'un bien est considéré comme une quantité dépendant (entre autres) de l'offre et de la demande[2].

1.1.3.3. La segmentation, le ciblage et le positionnement [3]:

La segmentation est l'action de découpage de la population (clients, prospects) en sous-ensembles homogènes selon différents critères (démographiques, comportement d'achat, etc.).

Le ciblage est un segment particulier du marché que l'entreprise cible dans la but d'attirer grâce à une action marketing spécifique.

Le positionnement est la manière dont une entreprise souhaite que le consommateur perçoive le produit par rapport à tous les autres produits qui répondent aux mêmes besoins.

[1] KOTLER(P) et als, Op.cit., p.5.
[2] http://www.wikiberal.org/wiki/Loi_de_l%27offre_et_de_la_demande , (06/02/2015 à 12 : 30)
[3] http://fr.slideshare.net/anthonypoireau/presentation-marketing-positionnement-ciblage-et-segmentation, (06/02/2015 à 12 : 52)

1.1.3.4. Les marques :

La marque est un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. Elle peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel[1].

1.1.3.5. La valeur :

La valeur est un concept essentiel et résulte de la combinaison de trois éléments qui sont la qualité, le service et le prix. On peut d'ailleurs considérer le marketing comme l'activité consistant à identifier, créer, communiquer, délivrer puis gérer la valeur auprès de clients[2].

1.1.3.6. La satisfaction :

La satisfaction correspond au jugement d'un individu qui compare, lors de sa consommation, la performance perçue d'un bien ou d'un service avec ses attentes préalables. Si la performance se situe en deçà des attentes ; le client est déçu et insatisfait. Si les deux correspondent, il est satisfait. Si la performance va au-delà, il est très satisfait[3].

1.1.3.7. La concurrence :

La concurrence est l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services qui répondent au même besoin que celui proposé par l'entreprise par le biais de son offre commerciale.

Il convient toujours d'analyser la concurrence au sens large en intégrant les produits de substitution qui appartiennent à d'autres catégories[4].

1.1.3.8. Le mix-marketing [5]:

Le mix marketing correspond aux moyens d'actions que peut utiliser le chef d'entreprise pour mieux vendre sur son marché.

Les plus importants moyens d'actions sont au nombre de quatre :

---

[1] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marque , (06/02/2015 à 13 :03).
[2] KOTLER(P) et als, Op.cit., p.14.
[3] Idem., p.14.
[4] Idem., p.14.
[5] https://www.apce.com/pid880/le-mix-marketing.html%3Fpid%3D880 (17/05/2015 à 14 :46)

- le produit,
- le prix,
- la distribution (la vente)
- la communication.

Les deux premiers (produit et prix) ont vocation à répondre aux besoins de la demande. Plus simplement, il s'agit de l'offre faite par l'entreprise à ses clients.

Les deux autres (distribution et communication) ont pour objectifs d'accroître les ventes et de faire connaître les produits ou services.

Nous allons aborder davantage le Mix marketing dans le 2ème chapitre

1.1.3.9. Les études de marchés :

L'étude de marché regroupe un ensemble d'outils et de techniques permettant de rechercher et d'analyser des données sur un marché afin de mieux le comprendre et cerner la demande ce qui va aider à la prise de décisions marketing[1].

1.1.4. La fonction marketing au sein de l'entreprise :

Afin d'obtenir les échanges souhaités avec les marchés visés, un organisme (qu'il soit ou non commercial) peut choisir entre quatre options dans la conduite de ses activités marketing [2]:

1.1.4.1. L'optique production :

Cette optique s'applique typiquement lorsque la demande excède l'offre. Quelquefois également lorsque le coût doit être abaissé pour étendre le marché. Le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité.

Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution.

1.1.4.2. L'optique produit :

La priorité du consommateur est un produit performant, l'entreprise devra alors améliorer la qualité de son produit afin de satisfaire le client au mieux

[1] DEMEURE(C) : *Aide-mémoire marketing*, DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008, p.41.
[2] http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Intro (17/05/2015 à 15 :02).

1.1.4.3. L’optique vente :

La préoccupation de l’entreprise est de vendre le plus possible au plus grand nombre possible de clients, sans forcément se préoccuper de l’utilité réelle du produit pour les acheteurs.

1.1.4.4. L’optique marketing :

L'optique marketing, à l’inverse de l'optique vente, se concentre sur le client. Elle cherche à analyser leurs souhaits et à y répondre. L'optique marketing s'appuie sur quatre idées :

A. Un choix de marché : L’entreprise se doit choisir un marché bien précis. Cela implique un effort de ciblage, de nature à orienter l'ensemble des activités de la société.
B. Une orientation centrée sur le client : Etudier le comportement du consommateur, ses priorités et ses besoins.
C. Un marketing coordonné : L'esprit marketing doit se diffuser à l'ensemble du personnel, de la standardiste au président.
D. La rentabilité : C’est la finalité de toute entreprise.

1.1.4.5. L’optique holiste[1] :

Une optique marketing holiste est défendue par Philip KOTLER, elle consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, processus et actions qui touchent plusieurs dimensions reliées entre elles.

[1] KOTLER(P) et als, Op.cit., p.22-27.

Figure 1-2: Les cinq dimensions de l'optique marketing holiste

Source : KOTLER(P) et als : *Marketing management,* Pearson France, 14ème édition, paris, 2012, p.22.

Le marketing holistique est en lien avec :

A. Le marketing relationnel : Son objectif est de créer une relation privilégiée et à long terme avec les acteurs du marché en vue de gagner leur confiance.
B. Le marketing intégré : Il consiste à mettre au point des programmes marketing intégrés c'est à dire une combinaison optimale des éléments du mix en mesure de maximiser la satisfaction du client.
C. Le marketing en interne : structure marketing, direction, autres structures de l'entreprise…
D. Le marketing sociétal : Son objectif est de mettre l'accent sur le bien être des clients.

1.1.5. La démarche marketing :

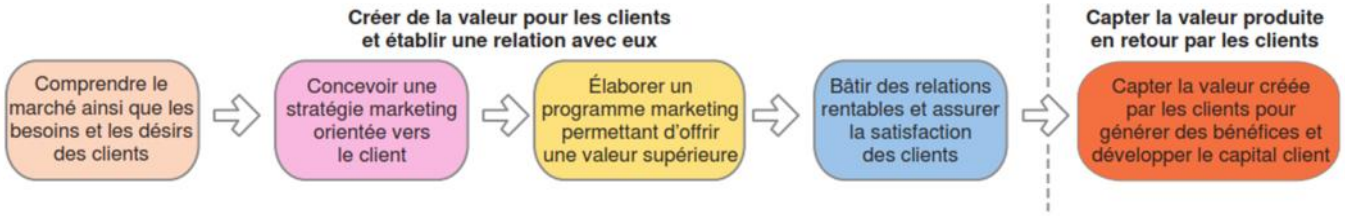
La démarche marketing est une succession d'étapes dont le but est de comprendre le marché afin d'optimiser les actions et réussir à conquérir ce marché. Dans la pratique, une organisation va suivre une démarche en trois temps correspondant aux trois facettes du marketing : une démarche d'abord analytique (comprendre le client et le marché), puis

stratégique (ces deux démarches peuvent être regroupées sous le mot «mercatique»), et enfin une démarche opérationnelle (marchéage)[1].

Elle consiste à comprendre, analyser, planifier, mettre en œuvre et contrôler des programmes conçus pour créer et développer une offre en adéquation avec les attentes du marché visé ou de la cible, afin d'atteindre ses objectifs quantitatifs et qualitatifs[2].

La **Figure 1-3** propose un modèle schématique de la démarche marketing, divisé en cinq étapes. Les quatre premières consistent pour l'entreprise à comprendre ses clients, à leur apporter de la valeur et à bâtir avec eux des relations solides. La dernière lui permet de récolter les fruits de ses efforts : en créant de la valeur pour ses clients, l'entreprise peut ensuite en retirer pour elle-même par le biais des ventes, des bénéfices et du capital client accumulé sur le long terme[3].

Figure 1-3: Modèle schématique de la démarche marketing



Source: KOTLER(P) & ARMSTRONG(G), Principes de marketing, 11ème édition, p.3.

1.1.5.1. Démarche analytique :

Toute réflexion marketing doit prendre source du client et du marché, il est donc nécessaire d'avoir des connaissances précises avant d'envisager n'importe quelle action.

Le volet analytique de la démarche marketing nous permet de récolter des données qui nous permettrons ensuite d'élaborer une stratégie efficace et cohérente.

Première phase de la démarche marketing, La démarche analytique (ou marketing d'études) étudie les différentes composantes du marché et de son environnement avant toute décision stratégique. Ces études, qualitatives et quantitatives, portent généralement sur le marché : principaux acteurs (fournisseurs, concurrents, clients),

[1] DEMEURE(C), Op.cit., p.6.
[2] ANNEAU GUILLEMAIN(S), Marketing Edition 2014/2015, GUALINO, Paris, 2014, p.8.
[3] KOTLER(P), ARMSTRONG(G), Principe de Marketing, 11éme édition, PEARSON France, Paris, 2013, p.3.

environnement, produits, circuits de distribution, modes de communication… Une partie de l'étude porte également sur l'entreprise, ses produits, ses marques, sa distribution, sa communication, sa politique commerciale…[1]

1.1.5.2. Démarche stratégique :

La démarche stratégique permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir un (ou plusieurs) marché-cible, d'adapter une stratégie de segmentation du marché, de positionner les produits sur ce marché… Il correspond à un ensemble de prises de décisions concernant l'entreprise.

1.1.5.3. Démarche opérationnelle:

Le marketing opérationnel a pour but de concrétiser les choix effectués précédemment. Le responsable marketing doit, en fonction de la stratégie adoptée, développer un plan d'action pour chaque composante du produit (ou service):

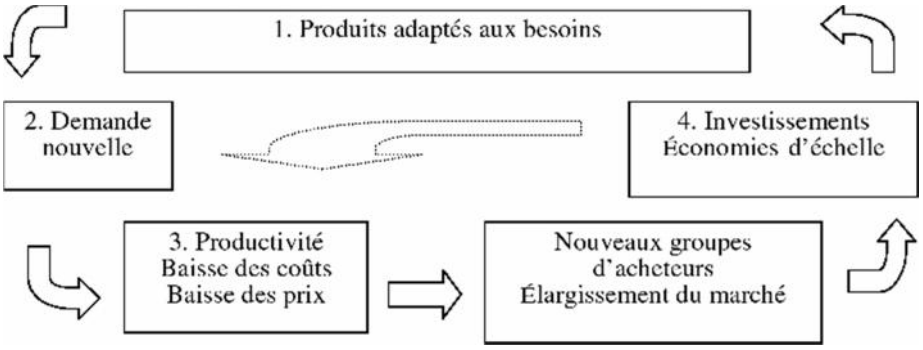
A. plan produit (élaboration du produit, de son emballage…) ;
B. plan prix (détermination et test du prix) ;
C. plan distribution (choix d'un réseau de distribution, merchandising, management des forces de vente…) ;
D. plan communication (publicité, promotion des ventes…).

1.1.6. L'importance du marketing dans l'économie[2] :

Le marketing, et en particulier le marketing stratégique, a donc un rôle économique important à jouer dans une économie de marché parce qu'il déclenche un cercle vertueux de développement économique, comme on peut le voir dans la **Figure 1-4**.

[1] DEMEURE(C), Op. cit., p.6-7.
[2] LAMBIN(J-J) et DE MOERLOOSE(C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, DUNOD, 7ème édition, Paris, 2008, p.28.

Figure 1-4 : Le cercle vertueux du marketing



Source : LAMBIN(J-J) et DE MOERLOOSE(C) : *Marketing stratégique et opérationnel,* DUNOD, 7ème édition, 2008, paris, p.11.

Les étapes de ce processus de développement sont les suivantes :

1. Le marketing stratégique identifie des besoins insatisfaits ou mal rencontrés et développe des produits nouveaux adaptés à ces attentes.

2. Le marketing opérationnel met en place un plan d'action marketing qui crée et développe la demande pour ces produits nouveaux.

3. Cette demande accrue engendre des baisses de coûts, lesquelles permettent des baisses de prix grâce auxquelles de nouveaux groupes de clients entrent dans le marché.

4. Cet élargissement du marché suscite des investissements nouveaux qui engendrent des économies d'échelle et qui permettent le développement de produits améliorés ou nouveaux.

Section 2: Le Marketing des services :

Le marketing pouvant être appliqué dans différents domaines et secteurs, celui-ci connait donc plusieurs variantes. Parmi ces variantes, nous pouvons citer le marketing des services.

1.2.1. Les services :

1.2.1.1. Définitions du service :

Plusieurs définitions du concept de service existent, parmi elles :

« Un service est une prestation qui consiste en la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. C'est en outre la fourniture d'un travail directement utile pour l'usager, sans transformation de matière » [1]

« Un service est une action ou une prestation offerte par une personne physique ou morale à une autre personne physique ou morale. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature et ne résulte pas de la possession de l'un des facteurs de production » [2]

Selon l'Insee : « un service est selon l'Insee, la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client »[3]

Nous déduisons que les services couvrent un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières. C'est le sens généralement donné par les Anglo-Saxons au terme services.

1.2.1.2. Classifications des services :

La classification des services peut être faite selon divers critères. Christopher LOVELOCK et Denis LAPERT ont proposé la classification suivante[4] :

[1] Dictionnaire d'Économie et de Sciences Sociales, CD Echaudemaison, Nathan, Paris, 1993.
[2] LAPERT(D), MUNOS(A) : *Le marketing des services*, DUNOD, Paris, 2009, p.18.
[3] http://insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/services.htm. (14/05/2015 à 13:34)
[4] LOVELOCK(C) et LAPERT(D) : *Marketing des services*, PEARSON France, Paris, 1999, p. 23.

Tableau 1-1 : La classification des services selon C.LOVELOCK

	Personnes	Biens
Actions Concrètes	Le service d'adresse aux personnes : • Santé • Transport aérien • Logement • Restauration • Coiffeurs	Le service porte sur un bien : • Gardiennage • Transport de marchandises • Réparations et maintenance • Distribution de détail.
Actions immatérielles	Le service d'adresse au mental : • Publicité • Arts et spectacles • Radio et télévision • Conseil	Le service porte sur des actifs intangibles : • Banque • Comptabilité • Assurance.

Source : LOVELOCK(C) et LAPERT(D) : *Marketing des services,* PEARSON, Paris, 1999, p.23.

On distingue dans le tableau ci-dessus quatre grandes catégories de service. On différencie d'une part par la nature de la prestation : l'action peut être concrète, tangible (Comme les soins d'un médecin) ou bien Immatérielle, intellectuelle et intangible comme celle d'un professeur. D'autre part, par l'objet du service ou bien sur ce qu'il porte (des personnes, leurs corps ou leur esprit, ou bien des choses et des biens).

Par contre, LENDREVIE et LEVY procèdent à une autre classification[1], celle-ci est faite en fonction du mix bien-service comme illustré dans le tableau suivant:

[1] LENDREVIE(J) et LEVY(J) : *Mercator*, DUNOD, 11ème édition, Paris, 2014, p.838.

Tableau 1-2 : Classification des offres en fonction d'un mix biens-services

Services à faible composante matérielle	Services à forte composante matérielle	Biens à forte composante de services	Biens à composante de services faible ou nulle
Médecine généraliste Coiffure Enseignement primaire et secondaire Agence de travail intérimaire	Location de voitures Transport aérien Hôtellerie-restauration Médecine hospitalière	Téléphone Téléviseurs Ordinateurs Automobiles	Essence en libre-service Confiture Lessive Fournitures de bureau

Source : LENDREVIE et LEVY : *Mercator,* DUNOD, 11ème édition, Paris, 2014, p.838.

Certains services sont entièrement immatériels comme une coupe de cheveux, l'apprentissage de la lecture, ou encore les conseils d'un avocat.

Certains services nécessitent une infrastructure matérielle importante comme l'hôtellerie, la médecine hospitalière, l'enseignement universitaire, le GPS qui nécessite de nombreux satellites, etc.

Pour certains biens, la composante de service peut être très importante. Avec l'achat d'une voiture, l'automobiliste achète les services d'aide à la vente et d'après-vente; il en est généralement de même pour l'informatique. Certains biens n'ont de sens et de valeur qu'avec les services qui leur sont attachés.

De plus en plus, les biens s'accompagnent de services. Ainsi, on trouve aujourd'hui sur une boîte de biscuits un numéro de téléphone qui permet d'obtenir des renseignements sur le produit ou de demander un remboursement s'il est défectueux. C'est un service offert au consommateur qui accompagne le bien, même si ce n'est pas nécessairement une composante déterminante de l'offre.

En raison du continuum entre bien et service, la distinction nette entre eux n'est pas toujours facile à établir.

L'Institut national de la statistique et d'études économique français distingue [1]:

- les services marchands (transports, commerce, services aux entreprises, services aux particuliers, activités immobilières et financières)
- des services non-marchands (éducation, santé, action sociale, administration).

1.2.1.3. Les différences entre produits et services :

Selon LENDREVIE et LEVY, deux conditions principales permettent d'identifier une prestation de service par rapport à la vente d'un bien[2]:

- une prestation de service se caractérise par une part prédominante d'immatérialité;
- une prestation de service se distingue par l'absence d'un transfert de propriété. C'est sur ce point que la frontière entre une prestation de service et la vente d'un bien est la plus nette.

On peut ainsi dire que le service ne consiste pas à posséder, mais à louer quelque chose ou le travail de quelqu'un. On peut ainsi louer:

- des biens: véhicules, appareils, etc. ;
- des espaces et des places: un siège (dans un train, un avion, un cinéma…), une chambre, une habitation, un lieu de stockage, etc.;
- du travail et de l'expertise: nettoyage, formation, consultation, opérations chirurgicales, etc.;
- l'utilisation d'un environnement physique: musée, golf, autoroute, etc.;

l'utilisation de systèmes et de réseaux: télécommunication, banque, électricité, sites Web, réseaux sociaux, etc.

[1] LAPERT(D) et MUNOS(A), Op.cit., p.12.
[2] LENDREVIE(J) et LEVY(J), Op.cit., p.840.

1.2.1.4. Les caractéristiques des services :

En général, on dénombre sept caractéristiques du service [1]:

A. Le service ne se possède pas :

La particularité du service vient du fait que, contrairement à un bien, il ne peut être possédé par le client. Lorsque vous passez une nuit d'hôtel, vous repartez, sans rien emmener avec vous. Et pourtant, il n'y a rien de plus tangible qu'un hôtel: vous utilisez, vous expérimentez mais vous ne possédez pas. Cette caractéristique essentielle du service rend difficile la comparaison et l'évaluation.

B. Le service est intangible :

Le résultat d'un service est intangible même si sa livraison nécessite des éléments tangibles comme, par exemple, les machines et les équipements d'un gymnase ou les lits d'un hôtel. Le propre des entreprises de services est de délivrer des prestations.

C. Le client est impliqué dans le processus de fabrication :

La création du service requiert la présence du client final sur le lieu où se délivre la prestation. Le self-service est la forme la plus courante. Dans les services, le consommateur est considéré comme un employé ponctuel à part entière, une ressource productive que les entreprises doivent « former » pour la rendre la plus compétente et la plus productive possible.

D. Les personnes impactent sur la qualité et la valeur du service offert :

Deux types de personnes interviennent dans la qualité et la valeur du service offert : le personnel en charge de délivrer le service et les clients présents sur le lieu de service. Le recrutement, la formation et la motivation des employés en charge de la prestation doivent être gérés avec une attention particulière.

E. L'intangibilité rend l'évaluation du service difficile :

Il est relativement facile d'évaluer les caractéristiques d'un produit comme la couleur, la forme, le prix, le poids, le design, l'utilité, etc. ainsi que sa qualité. Pour les services, il en va tout autrement puisque le client ne peut évaluer les attributs

[1] LAPERT(D) et MUNOS(A), Op.cit., p.21.

mais aussi la qualité du service qu'après l'avoir « consommé ». C'est pourquoi, dans le domaine des services plus qu'ailleurs, travailler sur la réputation, le traitement des clients, la consistance de l'offre, la relation client, le détail des aspects physiques et visibles du support de l'offre revêt un caractère essentiel pour rassurer le client sur le risque perçu qu'engendre l'intangibilité des services.

F. Les services ne se stockent pas :

Comme précisé précédemment, un service n'est pas tangible et il ne prend sa « consistance » quand pendant l'acte de « consommation ». Son stockage n'est donc pas possible, hormis les capacités de production nécessaires à sa réalisation, tels que le matériel ou les équipements destinés à recevoir les clients.

G. La variable temps dans la création de la valeur du service :

L'émergence des canaux et de la vente à distance a considérablement modifié le temps que les clients sont prêts à consacrer à la réalisation et à l'obtention du service. L'une des valeurs clefs du service rendu demeure aujourd'hui la rapidité d'exécution.

1.2.2. Le marketing des services :

Lorsque les consommateurs achètent des produits, ils obtiennent en échange de leur argent des biens tangibles, parfaitement identifiables. Les services eux, sont intangibles et ne peuvent être ni possédés ni revendus comme peuvent l'être les produits. Ils sont essentiellement expérimentés et détruits. Ceci reste vrai même lorsque le service nécessite le recours à des biens tangibles (location de véhicules, restauration, l'hôtellerie). C'est pourquoi la pertinence et l'attractivité de l'offre de services dépendent de la capacité des entreprises à élaborer un concept de service fort et différenciateur et de proposer une offre globale de services cohérente et valorisante à la fois pour le client et l'entreprise[1].

Le marketing des services peut concerner deux aspects différents d'une offre [2]:

• Le service principal ou service de base : Il correspond à la vocation première de l'entreprise de service. Pour Air Algérie, c'est le transport des voyageurs et des marchandises.

[1] LAPERT(D) et MUNOS(A), Op.cit., p.27.
[2] LENDREVIE(J) et LEVY(J), Op.cit., p.840.

• Les services associés ou services additionnels : comme le service après-vente pour les automobiles, le service de billetterie par Internet pour le train, etc.

La typologie complexe des activités de services nécessite de mettre en place une démarche marketing comportant la prise en compte et la compréhension des quatre niveaux qui constituent la typologie des services [1]:

- Niveau 1. À qui s'adresse le service (qui est le destinataire) ?, B to B ou B to C ?
- Niveau 2. Quelle est la nature de la prestation de services ? Service immatériel (ex : conseil en gestion) ou service lié à un produit (ex : location de voiture).
- Niveau 3. Quel est le niveau de contact entre le personnel de l'entreprise et le client ? si le contact client est développé, c'est alors le front office qui est développé. Par contre, si le contact client est faible, alors c'est le back office qui prédomine.
- Niveau 4. Quelle est l'intensité de la participation du client à la fabrication du service? Forte (ex : vente de meubles en kit). Faible (chirurgie).

Toute proposition d'offre de services doit passer par les étapes suivantes [2]:

- Les phases préalables : la décision, la planification et le diagnostic :
  - Les objectifs et le cahier des charges
  - L'analyse du marché et de la concurrence
  - Le diagnostic de l'entreprise

- Deuxième phase : la définition et les composantes de l'offre : La définition de l'offre signifie la détermination précise des bénéfices qu'offre le nouveau service. Alors que les composantes d'une offre de services sont :
  - La créativité : le concept de service doit détenir des aspects distinctifs qui le différencient fortement des formules concurrentes.
  - l'existence de contraintes affichées : La formule de service doit dissuader les concurrents du copiage.
  - l'assemblage d'éléments connus et existants : un concept de service repose toujours sur des services qui existent déjà par ailleurs mais dont le processus de fabrication, les modes de délivrance et la relation client diffèrent totalement

[1] VAN LAETHME : *Toute la fonction marketing*, DUNOD, Paris, 2005, p.220.
[2] LAPERT(D) et MUNOS(A), Op.cit., p.28.

- l'existence de processus itératifs : Ce n'est pas de rendre service une fois qui est compliqué, mais de rendre le même service dans le temps et l'espace quelles que soient les conditions de délivrance et l'intensité de la demande. Pour cela, l'entreprise doit détenir des processus de systématisation de « création » et de mise à disposition du service pour en garantir la délivrance selon la promesse formulée.
- l'existence de besoins homogènes : un concept de service doit servir des besoins très spécifiques pour éviter une offre généraliste qui attire des clients aux besoins différents. Ce qui donne une importance capitale à la segmentation.

1.2.2.1. L'offre de service :

Une fois le concept de service établi, il s'agit maintenant de concevoir l'offre de services dans son intégralité. Elle doit correspondre au concept de service préalablement défini. Elle se compose d'un service de base, de services périphériques et de services supplémentaires[1] :

a. Le service de Base :

Le service de base est la raison essentielle pour laquelle le client se rend dans l'entreprise de services. Il y a un service de base par segment de clients. Plus le service de base est le même pour un ensemble de clients différents, plus l'entreprise de services prend le risque de mélanger des clients différents. C'est l'exemple des hommes d'affaires voyageant en première classe côtoyant une mère de famille et ses enfants en bas âge.

b. Les services périphériques :

Les services périphériques, comme leurs noms l'indiquent ne font pas partie du cœur de la prestation mais sont proposés dans le but d'améliorer l'offre globale de services, lui donner plus de valeur, faciliter le déroulement de la prestation et créer de la différence vis-à-vis des concurrents.

c. Les services additionnels :

Il y a de nombreux types de services supplémentaires qu'on peut classer comme suit :

[1] LAPERT(D) et MUNOS (A), Op.cit., p.31-33.

- Information
- Conseil
- Prise de commande
- Hospitalité
- Sécurité
- Exceptions
- Facturation
- Paiement

Chaque service de base n'est pas forcément entouré par des services supplémentaires issus des huit catégories. La nature de l'offre de base aide à déterminer quels services doivent être proposés et quels sont ceux qui pourraient être ajoutés pour faciliter la commercialisation de l'ensemble.

1.2.2.2. Le mix-marketing des services :

Pour organiser le marketing d'un produit, on utilise généralement les fameux 4P (Produit, Prix, Place ou distribution, Promotion ou Communication). Les spécificités du service nous poussent à modifier ce modèle et ses variables. Nous passons alors des 4P aux 7P [1]:

A. L'offre de service (1er p) :

Il s'agit ici des caractéristiques de l'offre globale de services, du nombre plus ou moins important de services inclus dans l'offre, de la présence ou non de services facilitateurs ou périphériques au service de base.

B. La localisation (2ème p) :

Tout comme les produits manufacturés, le lieu de délivrance du service est essentiel pour apporter de la valeur. L'émergence des canaux à distance (Internet) a permis à nombre d'entreprises de services d'accueillir de nouveaux clients : les réfractaires aux canaux traditionnels plus consommateurs de temps et les autonomes conscients de leurs aptitudes à prendre totalement en charge la « fabrication » et la délivrance du service.

[1] LAPERT(D) et MUNOS(A), Op.cit., p.24-26.

C. L'information (3ème p) :

C'est une des variables distinctives les plus importantes. En effet, la présence et la nécessaire collaboration du client dans la « fabrication » et la délivrance du service obligent les entreprises de services à fournir aux clients toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation des tâches requises pour obtenir le service. Toute information dans les services a une vertu formatrice. Il faut informer les clients sur les bénéfices du service, ses attributs mais aussi sur la façon de l'obtenir. Cette information peut être divulguée par du personnel en contact, mais aussi par des médias, par la voie électronique, automatique ou téléphonique.

D. Le prix et les couts de service (4ème p) :

Cette variable est décisive car elle doit tenir compte des coûts induits par les clients pour obtenir les bénéfices du service, des prix pratiqués par la concurrence, du niveau de marge commerciale attendu par les prestataires et de la sensibilité des clients au prix, sachant qu'un service « peu cher » ne génère pas de la confiance a priori, au contraire et inversement.

E. L'environnement physique (5ème p) :

Il s'agit de tous les éléments tangibles nécessaires à la réalisation du service : les immeubles, les véhicules, l'ameublement des locaux, le design, les équipements, la documentation, tous les éléments physiques visibles par le client et le personnel en contact. L'ensemble de ces éléments contribue à construire l'idée que les clients se font du service offert et du niveau de qualité des prestations. Un soin particulier doit être apporté aux composants tangibles du service, chacun d'entre eux allant faire l'objet d'une évaluation par le client.

F. La nature des processus (6ème p) :

Un processus est l'ensemble des méthodes, des tâches et des séquences requises pour réaliser et obtenir le service. Un processus mal défini, lent, bureaucratique, complexe, et donc, inefficace, nuit considérablement à la valeur de service mais aussi à la pertinence de l'offre.

De la même façon, des processus mal définis rendent difficiles la réalisation du travail du client entraînant une baisse de sa productivité et un accroissement des risques d'échecs et donc, de non-réalisation du service.

L'émergence des canaux à distance doit obliger les entreprises à rendre la navigation simple, sécurisée et attractive. Le piège est de « techniciser » l'interface client dissuadant ce dernier d'accomplir l'intégralité des étapes requises pour accéder au service.

G. Les acteurs (7ème p) :

Pour « fabriquer » un service, deux acteurs sont nécessaires : le personnel en contact et le client. L'interaction entre ces deux protagonistes de l'échange influence considérablement la nature, la valeur, la pertinence et la qualité du service offert.

Section 3: Le marketing dans le transport aérien

1.3.1. Les caractéristiques du marché du transport aérien :

Le transport aérien est une activité consistant à déplacer des passagers ou du fret par la voie des airs, en avion, en hélicoptère ou en dirigeable. Ce secteur existe maintenant depuis près d'un siècle avec l'apparition de la première compagnie aérienne en Allemagne en 1919 (Deutsche Luft Reederei).

Le transport aérien se caractérise par une certaine stabilité concernant le service de base. Le principe du transport de voyageurs par les airs est le même depuis son apparition au cours du 20ème siècle.

Par contre, ce marché enregistre des variations de prix très fréquentes (dans certains cas plusieurs fois par jour). Ainsi que des innovations continuelles en ce qui concerne les services périphériques et les services additionnels, qui sont devenus aujourd'hui le facteur majeur de différenciation entre les différentes offres des compagnies aériennes.

Le transport aérien engendre des couts colossaux, ceci impose aux compagnies aériennes d'utiliser un système de réservations, dans le but de s'assurer que le cout du vol sera compensé par les ventes de billets. Les compagnies aériennes disposent donc de capacités de transport limitées, ce qui est justifié vu l'importance de l'investissement qu'est l'achat de nouveaux avions.

Enfin, le marché du transport aérien se distingue par la place qu'occupe la communication publicitaire. Les compagnies aériennes accordent une importance capitale à la publicité, qu'ils utilisent comme moyen d'information (Promotions et nouveaux services), et de prospection.

1.3.2. Le rôle du marketing dans une compagnie aérienne :

Le marketing joue un rôle important dans une compagnie aérienne. Il lui permet de connaitre les consommateurs, leurs besoins et attentes et donc de concevoir une offre de service adaptée à ses cibles. Il permet aussi de fixer un prix de prestation qui convient à sa

clientèle et qui permet à l'entreprise de couvrir ses charges. Il garantit aussi d'optimiser la communication et la distribution, afin d'attirer un maximum de clients.

1.3.2.1. Le mix marketing d'une compagnie aérienne :

Le marketing conçoit l'offre de service et précise les directions à suivre sur les quatre points essentiels de toute offre commerciale, à savoir le produit, le prix, la distribution et la communication :

A. Produit : Nous pouvons scinder le service offert par une compagnie aérienne en service de base et service périphérique :

   a. Service de base : le service de base qu'offre une compagnie aérienne est le transport d'un aéroport A à un aéroport B. les points de départ et de destination diffèrent d'une compagnie à une autre, chaque compagnie proposant un certain catalogue de destinations à ses clients.
   b. Services périphériques : Une compagnie aérienne peut offrir différents services à ses clients en plus du transport. Par exemple :

      - La restauration
      - Connexion internet
      - Téléphone
      - Douche
      - Projection de films
      - L'hébergement en cas d'escale

      Ces services additionnels sont accordés aux clients selon leurs classes tarifaires. Un voyageur en première classe se voie offrir l'ensemble des services, alors qu'un voyageur en classe économique devra se contenter du service de base.

B. Prix : Les compagnies aériennes fixent les prix de leurs billets en fonction de différentes variables telles que la distance de vol, les services offert, le taux de remplissage des avions et la demande. Elles utilisent différentes méthodes, techniques et outils dont le plus utilisé et le plus efficace est le yield management que nous aborderons un peu plus loin. Chaque vol, comprends différentes classes tarifaires. Ces classes sont établies selon la qualité des services offerts et de leur nombre.

C. Distribution : pour toute compagnie aérienne, la distribution joue un rôle primordial, car c'est ce qui rend disponible son service sur le marché en étant à proximité des consommateurs, ce qui permet d'augmenter les ventes. Les compagnies aériennes utilisent généralement deux types de canaux de distribution, l'un direct qui est composé de leurs agences commerciales, et l'autre, indirect qui compte des intermédiaires tels que les agences de voyages et les agents généraux de ventes et internet.

D. Communication : Une compagnie aérienne communique pour informer sa clientèle sur certains évènements tels que le lancement d'une nouvelle ligne, promotions sur certains vols, changements de tarifs, soigner son image de marque.

Elle compte pour cela sur différents outils et techniques tels que la publicité média, le sponsoring et le mécénat, la communication évènementielle, les relations publiques et Internet.

En outre elle peut compter sur des actions de communication innovantes comme expliquées ci-dessous.

1.3.2.2. Actions de communication marketing utilisées par les compagnies aériennes :

En avril 2013, « Airlinetrends.com » et « SimpliFlying » ont publié un rapport[1] sur les principales actions marketing, et plus précisément des actions de communication utilisées par les compagnies aériennes pour attirer une nouvelle clientèle et se différencier des offres concurrentes.

A. Marketing expérientiel :

Le but d'une opération de marketing expérientiel est de faire vivre au consommateur des expériences uniques qui l'entraîne au sein de l'univers d'une marque, afin de bâtir la relation entre lui et la marque.

Ce type de marketing a donc pour objectif de faire jouer les émotions du consommateur. Il regroupe un ensemble de techniques, entre autres:

[1] http://simpliflying.com/state-of-airline-marketing-report-2014/ (18/05/2015 à 15 :40)

a. Des espaces à l'image de la marque : permettant à la compagnie de créer une certaine interactivité avec le consommateur en dehors du cadre classique du transport aérien. Par exemple : Un camion aux couleurs d'Air France sillonne les rues pour distribuer des repas gratuits.

b. Des évènements surprises à bord : les compagnies aériennes jouent souvent la carte de la surprise pour rendre mémorable l'expérience du voyageur, ajoutant une dimension supplémentaire au vol. ce qui, en cas de succès génère immédiatement un buzz sur les médias sociaux et offre une grande visibilité au transporteur. Par exemple, la compagnie aérienne Southwest Airlines a organisé plusieurs concerts surprises à bord de différents vols.

c. Des rassemblements éclairs (flashmobs) : c'est des rassemblements de plusieurs personnes pour y effectuer des actions convenues d'avance (comme une chorégraphie) et ensuite se disperser rapidement. L'objectif étant d'attirer l'attention. Les compagnies aériennes tentent d'exploiter la popularité de ce genre de rassemblement, pour atteindre une certaine visibilité, les vidéos de ce genre d'évènement bénéficie d'une diffusion virale et atteignent facilement des millions de vues. « Finnair » (compagnie aérienne finlandaise) a organisé une mobilisation éclair à bord d'un vol en direction de New Delhi, pour célébrer la fête nationale indienne. La vidéo a été visionnée cinq millions de fois à travers le monde.

d. Les cadeaux surprise : Pour susciter la sympathie chez le public, les transporteurs aériens n'hésitent pas à faire preuve de générosité. Par exemple, la compagnie aérienne Virgin America, a utilisé la zone de récupération des bagages afin de surprendre ses passagers avec des cadeaux lors de fêtes telles que noël ou la saint-valentin.

Le marketing classique est focalisé sur les attributs, caractéristiques et atouts du produit. Dans ce type de marketing le client traite et analyse le problème (besoin) de manière rationnelle et réfléchie avant de prendre une décision.

Dans le cas du marketing expérientiel, c'est l'émotionnel qui prime sur le fonctionnel. L'expérience proposée doit être significative et mémorable. De plus le consommateur ne doit pas se contenter de réagir aux stimuli, il doit également en être acteur.

C'est donc la dimension participative de la part du consommateur qui est la principale différence entre le marketing classique et expérientiel.

B. Marketing « social » ou « Marketing 2.0 » :

L'importance que prennent les réseaux sociaux aujourd'hui pousse les compagnies aériennes à offrir un service en temps réel. Les consommateurs évoluant dans la sphère des réseaux sociaux, veulent recevoir des informations et des réponses à leurs questions sur ces mêmes réseaux. Si ces attentes ne sont pas satisfaites, la réputation des entreprises risque d'en souffrir.

L'exemple de Delta Airelines et de sa «plateforme sociale» sur Twitter est intéressant. Delta Assist promet un soutien 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et une réponse dans les 9 minutes en moyenne, une référence que le reste de l'industrie est en voie de rattraper.

C. Marketing géolocalisé :

Le marketing géolocalisé consiste à utiliser les capacités de géolocalisation de l'utilisateur liées à un téléphone mobile ou à Internet pour lui envoyer une offre commerciale adaptée en fonction du lieu où il se trouve, et ce, en temps réel. Il ne faut pas confondre le marketing géolocalisé avec le géomarketing, car ce dernier est basé sur une géolocalisation statique faite à partir de l'adresse postale[1].

Plusieurs entreprises se servent de la géolocalisation pour atteindre leurs clients instantanément, là où ils sont. Par exemple, Turkish Airlines a lancé durant les jeux olympiques de 2012 une campagne basée sur un code disposé aux arrêts stratégiques d'autobus de Londres. Après avoir numérisé le code, le consommateur pouvait gagner un voyage vers une destination desservie par le transporteur.

[1] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-geolocalise, (18/05/2015 à 15 :20).

D. Marketing axé sur le contenu généré par les utilisateurs[1] :

Il existe actuellement une tendance à la recherche de contenu généré par l'utilisateur ou à la création d'histoires auxquelles ce dernier peut s'identifier. C'est ainsi qu'American Airlines a invité ses employés à partager des vidéos de leur quotidien avec les clients. Cet outil vise à donner aux clients un regard réaliste sur le fonctionnement interne de l'entreprise et à les connecter avec elle.

Le but de ce genre d'initiative, est de solliciter l'intérêt des consommateurs en les invitant à y participer pleinement. Ceci peut engendrer un élan de sympathie envers la compagnie qui lance ce genre d'évènements.

E. Marketing par voie de crowdsourcing :

Le crowdsourcing est la pratique qui fait appel au grand public ou aux consommateurs pour proposer et créer des éléments de la politique marketing (choix de marque, création de slogan, création de vidéo). Les prestataires amateurs peuvent alors être récompensés ou rémunérés. Les transporteurs ont utilisé cet outil pour créer de nouveaux produits, développer des applications mobiles ou encore améliorer leurs programmes de fidélité. Par exemple, la compagnie JetBlue a lancé ThinkUp, une plateforme qui donne la parole aux clients sur plusieurs produits et services de la compagnie. Pour le lancement de cette plateforme, la compagnie a demandé à ses clients de soumettre des idées de fonctionnalités à inclure dans sa nouvelle application mobile.

F. Marketing viral à l'ère YouTube :

Les internautes étant amateurs de vidéos, Les entreprises déploient de plus en plus d'efforts, de moyens, d'imagination et de créativité pour créer le buzz au tour de leurs marques. Leurs créations se voient alors se propager rapidement à travers le monde, essentiellement graçe aux réseaux sociaux et youtube particulièrement.

G. Marketing ludique et fidélisation :

Les compagnies aériennes, tout comme d'autres organisations, puisent dans les services de géolocalisation pour suivre la loyauté de leur client. En offrant de vraies

[1] http://veilletourisme.ca/2013/07/17/le-marketing-des-compagnies-aeriennes-sous-toutes-ses-formes/, (18/05/2015 à 15 :34).

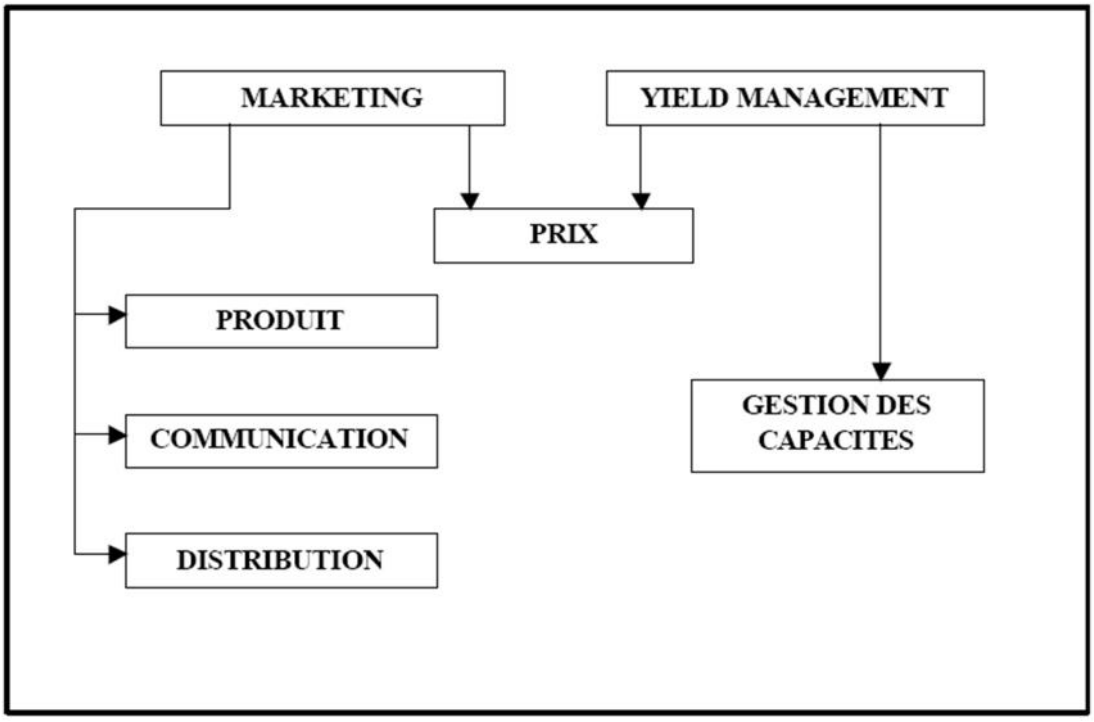
récompenses aux adeptes qui font la promotion de leur marque en ligne, les compagnies aériennes ajoutent un élément de ludification à leur commercialisation. Plusieurs transporteurs ont lancé des initiatives qui intègrent des composantes sociales dans leurs programmes de fidélisation, notamment Virgin America avec TopGuest, JetBlue avec Facebook et Estonian Air avec AirScore.

1.3.3. Le Yield Management :

Le yield management, est un système de gestion des capacités disponibles telles des chambres en hôtellerie ou des sièges dans le transport aérien, qui a pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires[1].

Le yield management, en tant qu'outil de gestion des capacités, et d'optimisation, joue un rôle complémentaire à celui du marketing, comme décrit dans la **Figure 1-5** Ci-dessous :

Figure 1-5: la complémentarité entre le marketing et le yield management



Source : ALLOUCHI(M) : *Le yield management dans le transport aérien*, mémoire pour l'obtention du diplôme de technicien spécialisé commerce international, Institut Work Center, Oujda, 2010.

[1] DHENIN(J-F), BERRY(P) : *Management & gestion des unités commerciales*, Editions Bréal, Paris, 2004, p.259.

Le yield management est une forme sophistiquée de gestion de l'offre et de la demande par l'action simultanée sur les tarifs et sur la capacité disponible. C'est un processus d'allocation du meilleur service au meilleur client, au meilleur prix et au meilleur moment [1]

1.3.3.1. Les principes du yield management[2] :

Selon G. Vialle, le yield management repose sur trois principes[3] :

- Anticiper : est le préalable à tout système de yield management. Le yield management commence par des prévisions à partir de séries statistiques sur l'évolution de la demande.
- Segmenter : suppose que les clients auxquels on s'adresse ont des élasticités au prix différentes. On fait payer plus cher les hommes d'affaires. On pratique des prix attractifs pour la clientèle familiale aux périodes qui n'intéressent pas les hommes d'affaires.
- Communiquer : la communication cible les segments définis pour leur faire savoir les avantages de prix ou les contraintes qu'on leur impose parfois.

Le yield management se base sur un principe de forte variation des tarifs adaptée au contexte de marché (intensité de la demande, type de demande, pratique des concurrents…).

Il prône la protection de la clientèle à haute contribution, tout en offrant des accès à des niveaux tarifaires plus avantageux à des périodes creuses ou pour des réservations validées longtemps avant la date de réservation (early booking). Il nécessite une segmentation approfondie des clients, tout en intégrant la valeur attribuée par le client à la prestation de service, ainsi que la « sensibilité prix » et la « sensibilité à la qualité » des consommateurs.

Un niveau de sélection plus avancé, lié aux pratiques de yield management, consiste à ne plus servir tous ses clients, mais en priorité les clients à forte contribution qui acceptent les prix les plus élevés. Dorénavant, les clients sont sélectionnés en fonction de leur profil et de leur contribution potentielle, tout en étant assez flexible pour détecter

[1] SMITH(B.C), LEIMKUHLER(J.E) et DARROW(R.M): *Yield management at American Airlines*, INTERFACES, Oxford, 1992, p.8-31.
[2] LEGOHEREL(P) et POUTIER(E) : *Revenue management*, DUNOD, Paris, 2011, p.3.
[3] LENDREVIE(J) et LEVY(J), Op.cit., p.287,288.

de nouveaux clients à forte contribution. Dans ce contexte, et pour permettre une véritable réaction des consommateurs aux prix, les tarifs des prestations de service sont fixés en tenant compte de l'analyse de la demande.

Par ailleurs, le yield management, permet une réduction partielle du risque lié à toute décision commerciale, du fait qu'il se base sur une accumulation de données (passées, présentes et futures). Notons que le rôle du yield manager reste prépondérant en complément du support réel procuré par les outils informatisés d'aide à la prise de décision.

1.3.3.2. Les champs d'application du yield management :

Afin de pouvoir appliquer efficacement à un secteur d'activité les principes et pratiques du yield management. Il est impératif que ce secteur réponde à certains critères[1] :

- Produits périssables : les produits non vendus sont donc perdus.
- Demande variable et capacité de production rigide : il est difficile d'adapter les capacités en volume et en qualité.
- Vente par réservation : ceci donnant la capacité de prévoir son activité.
- Différenciation des prix : l'application d'une tarification différenciée selon le segment de clients
- Coûts variables unitaires très faibles : L'entreprise supporte des charges fixes très élevées. Une optimisation du rendement via le yield management permet une meilleure répartition de ces coûts fixes.
- Le prix est un levier puissant : du fait de l'importance des charges fixes, une augmentation des prix à un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise.

1.3.3.3. Les techniques et pratiques du yield management[2] :

A. Le Contingentement :

L'entreprise définit des contingents qui correspondent à un certain nombre d'unités de ventes. Elle affecte chaque contingent à l'un des niveaux de prix préalablement définis. Les prix ne varient pas, seuls sont modifiés les contingents d'unités de vente associés à chaque tarif, conduisant à l'ouverture ou à la fermeture d'un tarif.

[1] LEGOHEREL(P) et POUTIER(E) : *Revenue management*, op.cit., p.8.
[2] Idem, p.37.

Par le contrôle des prévisions et de la montée en charge des réservations, le yield manager décide de relever le prix plancher jusqu'à garder ouverts uniquement quelques tarifs élevés, ou au contraire, rouvrir des tarifs plus bas pour stimuler la demande si l'activité réelle constatée n'est pas conforme aux prévisions.

Le prix plancher (ou Bid price en anglais) est l'espérance de revenu de la dernière unité disponible utilisée comme prix minimum pour l'accès à une classe tarifaire. Une réservation sera acceptée, ou non, en comparant le prix payé par le client avec le prix plancher, ce dernier devant rester inférieur.

B. La surréservation :

Les hôtels, les compagnies aériennes ou les sociétés de location de voitures acceptent régulièrement plus de clients qu'ils n'ont en réalité de produits à vendre, Cette pratique de vente, appelée surbooking ou surréservation, consiste à anticiper des annulations tardives ou la non-venue de clients qui avaient pourtant réservé (appelés no show).

La définition du taux acceptable de surréservation repose donc à la fois sur une analyse des volumes de vente (les surréservations doivent compenser les annulations et les « no show ») et sur une analyse du bénéfice marginal procuré par la surréservation.

C. La « gestion des itinéraires » ou « durée de séjours » :

Le transport aérien intègre le principe de gestion de l'itinéraire, simple ou multiple. Le produit « simple » correspond, par exemple, à un vol Londres-Paris. Mais si ce même vol, après le stop à Paris, poursuit sa route vers Hong Kong, il sera alors qualifié de produit multiple. La compagnie gère alors trois produits en un : Londres-Paris, Paris-Hong Kong, Londres-Hong Kong.

Pour chacun de ces trajets, le passager se voit appliquer une contribution différente par kilomètre (dégressive en fonction de l'allongement du trajet). Les mix de clientèle, leurs attentes et leur comportement de réservation peuvent se révéler différents en fonction de chaque produit/trajet. C'est alors l'ensemble de ces paramètres que la compagnie cherchera à optimiser.

D. La Distribution :

Dans un contexte de variation tarifaire de plus en plus forte et de recherche par les entreprises d'une attractivité renforcée du prix sur les consommateurs, la distribution joue un rôle non négligeable.

L'entreprise poursuit donc un double objectif lorsqu'elle étudie les possibilités de distribution de ses prestations de service :

a. Optimiser les ventes et accroître le revenu par le choix de réseaux adaptés aux clientèles et efficients d'un point de vue commercial ;
b. Contrôler (réduire) les coûts liés à la distribution.

Au terme de ce chapitre, nous avons retenu que le marketing se décline en différentes variantes, dont le marketing des services que nous avons abordé largement au cours de ce chapitre en soulignant les spécificités des services ainsi que les principales différences entre le marketing classique, celui des biens tangibles et le marketing spécifique aux services.

Aussi, nous avons eu un aperçu sur les différentes applications faites du marketing dans le secteur du transport aérien par les compagnies aériennes mondiales illustrés par divers exemples.

CHAPITRE 2: Stratégie D'Entreprise Et Stratégie Marketing

La bonne gestion d'une entreprise, ainsi que sa conduite vers l'atteinte de ses objectifs, passe par un élément incontournable qu'est la stratégie. La stratégie d'entreprise guidant l'ensemble de l'entreprise en traçant les grandes lignes de son activité, elle englobe alors la stratégie marketing qui pour sa part guide l'ensemble des actions du marketing vers l'efficacité.

Avancer sans stratégie dans un environnement concurrentiel aussi féroce que celui dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui, s'apparente à avancer dans le désert sans carte ni boussole. Il est donc essentiel de planifier ses actions selon l'objectif à atteindre tout en mettant en évidence les moyens à disposition pour cela.

Nous allons donc voir dans ce chapitre ce qu'est la stratégie d'entreprise, ses concepts clés ainsi que son élaboration. Ensuite nous aborderons la stratégie marketing et ses composantes, pour finir en abordant les outils d'analyse stratégique.

Section 1: La stratégie d'entreprise:

2.1.1. Définitions et concepts clés:

2.1.1.1. La stratégie :

La stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire. Il vient des mots grecs : « stratos » signifie armée et « argos » qui veut dire « je conduis ». Donc étymologiquement la stratégie est la conduite des armées. C'est à dire planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources. On retrouve cette idée dans les affaires : Empêcher de progresser ses concurrents, ce n'est plus la force physique qui fonctionne mais l'intelligence, la matière grise[1].

Il existe plusieurs définitions de la stratégie. Que ça soit la définition militaire, politique ou bien la définition économique, elles se rejoignent toutes et ont la même finalité : atteindre un objectif malgré les rivaux ou les concurrents.

Dans le dictionnaire Larousse, la stratégie est définie comme étant l'art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un but[2].

Selon l'OTAN dans son règlement AAP6 : «La stratégie militaire est une composante d'une stratégie nationale ou multinationale, qui traite de la façon dont la puissance militaire doit être développée et appliquée dans l'intérêt du pays ou du groupe de pays.»[3]

2.1.1.2. La stratégie d'entreprise

Pour faire face à une concurrence de plus en plus rude et agressive, et pour assurer sa survie et son développement, l'entreprise doit disposer d'une vision stratégique et élaborer des stratégies en conformité avec son activité et ses ressources, cette stratégie fixera l'orientation de ses activités à long terme.

Définition du Strategor : « Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance

---

[1] http://www.marketing-etudiant.fr/docs/67fd4d731ca2ed8cbabec0d16e983235-strategie.pd f. (15/05/2015 à 15 :52)
[2] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strat%C3%A9gie/74818. (15/05/2015 à 16 :02)
[3] Définition du « Allied Administrative Publication » de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)

durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.»[1]

Définition de M. E.Porter : « La mise au point d'une stratégie, face à la concurrence, consiste essentiellement dans le développement d'une ligne d'ensemble, qui indique comment une entreprise va entrer en lice contre ses concurrents, quels devraient être ses objectifs et quelles mesures seront nécessaires pour atteindre ses objectifs.»[2]

Définition de Michel Marchesnay: « La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts.»[3]

D'après ce qui précède, on peut définir la stratégie d'entreprise est l'allocation des moyens nécessaires et la détermination des actions que l'on doit suivre pour atteindre les objectifs et les buts déjà définis.

2.1.1.3. Les concepts clés de la stratégie d'entreprise :

Plusieurs termes reviennent souvent quand on parle de stratégie d'entreprise, en voici les plus récurrents ainsi que leurs définitions :

A. <u>Les Domaines d'Activité stratégique (DAS) :</u>

Dans la terminologie de la stratégie d'entreprise, le DAS se définit comme un sous-ensemble d'une organisation auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière autonome et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès[4].

B. <u>La chaine de valeur :</u>

Concept promu par Michael Porter décrivant un ensemble d'activités interdépendantes dont la poursuite permet de créer de la valeur identifiable et, si possible, mesurable. Elle intègre donc toutes les étapes de l'approvisionnement en matières premières à la consommation finale (voire au service après-vente si nécessaire). Son efficacité repose essentiellement sur la coordination des différents

[1] LEHMANN-ORTEGA(L) et als : *Strategor*, DUNOD, 6éme édition, Paris, 2013, p.7.
[2] PORTER(M.E) : *Choix stratégiques et concurrence,* ECONOMICA, Paris, 1986, p.5.
[3] MARCHESNAY(M) : *Le Management stratégique*, EYROLLES, Paris, 1993, p.216.
[4] http://www.becompta.be/dictionnaire/domaine-activite, (14/03/2015 à 12:24).

acteurs impliqués et leur capacité à former un réseau cohérent, collaboratif et solidaire. Les technologies de l'information ont favorisé un échange de données propice à une organisation efficiente de l'ensemble de la chaîne.[1]

C. Avantage concurrentiel :

Un avantage concurrentiel est un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivales dans le jeu de la concurrence. Cet atout ou supériorité peut provenir, de deux sources : soit l'entreprise jouit d'une position de force sur le marché ou dans l'industrie, soit elle possède des ressources, des capacités ou des compétences stratégiques que les autres ne possèdent pas.[2]

D. Diagnostic stratégique[3] :

Il consiste à évaluer la situation de l'entreprise dans son environnement, afin de déterminer ses possibilités de survie et de développement.

Il existe deux types de diagnostic :

- Le diagnostic interne : Forces et faiblesses.
- Le diagnostic externe : Opportunités et menaces

E. Facteurs clé de succès (FCS) :

Ce sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrentes. Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante.[4]

2.1.2. Le plan stratégique d'entreprise[5] :

L'élaboration d'une stratégie d'entreprise commence toujours par une d'analyse précise du contexte et des conditions d'exercice de l'activité. Les forces et les faiblesses sont alors évaluées en relation avec les principaux concurrents. En résultat de cette étude les voies pour l'avantage concurrentiel sont alors identifiées.

a. L'analyse des forces et des faiblesses : Elle sera réalisée en utilisant la matrice SWOT ;

---

[1] http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Chaine-de-valeur-238825.htm, (14/03/2015 à 13:33).
[2] SENI(D.A) : *Analyse stratégique et avantage concurrentiel*, Presses de l'université du Québec, 2012, p.68.
[3] http://www.prof-management.fr/IMG/pdf_5-6_diagnostic_strat.pdf, (14/03/2015 à 13:55).
[4] http://www.marketing-strategique.com/Facteurs-cles-succes.htm, (14/03/2015 à 14:10).
[5] KOTLER(P) et als, Op.cit., p.44-52.

b. L'avantage concurrentiel : Selon Michael Porter, il existe deux voies d'avantages concurrentiels : la différenciation ou la réduction des coûts ;
c. La chaine de valeur : Dans tous les cas, c'est l'ensemble de la chaîne de valeurs qu'il faudra redessiner selon la stratégie choisie : production, logistique, marketing, Ressources Humaines... Les budgets et mode de financement seront précisés et déclinés.

Une fois l'analyse faite et que l'entreprise connait ses forces, ses faiblesses, son avantage concurrentiel, son budget, etc. C'est à la direction générale qu'il incombe de définir les grandes orientations dans lesquelles s'inscrivent les activités de l'entreprise et des divisions.

Quelle que soit la philosophie adoptée, toute entreprise doit accomplir quatre étapes dans la planification de ses activités :

a. Définir sa mission ;
b. Choisir ses domaines d'activités ;
c. Répartir les ressources entre les différentes affaires ;
d. Identifier les opportunités de développement.

2.1.2.1. Définir la mission de l'entreprise:

Une organisation trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement.

Définir la mission d'une entreprise consiste à répondre aux questions suivantes : « Quel est notre métier ? » ; « Qui sont nos clients ? » ; « Quelle valeur leur apportons-nous ? » ; « Que deviendra notre métier ? » ; « Que devrait-il être ? ». Ces questions sont extrêmement difficiles, mais les entreprises doivent se les poser régulièrement, avec tout le soin nécessaire.

Les entreprises communiquent leur mission à leur personnel et souvent à leurs clients. Un énoncé de mission clair et porteur de sens, souligne un objectif et donne une direction. Il fait figure de main invisible qui guide le travail de nombreuses personnes disséminées en de multiples endroits, mais participant toutes à la réalisation d'un objectif commun. Il doit également refléter une vision de l'entreprise pour les cinq ou dix ans à venir.

2.1.2.2. Définir les domaines d'activités stratégiques :

- Il correspond à une activité ou un à un ensemble d'activités liées entre elles, qui peuvent faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise.
- Il a ses propres concurrents.
- Il a un responsable clairement identifié en charge de la planification et du contrôle des principaux facteurs ayant une incidence sur la rentabilité.

L'identification des domaines d'activité stratégique se fait grâce à des critères externes et à des critères internes de segmentation.

- Les critères externes soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisé par une combinaison spécifique de FCS.
- Les critères internes permettent de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. .

A. Critères de segmentation externes :

a. Mêmes clients ;
b. Même marché ;
c. Même réseau ;
d. Même Concurrents.

B. Critères de segmentation internes :

a. Mêmes technologies.
b. Mêmes compétences.
c. Même chaîne de valeur, fortes synergies.

Il est important de signaler qu'une fois les DAS définis, il faut élaborer un plan stratégique d'activité qui comprend huit étapes :

1. La mission d'activité ;
2. L'analyse SWOT ;
3. Le diagnostic ;

4. La formulation des objectifs ;
5. La formulation de la stratégie ;
6. La formulation du plan d'action ;
7. La mise en œuvre du plan d'action ;
8. Le suivi et le contrôle.

2.1.2.3. L'allocation des ressources pour chaque domaine d'activité stratégique :

Une fois qu'elle a défini ses domaines d'activités stratégiques, la direction de l'entreprise doit décider de l'allocation des ressources. Il existe de nombreux modèles, appelés matrices de portefeuilles, susceptibles d'aider à prendre ce type de décisions, telle que la matrice Mc Kinsey et la matrice BCG que nous expliquerons dans la troisième section de ce chapitre.

2.1.2.4. L'évaluation des opportunités de croissance :

Evaluer les opportunités de croissance consiste à développer de nouvelles activités, à supprimer certaines d'entre elles déjà existantes ou à modifier leur taille. En fonction de ses objectifs de ventes et de rentabilité, l'entreprise peut choisir de développer de nouvelles activités en interne ou de les acquérir par croissance externe.

L'entreprise peut parvenir à atteindre ses objectifs de croissance de trois manières :

A. Croissance intensive : Elle est liée à l'activité actuelle de l'entreprise et concernent ses produits ou marchés existants.

   a. Pénétration du marché : Développer les ventes des produits existants sur les marchés, grâce à un effort marketing plus soutenu.
   b. Extension du marché : Augmenter les ventes en introduisant les produits existants sur de nouveaux marchés.
   c. Développement de produits : Accroître les ventes en lançant de nouveaux produits sur les marchés existants.

B. Croissance par intégration : c'est-à-dire par acquisition de nouvelles activités liées à celles de l'entreprise.

a. Intégration en amont : mieux contrôler et éventuellement racheter ses fournisseurs.
b. Intégration en aval : mieux contrôler et éventuellement racheter ses distributeurs.
c. Intégration horizontale : mieux contrôler et éventuellement racheter certains de ses concurrents.

C. Croissance par diversification : cette stratégie est appropriée lorsque le potentiel existant en dehors des domaines d'activité actuels est particulièrement attractif.

a. Diversification concentrique : Introduire de nouvelles activités dont la technologie est complémentaire à son métier actuel.
b. Diversification horizontale : Introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire la même clientèle, même si elles n'ont guère de rapport avec le métier actuel sur le plan de la technologie.
c. Diversification par conglomérat : Introduire de nouvelles activités destinées à de nouvelles couches de clientèle (utile en cas de variation saisonnière).

Les activités affaiblies sont fortement consommatrices de temps et d'énergie pour les responsables d'entreprises, alors que ceux-ci devraient concentrer leur attention sur les opportunités de croissance. Il faut savoir réduire les ressources qui leur sont consacrées et, parfois, les céder.

2.1.2.5. La culture de l'entreprise :

Par *culture d'entreprise,* il faut entendre les valeurs, les normes, les expériences et les croyances qui caractérisent l'organisation. Elle se traduit souvent dans les tenues vestimentaires du personnel, et la manière dont les employés se parlent et dont ils accueillent les clients. Elle est souvent influencée par la personnalité du dirigeant.

2.1.2.6. Définir la stratégie :

Traditionnellement, on considère que la définition de la stratégie doit être faite par l'équipe dirigeante. Cependant, Gary Hamel souligne que les idées stratégiques imaginatives existent à tous les niveaux de l'organisation[1].

[1] HAMEL(G) : *Strategy as revolution*, Harvard Business Review, Boston, 1996, p.69.

La direction générale doit identifier et encourager de telles idées, qui proviennent souvent de salariés opérant loin du siège, de jeunes employés, et de nouvelles recrues dans le secteur ayant un regard neuf.

L'élaboration d'une stratégie consiste à choisir parmi différentes visions de l'avenir.

L'analyse des scénarios consiste à expliciter plusieurs versions de l'avenir de l'entreprise à partir d'hypothèses sur les différents acteurs du marché et leur évolution. Le management doit alors se demander ce qu'il doit faire si ce scénario se produisait. Il choisit ensuite le plus probable et se dote des éléments de diagnostic qui permettront, au fil du temps de le confirmer, ou au contraire, de l'invalider[1].

[1] SHOEMAKER(P.H): *Scenario planning*, California Management review, Berkeley, 1995, p.25.

Section 2: La stratégie marketing:

2.2.1. Définition :

Selon LENDREVIE et LEVY la stratégie marketing est un ensemble d'actions marketing utilisées conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre certains adversaires.[1]

Pour bien comprendre ce qu'est la stratégie marketing, nous allons la scinder en deux parties distinctes :

1. **Le plan stratégique général :** Il permet de définir (ou de redéfinir) les objectifs de la stratégie marketing, en suivant une démarche en quatre temps :
   - analyse externe du marché et de la concurrence,
   - analyse interne des différents produits-marchés de l'entreprise,
   - analyse des différentes stratégies de développement possibles,
   - définition des objectifs de la stratégie marketing.
2. **Le plan stratégique d'activité** : Il permet d'élaborer la stratégie marketing, qui comprend quatre éléments principaux :
   - le choix d'un marché-cible,
   - le choix d'une stratégie de segmentation sur ce marché-cible,
   - le choix d'un positionnement sur ce marché-cible,
   - le choix du plan d'action marketing (mix-marketing).

2.2.2. Le plan stratégique général :

Le plan stratégique général a pour but la définition des objectifs de la stratégie marketing. Il consiste en un travail d'analyse et de réflexion situé en amont de toute action opérationnelle.

Pour élaborer ce plan il faut faire une analyse interne et externe:

2.2.2.1. Analyse externe :

C'est la première étape de l'élaboration d'une stratégie marketing, il faut avant tout faire le point sur le marché, son environnement, la clientèle et la concurrence.

A. Analyse du marché et de son environnement :

Il s'agit là d'étudier le marché dans ses grandes lignes : volume des ventes (au niveau international, national, local), segmentation produits (lister les produits qui le constituent), analyse plus fine de chacun de ces produits (volumes, cycle de vie,

[1] LENDREVIE(J), LEVY(J), Op.cit., p.640.

évolution des prix), tendance d'évolution du marché. Pour ce faire, on doit réaliser une étude de marché en passant par différentes étapes que voici[1] :

a. La définition du problème ;
b. Le plan d'étude (Les sources d'informations, les approches méthodologique, les instruments de collecte des données, le plan d'échantillonnage) ;
c. La collecte de l'information ;
d. L'analyse des résultats ;
e. La présentation des résultats ;

Aussi, on ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. C'est pour cela qu'il est nécessaire de l'analyser pour connaitre dans quoi baigne l'entreprise.

B. L'analyse de la clientèle :

Des distinctions doivent être opérées entre les acheteurs consommateurs et non consommateurs, décisionnaires ou non décisionnaires. Chacun a des motivations et des freins propres à son statut face au produit. Ensuite, il faut analyser l'ensemble des intervenants dans le processus de décision d'achat : les prescripteurs, les leaders d'opinion, les membres de la famille ou des groupes auquel appartient l'acheteur.

C. Analyse de la concurrence :

De nombreux outils peuvent être utilisés pour effectuer une analyse concurrentielle:

a. Une analyse simple (identification des concurrents, analyse actuelle et prospective de chacun d'entre eux, évaluation des positions concurrentielles),

[1] KOTLER(P) et Als, Op.cit., p.115.

b. Benchmarking (étalonnage concurrentiel)[1] : le benchmarking est un véritable processus d'analyse de la concurrence, dont le but principal est de pouvoir augmenter la performance de l'entreprise. Mais loin d'être un plagiat, il s'agit d'une comparaison, qui peut amener à l'utilisation d'une technique prise chez le leader mais adaptée au secteur et à l'entreprise en question. il existe 3 types de Benchmarking :

- Le benchmarking interne : Il est tout d'abord intéressant d'étudier, dans les grands groupes, les performances de filiales ou des départements les plus performants afin de s'approprier leurs méthodes de travail.
- Le benchmarking direct : Etudier les sociétés directement concurrentes à l'entreprise considérée

c. Le benchmarking générique : prendre exemple sur les meilleures entreprises dans leur domaine, même s'il est différent du secteur d'activité de l'entreprise qui effectue cette démarche.

2.2.2.2. Analyse interne [2]:

Après avoir analysé les facteurs externes qui influencent l'entreprise, il faut s'attaquer aux facteurs internes et en l'occurrence, analyser le portefeuille d'activités.

L'ensemble des secteurs d'activité dans lesquels l'entreprise est présente est appelé le portefeuille d'activité. Les modèles de portefeuille d'activité sont des outils qui ont été développés pour aider les managers à sélectionner les domaines d'activité à conserver. Le but est de savoir si le portefeuille est équilibré et quelle activité est à conserver ou à céder. Le plus connu est certainement le modèle du Boston Consulting Group (BCG).

2.2.2.3. La présentation du diagnostic et la définition des objectifs de la stratégie marketing[3] :

Après avoir effectué les deux analyses externe et interne situant avec précision la position de l'entreprise sur son marché, la présentation d'un diagnostic peut se faire à l'aide du modèle S.W.O.T, qui présente sous la forme de deux tableaux récapitulatifs les forces et les faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces de l'entreprise. Les

[1] http://www.marketing-etudiant.fr/benchmarking.html , (24/03/2015 à 13:29).
[2] DEMEURE(C), Op.cit., p.88.
[3] VAN LAETHEM(N) et Als : *La boite à outils du responsable marketing*, 2ème édition, DUNOD, 2012, p.46.

recommandations qui accompagnent ce diagnostic vont permettre de définir les objectifs de l'entreprise.

La définition des objectifs constitue une étape incontournable de la stratégie marketing. Les objectifs correspondent aux buts que se fixent les dirigeants de l'entreprise. Ces buts sont, dans un premier temps, généraux (objectifs qualitatifs) et pas forcément chiffrés : améliorer l'image de l'entreprise, développer la rentabilité, devenir leader sur tel ou tel marché...

Leur définition précise engage l'entreprise, et l'énergie dégagée pour les atteindre va constituer le « carburant » de l'entreprise.

Dans un second temps, ces objectifs sont bien évidemment chiffrés pour permettre de mesurer l'ampleur des efforts à consentir et la progression pour les atteindre.

2.2.3. Le plan stratégique d'activité :

Le plan stratégique d'activité correspond à une seconde phase après le plan stratégique général.

Après avoir déterminé les objectifs de la stratégie marketing, il faut les appliquer sur le (ou les) marché(s) sur lequel (lesquels) l'entreprise est présente. Le plan stratégique d'activité va permettre d'élaborer une stratégie marketing qui comprend quatre éléments principaux :

- Le choix d'un marché cible ;
- Le choix d'une stratégie de segmentation sur ce marché cible ;
- Le choix d'un positionnement sur ce marché cible ;
- Le choix d'un plan d'action marketing.

2.2.3.1. La segmentation marketing :

Une entreprise ne peut s'adresser à tous les acheteurs potentiels. Ceux-ci sont trop nombreux, trop dispersés et trop différents. En revanche, ils peuvent souvent être regroupés en sous marchés, appelés segments aux besoins et désirs homogènes. Une fois qu'elle a segmenté son marché, l'entreprise identifie à quels segments elle souhaite s'adresser. Elle développe alors un marketing ciblé à l'aide d'une politique marketing et de produits spécifiquement adaptés.

Les segments, doivent être[1] :

a. Homogènes : les individus d'un même segment sont homogènes sur le critère de segmentation.
b. Accessibles : Le segment doit pouvoir être atteint par une communication ou une distribution spécifique.
c. Stables : Chaque segment fait l'objet d'un marketing-mix spécifique ce qui suppose une certaine pérennité si l'on souhaite rentabiliser les ressources allouées.
d. Substantiels : Cette dimension fait référence à la valeur du segment estimée par le chiffre d'affaire attendu.
e. Pertinents : Le segment doit convenir parfaitement aux attentes de l'entreprise.
f. Mesurables : La mesurabilité suppose que l'on puisse identifier et mesurer facilement les caractéristiques de segmentation. Ce sera le cas des variables sociodémographiques. C'est plus délicat pour les variables psychographiques (personnalité, concept de soi ou style de vie).

La segmentation marketing permet à l'entreprise d'apporter une réponse plus adaptée aux besoins du consommateur. Si elle est réussie, la segmentation se traduit par un accroissement du chiffre d'affaire, mais l'impact sur la performance dépendra des coûts supplémentaires liés à l'adaptation de l'offre aux différents segments ciblés par l'entreprise.

B. Les critères de segmentation marketing :

Avant de segmenter le marché, il faut d'abord savoir quels sont les critères les plus pertinents pour notre étude [2] :

a. La segmentation géographique : Une segmentation géographique consiste à découper le marché en différentes unités territoriales : pays, régions, départements, villes, quartiers.

[1] VIOT(C) : *Le marketing*, 4ème édition, GUALINO, Paris, 2014, p.101.
[2] KOTLER(P) et Als, Op.cit., p. 250.

b. Sociodémographique : Les variables sociodémographiques sont les critères les plus fréquemment utilisés pour segmenter un marché, pour deux raisons. D'une part, ces caractéristiques influencent fortement le comportement de consommation des individus, d'autre part, ces variables sont relativement faciles à mesurer.

c. Psycho-graphique : Ce critère se rapporte au style de vie des individus, à leurs valeurs et à leur personnalité. Des personnes de mêmes âges, genre et revenus peuvent en effet présenter des différences considérables de comportement d'achat selon leurs valeurs et leur personnalité.

d. Comportementale : La segmentation fondée sur les comportements consiste à découper le marché des consommateurs non pas en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques et identitaires, mais de leurs achats, motivations, attitudes et expériences à l'égard du produit ou de la catégorie.

e. La segmentation multicritères : En général, le responsable marketing utilise deux ou trois critères de segmentation en même temps. On combine souvent plusieurs critères sociodémographiques, par exemple l'âge, le revenu et la taille du foyer. L'entreprise peut aussi croiser les critères de nature différente afin d'affiner sa vision des différents segments.

2.2.3.2. Le ciblage :

L'entreprise doit s'interroger sur sa capacité et sur l'intérêt qu'elle peut avoir à s'adresser à l'ensemble des segments identifiés à l'issue du processus de segmentation. Chaque segment doit faire l'objet d'une étude détaillée, afin d'être évalué.

A. <u>L'évaluation des segments[1] :</u>

L'évaluation des segments se fait à partir de critères internes et externes. Les facteurs externes définissent l'attrait du segment et les facteurs internes, le potentiel de l'entreprise. Il est possible de recourir aux outils classiques du diagnostic stratégique tel que l'analyse SWOT ou bien l'analyse des 5 forces de Porter.

Quelle que soit la méthode retenue, le diagnostic devra faire ressortir certains éléments cruciaux : l'attrait du segment, le potentiel de l'entreprise et les risques engendrés par le choix d'un segment.

[1] VIOT(C), Op.cit., p.109, 110.

a. Plusieurs indicateurs permettent d'estimer l'attrait du segment :

- Sa taille en volume, en valeur et en nombre de consommateurs ;
- Son taux de croissance actuel ;
- Sa rentabilité
- L'intensité des forces concurrentielles qui le caractérise, selon la typologie de PORTER que nous expliquerons dans la prochaine section de ce chapitre ;
- Ses contraintes juridiques ;
- Ses facteurs clés de succès….etc.

b. Le potentiel de l'entreprise s'appréhende à partir de ses ressources et ses compétences distinctives, c'est-à-dire celles qui la différencient de ses concurrents :

- Ses ressources tangibles (outils de production, budget recherche et développement, capacité financière) ;
- Ses ressources intangibles (capital marque, brevets, savoir-faire, image de l'entreprise, etc.) ;
- Ses compétences clés ou distinctives (maîtrise des facteurs clés de succès, productivité, capacité d'innover, compétences marketing, etc.).

c. Les risques financiers doivent être étudiés :

- Le potentiel de vente du segment ;
- Le niveau de seuil de rentabilité à atteindre.

Un coefficient de pondération est alors fixé pour chaque indicateur, en fonction de son importance. Le responsable marketing attribue ensuite une note par critère et pour chaque segment. Une telle démarche permet de classer les segments et de sélectionner ensuite les plus pertinents compte tenu des perspectives offertes et de la capacité de l'entreprise à y occuper une position satisfaisante.

B. <u>Le choix d'une stratégie de ciblage[1] :</u>

La procédure d'évaluation des segments permet de les classer par intérêt décroissant. L'entreprise doit ensuite décider si elle répond à un, deux, trois ou à la totalité des

[1] JOBBER(D): *Principles and Practice of Marketing* , Mc Graw Hill, 6ème édition, New York, 2009, p.291.

segments. Trois options s'offrent à elle en ce qui concerne la stratégie de ciblage : la stratégie indifférenciée, la stratégie concentrée et la stratégie différenciée.

a. Stratégie indifférenciée : L'entreprise choisit d'ignorer les différents segments qui composent son marché. Elle propose une offre unique et standard à l'ensemble des consommateurs. Cette stratégie limite les risques financiers puisqu'il n'est pas nécessaire d'adapter le produit ou le mix-marketing et permet de faire des économies d'échelles.
b. Stratégie concentrée : L'entreprise fait le choix de se focaliser sur un seul segment. Son offre est unique mais destinée à satisfaire les attentes d'un segment bien délimité. Cette stratégie est recommandée pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) en raison de leurs ressources limitées. Celles-ci peuvent bénéficier d'une compétence distinctive qu'il sera plus facile de rentabiliser sur un segment de taille plus modeste.
c. Stratégie différenciée : L'entreprise décide de répondre à chaque segment avec une offre adaptée, c'est-à-dire avec un marketing-mix spécifique. Cette stratégie est coûteuse, mais l'augmentation des coûts pourra être compensée par l'accroissement du chiffre d'affaire, si la segmentation a bien été effectuée.

2.2.3.3. Le positionnement :

Une fois la segmentation marketing et le ciblage marketing réalisés, il convient de s'assurer que l'offre de l'entreprise s'ancre dans l'esprit de la (ou des) cible(s) de manière distincte et significative par rapport aux offres concurrentes. En d'autres termes, il s'agit de positionner son offre.

A. <u>Méthodologie d'un positionnement :</u>

Le positionnement doit être défini en fonction des produits concurrents et des croyances des consommateurs. Cette stratégie implique la réalisation d'un diagnostic dont l'objet est d'identifier les produits concurrents et leur position exacte par rapport aux croyances déterminantes des consommateurs.

Un premier diagnostic permet de délimiter le champ de concurrence. Il est suivi d'une étude portant sur les perceptions et les comportements des consommateurs à l'égard des marques ou produits faisant partie du champ de concurrence. Les étapes pour mettre en œuvre un positionnement sont les suivantes :

a. Définir l'univers concurrentiel de référence :

- Identifier et étudier les concurrents ;
- Identifier les points de différence et de similarité ;
- Choisir le positionnement ;
- Mettre en œuvre le positionnement.

B. Le choix d'un positionnement :

VERNETTE énumère six conditions qui permettent d'optimiser le positionnement :

a. Il doit s'appuyer sur un bénéfice déterminant pour le consommateur, c'est-à-dire cohérent avec ses attentes ;
b. Il doit être exclusif, dans la mesure du possible, c'est-à-dire original par rapport au positionnement des concurrents ;
c. Il doit être compatible avec le positionnement occupé par les autres produits ou marques de l'entreprise, afin de limiter les risques de cannibalisation ;
d. Il doit être crédible, c'est-à-dire cohérent avec la réputation de l'entreprise ;
e. Il doit être durable et difficilement imitable. Un repositionnement est coûteux ;
f. Il doit être cohérent avec les ressources de l'entreprise.

C. L'importance du positionnement :

Il existe plusieurs raisons justifiant le choix volontaire et raisonné d'un positionnement par les responsables marketing. En premier lieu, le consommateur a besoin de se simplifier la vie en association mentalement à chaque produit ou à chaque marque quelques attributs saillants.

Un positionnement instantané et incontrôlé doit être évité. Le manager doit orienter le positionnement dans un sens favorable à l'aide de signaux (caractéristiques du produit, prix, communication, canal de distribution, etc.). En second lieu, le consommateur aura tendance à prendre sa décision d'achat en fonction des positionnements qu'il connaît plutôt qu'en comparant point par point l'ensemble des attributs des produits. Le positionnement est ainsi utilisé, par le consommateur pour simplifier le processus d'achat.

Suite à la segmentation du marché et du choix de la cible, la stratégie marketing va permettre de positionner un ou plusieurs produits, et de décliner ce positionnement

en différents plans d'actions : plan produit, plan prix, plan distribution et plan communication, regroupés sous le nom de Mix-Marketing.

2.2.3.4. Le mix-marketing :

Une fois avoir étudié le marché, analysé les forces et faiblesses de l'entreprise face aux opportunités et menaces de son macro-environnement, segmenté le marché et positionné son offre, il faut mettre en place un plan d'action, ce plan d'action est appelé mix-marketing. Le marketing mix constitue le relais et l'application incontournable de la stratégie marketing.

Selon KOTLER, le mix marketing correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé[1].

La chambre du commerce et de l'industrie de Paris définit le marketing mix comme l'ensemble des actions ou politiques, dosées et cohérentes, portant sur le produit, le prix, la distribution et la communication. Cette politique commerciale est couramment appelée les 4P en référence à son origine anglo-saxonne : product, price, place, promotion[2].

D'après les définitions qu'on a vu, on peut définir le marketing mix comme étant l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, service, marque ou enseigne sur son marché.

On considère traditionnellement que les décisions et actions du marketing mix sont prises dans quatre grands domaines qui sont :

- La politique produit ;
- La politique prix ;
- La politique de distribution ;
- La politique de communication.

Le Chartered Institute of Marketing, la plus importante association mondiale de professionnels du marketing, 40. 000 membres, a adopté en 2009 un marketing mix à 7 variables[3]. En ajoutant ainsi, **P**eople, **P**rocess et **P**hysical evidence.

---

[1] KOTLER(P) et als, Op.cit., p.30.
[2] http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing_ mix.pdf, (29/03/2015 à 16 :13).
[3] The 7Ps of marketing dans, http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf , (26/03/2015 à 17:08).

A. La politique produit[1] :

Le produit proposé au consommateur est la concrétisation des choix stratégiques de l'entreprise et la réponse aux attentes des clients. Le produit est la première composante du mix marketing.

a. Le concept de produit : Le produit est un bien ou un service, voire plus souvent, l'association des deux, pour permettre à l'entreprise de proposer une solution globale et, ainsi, bénéficier d'un avantage concurrentiel.

b. Les caractéristiques des produits : Un produit - au sens marketing - va bien au-delà des simples aspects matériels. Chaque produit possède des caractéristiques techniques, sociales, commerciales et psychologiques.

- Techniques : sa qualité intrinsèque, la matière, la résistance, etc. ;
- Psychologiques : l'intérêt spécifique pour une personne, la possibilité de se réaliser ;
- Sociales : l'image qu'il véhicule auprès des autres ;
- Commerciales : marque, prix, design.

c. Les classifications des produits : La classification permet au marketing d'orienter ses actions. Les produits peuvent être classés dans diverses catégories homogènes :

- Selon la durée de vie : Durable, périssable ;
- Selon la fréquence d'achat : Banal, exceptionnel ;
- Selon les habitudes d'achat : impulsif, régulier, réfléchi ;
- Selon le prix : marchand, non marchand ;
- Selon la destination : intermédiaire, destination finale.

[1] ANNEAU GUILLEMAIN(S), Op.cit., p.38.

d. Le cycle de vie d'un produit : Le produit nait, grandit, atteint adulte et meurt. A chaque étape de sa vie des décisions doivent être prises et des actions doivent être engagées par l'entreprise. Le cycle de vie du produit respecte 4 grandes phases :

- Lancement : Pendant cette phase, l'entreprise doit faire connaitre le produit via la communication et la promotion.
- Croissance : L'entreprise doit développer son réseau de distribution et veiller aux réactions des concurrents.
- Maturité : L'entreprise doit maintenir la part de marché via la baisse des prix ou les promotions.
- Déclin : L'entreprise doit réduire les investissements ou arrêter le produit.

e. La gamme de produits : Le produit s'inscrit dans une gamme, sa famille. Cette gamme est plus ou moins longue et doit être structurée afin de composer un ensemble équilibré et cohérent.

Une gamme possède 3 dimensions :

- Largeur : c'est le nombre de ligne de produits ;
- Profondeur : c'est le nombre de produits distincts par ligne ;
- Longueur : c'est la totalité de toutes les références.

Une gamme est composée de produits qui jouent un rôle bien précis :

- Les produits leaders : Produits porteurs de l'image de l'entreprise et qui réalisent une grande partie du chiffre d'affaire.
- Les produits d'appel : produits dont le prix attire le client et qui permet la dérive des ventes sur d'autres produits.
- Produits d'avenir : produits destinés à remplacer les produits leaders ou à assurer la transition entre 2 produits leaders.
- Produits régulateurs : produits qui assurent un chiffre d'affaire régulier et compensent la fluctuation des autres produits.
- Produits tactiques : produits destinés à contrer ou à gêner la concurrence et ainsi la perte de part de marché.

B. La politique prix :

La définition du prix est la valeur que la clientèle est prête à payer pour le produit. Le prix est un des plus importants facteurs de la vente.

Le prix doit être rentable pour l'entreprise, acceptable pour le client et compétitif par rapport à la concurrence. Toute action sur le prix doit respecter notamment la prise en compte de 5 paramètres principaux :

- Le prix de revient du produit : le prix de vente ne peut être inférieur au de revient.
- La valeur perçue pour le produit par le client ou prix psychologique : C'est le prix que le client est prêt à payer.
- La politique de l'entreprise : Le prix doit être cohérent avec les objectifs de développement et de rentabilité.
- Les prix pratiqués par les concurrents directs sur le marché.
- Les contraintes réglementaires : elles sont nombreuses et doivent être connues.

a. Les méthodes de fixation de prix :

Il existe deux méthodes principales de fixation de prix :

- Le prix psychologique : C'est le prix réputé être accepté par le plus grand nombre de clients potentiels d'un bien ou d'un service donné. On réalise une étude de marché où l'on pose deux questions :
  - À partir de quel prix trouvez-vous que ce produit est de mauvaise qualité ?
  - À partir de quel prix trouvez-vous que ce produit est trop cher?

C'est ce qui permet de définir la fourchette de prix minimum et le prix maximum.

- La deuxième méthode : est que l'entreprise privilégie la couverture des coûts et fixes et variables de l'entreprise et se focalise sur son seuil de rentabilité.

b. Les stratégies de prix :

Les trois principales stratégies de prix les plus couramment adoptées par les entreprises sont :

- La stratégie de pénétration : les prix sont fixés plus bas que les concurrents pour entrer sur un marché.

- La stratégie d'écrémage : les prix sont fixés plus haut que les concurrents pour viser le haut de gamme/luxe.
- La stratégie d'alignement : les prix sont identiques aux concurrents pour s'identifier à leur image.

C. La politique de distribution :

La distribution représente la 3ème variable du marketing mix et consiste pour l'entreprise à choisir le circuit et les canaux empruntés par les produits pour rencontrer les consommateurs.

La distribution, au sens large, représente l'ensemble des opérations et des étapes successives depuis la production d'un produit jusqu'à sa mise à disposition auprès du consommateur final, particulier ou entreprise.

La distribution, au sens stricte, est l'ensemble des points de vente en contact avec le consommateur.

a. Le concept de réseau : c'est l'ensemble des acteurs qui ont pour mission d'assurer le stockage, la livraison et la vente des produits du producteur au consommateur final.
b. Les caractéristiques du réseau :

- La taille du réseau : Elle fait référence au nombre de points de vente faisant partie du réseau ainsi que son étendu géographique. Plus la taille est importante, plus capacité de l'entreprise à distribuer ses produits sera importante.
- Le grossiste : Il achète de gros volumes de produits directement de chez le producteur pour le revendre aux détaillants.
- Le détaillant : Il vend les produits directement aux clients finaux, en petites quantités.

c. Les différents types d'organisation de réseau : Le réseau travaille avec des centrales de référencement ou d'achats. La centrale d'achat regroupe les commandes des grossistes, détaillants et autres clients. Le tableau ci-après illustre les types de réseaux :

Tableau 2-1: Les différents types de réseau de distribution.

Types de réseau	Modes d'organisation	Modes d'exploitation	Exemples
Intégré	Le groupe assure les rôles de grossiste et de détaillant : les centrales d'achat et les magasins sont la propriété du groupe. L'organisation et le management sont centralisés. Les directeurs de magasins sont salariés du groupe.	La succursale	Carrefour, Darty, Citroën
		La coopérative de consommation	Coop, Migros
Associé	Les commerçants indépendants sont associés à un groupement composé de grossistes et de détaillants. L'enseigne commune appartient à tous les associés. Cette association augmente leur pouvoir de négociation et leur volume de commandes. Le mode de gestion est décentralisé. Les directeurs de magasins sont indépendants et propriétaires de leur point de vente.	La Franchise	Mac Donald's,
		La Concession	Renault, Citroën
		La chaine volontaire	Spar Logis de France
		La société coopérative de détaillants	Leclerc, Intermarché, Système U, Les Opticiens Krys.
Mixte	Les réseaux intégrés ou associés sont conjugués en fonction des opportunités et des lieux d'ipmplantation.	———	PSA

Source : Sophie ANNEAU GUILLEMAIN, Marketing, 2ème édition, Gualino, Paris, p.42.

d. La notion de canal : Le canal de distribution est la matérialisation du chemin suivi par un bien de son producteur au consommateur[1]. On distingue généralement trois formes de canaux en fonction de leur longueur :

- Le canal direct : L'entreprise vend directement aux clients finaux.

  Exemple : Entreprise ⟶ Consommateur

- Le canal court : Il y a un seul intermédiaire entre l'entreprise et le consommateur.

  Exemple : Entreprise ⟶ Détaillant ⟶ Consommateur

- Le canal long : Il y a au minimum deux intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur.

  Exemple : Entreprise ⟶ Grossiste ⟶ Détaillant ⟶ Consommateur

[1] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Canal-de-distribution, (15/05/2015 à 13:56).

e. La notion de circuit : Le circuit de distribution est l'ensemble des canaux de distribution impliqués dans le processus de commercialisation (du producteur au consommateur) d'un produit.

Il s'agit d'une notion proche de celle de réseau de distribution, le circuit désigne généralement la structure de distribution alors que la notion de réseau s'intéresse davantage aux individus (distributeurs, intermédiaires)[1].

f. Les principales stratégies de distribution : Les producteurs choisissent entre deux stratégies principales :

- Sélective : La distribution sélective est un mode de distribution qui repose sur un processus de sélection des points de vente par la marque distribuée[2].
- Inclusive : La distribution intensive est un mode de distribution qui consiste à faire distribuer un produit dans le plus grand nombre de points de vente possible[3]

D. La politique de communication [4]:

C'est la 4ème variable du mix-marketing, elle consiste à déterminer ce que l'entreprise veut communiquer ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour transmettre le message focalisé sur son offre vers sa cible.

a. Les objectifs de la communication :

La communication a 03 objectifs principaux, illustrés dans le tableau ci-après :

Tableau 2-2: Les trois objectifs de la communication.

	Les 3 objectifs de la communication			Modèle AIDA
Cognitif	Faire savoir	Agir sur les connaissances	Faire connaître l'entreprise, ses marques et ses produits	Attirer l' Attention
Affectif	Faire aimer	Modifier la perception	Faire aimer l'entreprise, ses marques et ses produits.	Provoquer l'Intérêt Susciter le Désir
Conatif	Faire agir	Changer les comportements	Faire venir en magasin et faire acheter.	Déclencher l'Achat

Source : Sophie ANNEAU GUILLEMAIN, Marketing, 2ème édition, Gualino, Paris, page 44.

[1] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Circuit-de-distribution, (15/05/2015 à 14 :06).
[2] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Distribution-selective, (15/05/2015 à 14 :11).
[3] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Distribution-intensive; (15/05/2015 à 14 :12).
[4] ANNEAU GUILLEMAIN(S), Op.cit., p.44,45.

b. Les moyens de communication :

Il y a deux moyens de communication que l'entreprise peut utiliser :

- La communication médias : Elle regroupe l'ensemble des actions de communication publicitaires entreprises sur les 6 grands médias publicitaires qui sont : La télévision, la presse, l'affichage, internet, la radio, le cinéma. La communication médias permet de diffuser une information et d'atteindre un public de manière massive.
- La communication hors-médias [1]: Elle désigne l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas par les médias "traditionnels". Le hors médias comprend donc les actions de marketing direct, mais également toutes les actions de communication publicitaires alternatives (Street marketing, promotion des ventes, publicité sur lieu de vente, événementiel, salons et foires, parrainage et mécénat, relations publiques).

c. Les stratégies de communication :

Une fois l'environnement externe et interne de l'entreprise analysé, les objectifs de la stratégie marketing définies, le choix d'un marché cible et d'une stratégie de segmentation sur ce marché ciblé ainsi que le positionnement sur ce segment fixé, l'entreprise élabore la stratégie marketing qui pourra adapter de façon efficace l'offre à la demande et s'inscrire ainsi dans la stratégie globale de l'entreprise.

[1] http://www.definitions-marketing.com/Definition-Communication-hors-media, (15/05/2015 à 14 :33).

Section 3: Les outils de l'analyse stratégique :

2.3.1. Le modèle PESTEL[1] :

2.3.1.1. L'analyse PESTEL :

Permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

Figure 2-1: Modèle de l'analyse PESTEL

Source : http://www.etrecomptable.com/modele-pestel-comprendre-entreprise/

[1] http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html, (30/03/2015 à 16 :22).

A. L'environnement politique :

Intervient à deux niveaux : national par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, PAC, etc).

Exemple : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.

B. L'environnement économique :

comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et fournisseurs.

Exemple : cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.

C. L'environnement social :

Il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

Exemple : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, etc.

D. L'environnement technologique :

correspond aux forces qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover.

Exemple : dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

E. L'environnement écologique :

Définit l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise. On distingue deux groupes : les activités qui influencent directement l'activité économique (pénurie des matières premières, coût de l'énergie) et celles qui au contraire la subissent (pollution, intervention croissante de l'État dans la protection du patrimoine naturel).

Exemple : dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

F. Les environnements réglementaire et législatif :

Influencent et limitent les activités des entreprises et des individus d'une société. Deux composantes sont déterminantes pour les entreprises : la propriété industrielle et le droit du travail.

Exemple : lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

2.3.1.2. Application du modèle :

L'analyse PESTEL se compose de trois étapes. Il faut tout d'abord réaliser la liste des différents facteurs qui peuvent influencer l'environnement macro-économique de votre entreprise. Dans un deuxième temps, il est nécessaire d'extraire les tendances structurelles actuelles et futures. Enfin, l'analyse de ces informations doit permettre de faire ressortir les différents scénarios d'évolution de l'environnement grâce auxquels vous pourrez adapter votre stratégie de développement.

2.3.2. Le modèle LCAG OU SWOT[1] :

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses auteurs (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH), a été créé en 1965 par ces 4 professeurs de la Harvard Business School. Il est habituellement appelé matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces).

La méthode SWOT a été initialement développée dans le milieu des entreprises dans les pays industrialisés comme outil pour leur planification stratégique. C'est l'un des outils les plus connus pour le diagnostic stratégique d'une entreprise.

C'est une méthode d'analyse interne et externe qui utilise comme support une matrice à quatre fenêtres : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces. Cette analyse permet d'identifier des stratégies en vue d'atteindre les objectifs recherchés. L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses. L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.

L'analyse SWOT passe par 2 étapes principales, une analyse interne et une autre externe[1] :

[1] LEARNED(E.P) et als : *Business Policy - Text and cases*, RICHARD DE IRWIN, 1965.

2.3.2.1. L'analyse interne et externe :

A. L'analyse externe :

Opportunités et menaces : L'analyse externe consiste en l'analyse des opportunités et des menaces.

- Les opportunités sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.
- Les menaces sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

B. L'analyse Interne :

Forces et Faiblesses : L'analyse interne consiste en l'analyse des forces et des faiblesses.

- Les forces sont les éléments internes qui contribuent, facilitent, aident, à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.
- Les faiblesses sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

2.3.2.2. Interprétations et conclusions :

L'entreprise qui ignore le contexte extérieur comme l'état de variables internes s'isole de la réalité et finit souvent par s'éloigner de ses objectifs.

Par contre, l'entreprise au sein de laquelle le contexte et les facteurs internes à l'organisation sont étudiés et analysés peut prévenir des situations, prendre des mesures pour s'adapter, et ainsi éviter des surprises qui peuvent déstabiliser son fonctionnement.

Sur des bases de conclusions de l'analyse interne et externe, des stratégies seront définies :

[1] http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche1A_GCP_SWOT.pdf, (30/03/2015 à 16:48).

A. Une variante méthodologique pour rechercher ou confirmer les stratégies consiste à baser la réflexion sur les variables croisées :

   a. Chacune des principales faiblesses + chacune des principales occasions sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion pour définir les stratégies qui permettront de minimiser ou d'éliminer les faiblesses en profitant des opportunités.
   b. Chacune des principales forces + chacune des principales menaces sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion pour définir les stratégies qui permettront d'utiliser les forces pour réduire la vulnérabilité aux menaces externes.

B. Une autre variante méthodologique pour confirmer les stratégies consiste à baser la réflexion sur les variables croisées de manière différente:

   a. Chacune des principales forces + chacune des principales occasions sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion pour définir les stratégies qui permettront de mettre à profit les opportunités en mettant à profit les forces identifiées.
   b. Chacune des principales faiblesses + chacune des principales menaces sont prises deux par deux et font l'objet d'une réflexion pour définir les stratégies défensives qui permettront de minimiser ou d'éliminer les faiblesses pour diminuer la vulnérabilité face aux menaces.

2.3.3. L'analyse de Porter[1] :

2.3.3.1. Description du « modèle des 5 forces » de Porter :

Le Modèle des 5 Forces de Porter est un outil d'analyse stratégique et commerciale permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur un domaine d'activité stratégique (DAS). Il permet également de mieux comprendre la valeur, l'attractivité de l'entreprise ou du DAS et de son secteur.

Porter considère que la concurrence dans un secteur donné est déterminée par 5 forces fondamentales qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence. Il s'agit de :

[1] JOHNSON(G) et Al, Stratégique, 10ème édition, Pearson, Paris, 2014, p.672.

- L'entrée de nouveaux concurrents : Peut constituer une menace pour une entreprise installée dans un secteur donné et donc est susceptible d'intensifier la concurrence.
- Menace des produits de substitution : L'existence ou non de produit de substitution peut modifier la concurrence dans secteur donné. Il s'agit alors de savoir avec quelle facilité un nouveau produit ou service peut-il se substituer aux produits et services existants.
- Pouvoir de négociation des clients : Dans certaines conditions, les clients peuvent avoir un pouvoir de négociation sur l'entreprise. L'entreprise doit alors savoir si ses clients sont en position de force pour négocier.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : Les fournisseurs peuvent également influencer les conditions de la concurrence en agissant sur les prix, les délais, etc. L'entreprise doit alors savoir s'ils sont en position de force pour négocier.
- L'intensité de la rivalité entre les concurrents : Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou simplement maintenir leur position. Il existe entre les concurrents des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement…

Souvent, le modèle de Porter est complété par une 6ème force : les pouvoirs publics. Leur influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément et licence d'exploitation ou à l'inverse être l'objet de subventions.

2.3.3.2. L'analyse des 5 forces de Porter[1] :

A. <u>La menace des nouveaux entrants :</u>

Les entrants potentiels représentent une menace pour l'entreprise déjà en place sur le marché. Son analyse dépend de :

[1] MAGRETTA(J) : *Comprendre M.Porter*, EYROLLES, Paris, 2012, p.49.

- Cout de remplacement pour le client ;
- La Fidélité à la marque. Les clients sont-ils fidèles ?
- L'accès à la technologie ;
- L'accès aux canaux de distribution de l'industrie ;
- Réglementations du gouvernement : Les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?

B. La menace des produits de substitution :

Un produit de substitution est un produit qui peut en remplacer un autre sur un marché en répondant au même besoin.

L'existence de produits de substitution sur un marché constitue une menace concurrentielle plus ou moins forte selon la proximité des biens ou services.

Son analyse dépends de :

- La qualité du produit de substitution, est- il meilleur ou non.
- La volonté des acheteurs de le substituer.
- Des prix et performances relatifs aux produits de remplacement.

C. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

La capacité des fournisseurs à négocier est définit par leur capacité à imposer leurs conditions à un marché. Cette capacité de négociation a un impact direct et inversement proportionnel à celui des clients.

La diversité des produits du marché, et un faible nombre de fournisseur sur le marché augmentent le coût de changement des fournisseurs et donc logiquement le pouvoir de ces mêmes fournisseurs.

Son analyse dépends de :

- Le nombre de fournisseurs ;
- La force de la marque du fournisseur ;
- La rentabilité des fournisseurs : Est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter leurs prix ?
- Le rôle de la qualité et du service ;
- La capacité des fournisseurs à trouver de nouveaux clients.

D. Le pouvoir de négociation des clients :

Le pouvoir de négociation des clients est définit par la capacité des acheteurs à

négocier le prix et/ou les conditions de ventes. Cette capacité détermine donc la rentabilité du marché.

Le rapport nombre de clients/nombre d'entreprises est déterminant dans ce cas, car par exemple un marché contenant peu de clients et beaucoup d'entreprises renforcera logiquement le pouvoir de négociation de ces mêmes clients.

La standardisation des produits et les produits de substitution, renforce grandement le pouvoir des clients, car d'autres produits équivalents sont disponible à des prix inférieurs au marché en place.

E. L'intensité de la rivalité :

La concurrence intra sectorielle est l'état de la concurrence dans le domaine d'activité de l'entreprise. Les différentes entreprises luttent pour survivre, maintenir leur domination sur le marché ou encore acquérir de nouvelles parts de marché.

L'état de cette concurrence va dépendre de la nature du marché, des règlementations, de l'attrait du marché, de la nature des produits et/ou des services, des perspectives de développement, de l'existence de barrière à l'entrée et à la sortie, du nombre et de la taille des entreprises etc.

2.3.4. Le modèle de McKinsey[1] :

2.3.4.1. Présentation de la matrice Mc kinsey :

Il s'agit d'une matrice de décision stratégique, développée par le cabinet de conseil McKinsey & Company, où chaque DAS (Domaine d'activité stratégique) est analysé à partir de deux dimensions : l'attrait du marché (pour l'entreprise devant prendre une décision) et la position concurrentielle.

L'attrait du marché dépend de sa taille, de sa croissance, de sa rentabilité, des barrières à l'entrée, de l'intensité de la concurrence, du développement des technologies, etc.

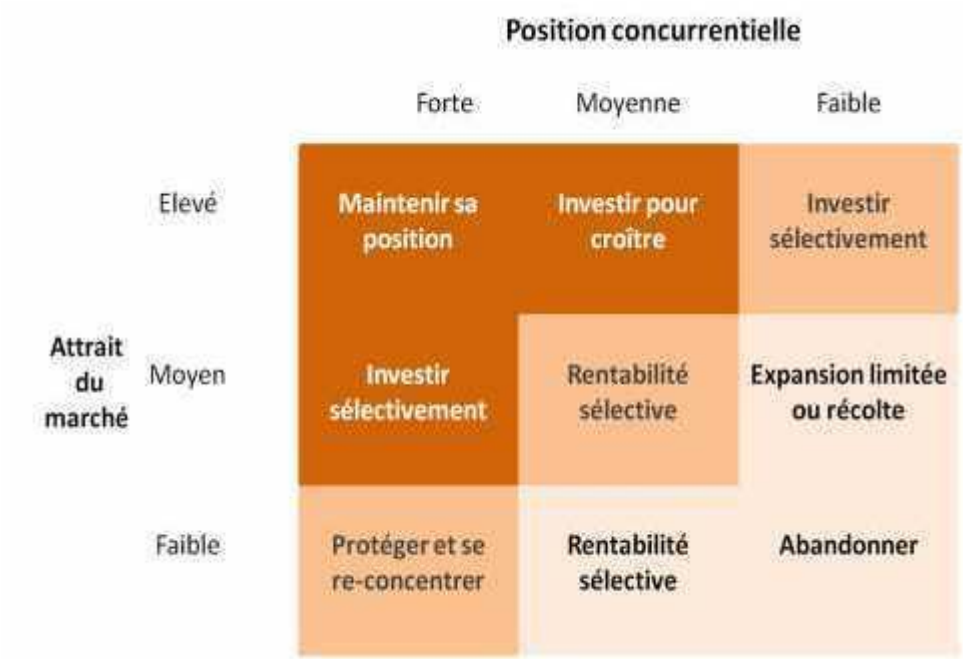
La position concurrentielle est la place d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit analysé dans son espace concurrentiel en termes de part de marché, d'image, de forces et de faiblesses, d'opportunités et de menaces[2].

[1] MAYRHOFER(U) : *Management stratégique*, Éditions Bréal, Paris, 2007, p.77.
[2] LENDREVIE(J) et LEVY(J), Op.cit., p.643.

2.3.4.2. Structure de la matrice et prescriptions stratégiques :

Elle se présente sous la forme d'un tableau à double entrées et neuf cases en abscisse, la position concurrentielle et, en ordonnée, l'attrait du marché. Chacun de ces deux critères étant mesuré sur une échelle à trois positions : forte, moyenne, faible, comme on peut le voir sur le tableau ci-dessous :

Tableau 2-3: Structure de la matrice Mc Kinsey



Source : http://www.expertinbox.com/la-matrice-mckinsey-les-jeudi-demilie/

La matrice présente trois stratégies élémentaires :

- Investir et se développer : lorsque la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes ;
- Statu quo : Il s'agit de se maintenir en rentabilisant dans les zones de valeur et de position concurrentielle moyenne ;
- Abandon : Se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

Au terme de ce chapitre nous avons cerné les concepts de stratégie, de stratégie d'entreprise et de stratégie marketing. Nous pouvons alors visualiser la place de la stratégie marketing dans la globalité de la stratégie d'entreprise.

Nous avons également illustré les étapes de l'élaboration de la stratégie d'entreprise et la stratégie marketing, qui ont en commun une clé de réussite. Cette clé est la cohérence, car durant chaque étape de l'élaboration, il est nécessaire de prendre en compte la situation de l'entreprise, ses objectifs, et son environnement.

Enfin nous avons pris connaissances des différents outils d'analyse stratégique, leurs fonctionnements, et les indications qu'ils peuvent nous donner sur l'entreprise et sa stratégie.

CHAPITRE 3:
Evolution du cadre réglementaire du secteur aérien et présentation de TASSILI AIRLINES

CHAPITRE III : Evolution du cadre réglementaire du secteur aérien et présentation de Tassili Airlines

Dans ce chapitre, nous allons voir l'évolution du cadre réglementaire du secteur aérien international et national, et les différentes étapes par lesquelles est passée ce secteur pour devenir ce qu'il est aujourd'hui, ensuite nous allons présenter la compagnie aérienne Tassili Airlines, en donnant un bref historique et enfin nous présenterons la direction études, planification et stratégie dans laquelle nous avons effectué ce stage.

Section 1: Evolution du cadre réglementaire du secteur aérien international et national[1]:

Le transport aérien dans le monde a connu une importante évolution depuis le congrès de Chicago fin 1944 qui a préservé le droit des pays d'acquérir une compagnie nationale et sa souveraineté totale sur son espace aérien et ou a été créée l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI). L'échec du congrès à mettre en place un cadre juridique international multilatéral pour l'organisation du transport aérien, a conduit à l'émergence des conventions bilatérales entre les pays. Ces accords permettaient aux Etats signataires d'exercer un contrôle sur l'accès au marché, les tarifs et le niveau de service et conservaient donc la souveraineté sur leur espace aérien respectif.

En 1978 une réforme du transport aérien international a été donnée, suite à la promulgation du «Airlines Deregulation Act» aux Etats-Unis d'Amérique. Le principal objectif de cette loi était de supprimer le contrôle du gouvernement sur les horaires, les destinations desservies ainsi que la politique tarifaire des compagnies aériennes, tout en maintenant, par ailleurs, le contrôle sur la sécurité aérienne par l'intermède de la FAA (Federal Aviation Authority). Autrement dit, c'est la dérèglementation du transport aérien, c'est-à-dire, les compagnies aériennes fixent leurs propres règles, ce qui a donné lieu à une concurrence farouche.

Cet environnement concurrentiel féroce, élément-clé de la culture d'entreprise aux Etats-Unis, a fait que de nombreuses compagnies aériennes ont subi des pertes financières considérables ainsi que des conflits avec les partenaires sociaux.

Cette rivalité a permis aux entreprises d'être le plus efficace possible pour pouvoir survivre. L'Efficacité de ces compagnies aériennes, additionnée avec la puissance économique du pays, a fait que le secteur se restructure rapidement et renaît plus fort. De, ce fait, elles se sont lancées sur d'autres marchés, notamment européens.

Pour de nombreux experts, la dérèglementation du transport aérien en Europe a été dans un premier temps «subie», et s'est donc faite sous la forte pression de la dynamique de libéralisation du secteur parti des Etats-Unis. D'autant plus qu'à cette époque, seule le constructeur américain Boeing existait, et donc la technologie et la technicité dans ce secteur venait essentiellement des Etats unis d'Amérique.

[1] http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2012/07/29/article.php?sid=137239&cid=41

Contrairement au modèle américain, et dans un souci d'éviter aux compagnies européennes les mêmes effets dévastateurs, une libéralisation plus lente a été amorcée en Europe. En effet, la réforme du transport aérien européen, qui a fonctionné jusqu'au milieu des années 1980 par la technique d'accords bilatéraux protectionnistes (le cas de l'Algérie actuellement), s'est déroulée en plusieurs étapes.

La dernière en date, celle de 1993, n'a pris fin qu'en 1996 par la libéralisation des tarifs, suivie de la libéralisation du cabotage en 1997. La lenteur de cette dérèglementation a permis aux compagnies aériennes de mettre en place des alliances entre elles, ainsi que des stratégies nécessaires pour survivre et faire face aux compagnies américaines qui voulaient s'installer sur ce marché juteux.

Globalement, les consommateurs ont été les premiers bénéficiaires de la dérégulation du transport aérien aux Etats-Unis d'Amérique et en Europe grâce à une amélioration remarquable des produits proposés, à l'augmentation du nombre de dessertes ainsi que leurs fréquences mais, surtout, une offre tarifaire très concurrentielle, d'où l'augmentation du nombre de voyageurs.

3.1.1. L'Apparition du low-cost :

Suite à la dérégulation du transport aérien ou comme l'appel d'autres l'ouverture du ciel et sa conséquence sur la politique tarifaire des compagnies aériennes, il en est résulté un concept nouveau, qui est celui de «compagnie aérienne low cost» qui se traduit par compagnie aérienne à bas prix.

Ce concept s'est très vite développé. Et les compagnies Low Cost exploitent un créneau commercial différent qui consiste à mettre sur le marché un service de base c'est-à-dire, le transport, aux plus bas tarifs. Tous les services périphériques, c'est-à-dire qui sont autour de ce services traditionnellement offerts aux clients en vol et au sol sont payants tels que la réservation de sièges, le repas ainsi que toutes les prestations à bord.
C'est là que réside la différence entre les compagnies dites « classiques » et les compagnies « low cost ».

Pour ce faire, elles agissent sur deux impératifs essentiels, à savoir :

- Faire voler l'avion le plus possible,

- Un taux de remplissage avoisinant 100%.

Afin de réduire leurs coûts d'exploitation, ces compagnies ont des méthodes bien précises :

- Elles adoptent un réseau de point à point (navette aérienne sur 900 km en moyenne, sans correspondance)
- Elles utilisent généralement un seul type d'avion (réduction des coûts de maintenance),
- Elles utilisent des aéroports secondaires moins encombrés (rotation rapide) ainsi qu'un personnel multifonction.

L'essor de ce créneau a connu un développent remarquable, 14% par année sur la décennie 1999-2009, et démontre la tendance à la démocratisation du transport aérien grâce aux bas tarifs proposés.

A noter ces quelques statistiques qui donnent un aperçu sur ces compagnies:

- Une compagnie Low Cost applique une réduction tarifaire de 49,5% en moyenne par rapport au prix pratiqué par les compagnies dites classiques.
- En moyenne, 37% des clients du Low Cost proviennent de la compagnie détentrice du monopole.
- Grâce à la baisse des prix pratiqués, l'installation d'une compagnie Low Cost provoque un effet d'«induction du trafic» et le nombre de passagers augmente en moyenne.

3.1.2. Perspectives en Algérie[1] :

Nous avons abordé dans la 1ère partie l'évolution du transport aérien dans le monde. Les tendances présentées montrent clairement une démocratisation de ce mode de transport qui devient accessible à une nouvelle clientèle grâce aux réductions tarifaires, résultat de l'orientation libérale du cadre réglementaire entre pays.

En Algérie, le contexte et tout autre, en effet, mis à part l'intermède Khalifa Airways, la compagnie nationale Air Algérie a toujours exercé le monopole public sur le ciel algérien, même après le lancement de Tassili Airlines de vols sur le réseau domestique et international. Aussi, l'Algérie préfère les accords bilatéraux et ne souhaite pas ouvrir son ciel aux compagnies étrangères par souci de souveraineté et de non-compétitivité des compagnies nationales.

L'évolution du transport aérien est donc restée confinée aux seules performances de ces deux compagnies.

[1] ZAGAYE (O) : Mémoire de magister en management, le développement stratégique, université d'Oran, 2012.

Le pavillon national a une structure organisationnelle lourde et malgré des investissements importants ces dernières années, Air Algérie reste minée par des problèmes, externes d'abord, telles notamment la difficulté d'adaptation aux normes et exigences internationales, internes ensuite, comme le manque de rigueur de son personnel, un sur effectif énorme, ainsi que les interminables conflits avec les partenaires sociaux, notamment pour des questions de qualité de service telles que la non ponctualité de ces vols.

Le transport aérien est caractérisé par une évolution très importante sur le plan économique et technologique que l'État Algérien est appelé à suivre pour faire du secteur de l'aviation civile, un secteur performant capable de relever les défis dus à la globalisation et à la concurrence.

Conformément aux dispositions du Décret 63-84 du 5 mars 1963 portant l'adhésion de l'Algérie à la Convention relative à l'Aviation Civile Internationale (Convention de Chicago du 7 décembre 1944 et ses amendements), l'Etat Algérien doit se conformer continuellement au exigences des normes et standards établis par l'organisation de l'aviation civile internationale (OACI) en matière notamment de sécurité, de sûreté, de contrôle de trafic aérien, des aérodromes, et de l'environnement aéronautique, en vue d'assurer un transport aérien sûr, efficace, durable et compétitif.

En Algérie le transport aérien est de la responsabilité de Ministère des Transports. Ses attributions sont définies par la loi et son exercées par le biais de la Direction de l'aviation civile et de la météorologie qui est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique définie par l'État en matière de l'Aviation Civile et de la météorologie. L'objectif primordial est de veiller à assurer un service de transport aérien satisfaisant aux passagers en combinaison les actions des opérateurs et organismes concernés.

Chaque activité de transport aérien est attribuée à une entité différente et l'autorité gestionnaire des aéroports est directement subordonnée à l'Etat. Ces organismes se présentent comme suit :

- Transport aérien : Air Algérie.
- Etablissement de gestion des services aéroportuaires (EGSA).
- Gestion de l'espace aérien : Etablissement National de Navigation Aérienne.
- Assistance météorologique : Office National de La météorologie.

3.1.2.1. Air Algérie :

Air Algérie est la compagnie nationale Algérienne, elle s'occupe du transport de voyageurs sur le réseau domestique et international. Elle est apparue en 1947 sous le nom de Compagnie Générale de Transport Aérien « CGTA » sous l'administration française pour prendre son nom actuel suite à la nationalisation de la compagnie en 1974.

A. Les missions d'Air Algérie :

a. En matière de transport aérien :

- L'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux.
- L'exploitation de lignes aériennes intérieures et internationales, en vues de garantir le transport public régulier des bagages, frets, et de courriers.

b. En matière de travail aérien :

L'offre de prestations de services à des fins commerciales et scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.

c. En matière d'exploitation technique :

L'obtention de licences, permis, et autorisations de survols des espaces aériens des États étrangers, l'accomplissement des opérations d'entretiens, de réparations et de révisions des équipements et des types d'aéronefs pour son compte et pour le compte des tiers. Ils assurent aussi la gestion des aéroports, ils gèrent, entretiennent et développent les installations destinées au public et aux opérations de fret. En matière de prestations l'établissement facilite l'arrivée et le départ, assure l'assistance, l'embarquement, le débarquement, acheminement à terre des passagers, marchandises, courrier, fret, l'accueil, l'information, l'organisation, des commodités, l'assistance au bénéfice des aéronefs et le ravitaillement des aéronefs.

3.1.2.2. L'Etablissement National de Navigation Aérienne :

L'Etablissement National de Navigation Aérienne st un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial placé sous la tutelle du ministère des transports. Ses principales missions sont :

a. Assurer le service public de la sécurité de la navigation aérienne pour le compte et au nom de l'État;
b. Mettre en œuvre la politique nationale dans ce domaine, en coordination avec les autorités concernées et les institutions intéressées;
c. Assurer la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien national ou relevant de la compétence de l'Algérie ainsi que sur et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique;
d. Veiller au respect de la réglementation des procédures et des normes techniques relatives à la circulation aérienne, et l'implantation des aérodromes, aux installations et équipements relevant de sa mission;
e. Assurer l'exploitation technique des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique;
f. Assurer la concentration, diffusion ou retransmission au plan national et international des messages d'intérêt aéronautique ou météorologique.

3.1.2.3. L'Etablissement de Gestion des Services Aériens (EGSA) :

L'Etablissement de Gestion des Services Aériens (EGSA) a vu le jour en raison de l'importance du réseau des aérodromes, tant internationaux que domestiques. Il a été créé trois EGSA en 1987, qui sont dotés de sièges implantés à Alger (16 aéroports), Oran (09 aéroport) et Constantine (05 aéroports).

EGSA Alger: Bejaia, Ghardaïa, Hassi Messaoud, Hassi R'mel, Tamanrasset, Ouargla, Laghouat, El Oued, El Golèa, Touggourt, Djanet, Illizi, In Amenas, In Salah et Bou-saada.

EGSA Oran: Oran, Tlemcen, Béchar, Adrar, Timimoun, Tindouf, B.B.Mokhtar, Méchria Tiaret et Mascara.

EGSA Constantine: Constantine, Biskra, Jijel, Batna, Annaba, Tébessa et Sétif.

Ils ont pour missions de :

a. Participer au plan de la conception et l'élaboration du schéma directeur d'ensembles aéroportuaires,
b. Aux études de conception et de faisabilité relatives au choix de sites,
c. Aux spécifications techniques se rapportant à l'implantation ou l'extension des aérodromes,

d. A la fixation des caractéristiques techniques nécessaires à la réalisation des aérodromes.

3.1.2.4. L'office National de la Météorologie :

L'Office National de la Météorologie (ONM) qui est un Etablissement Public à caractère Industrielle et Commerciale (EPIC) à vocation scientifique et technique contribue à la Veille Météorologique Mondiale en :

a. Exploitant un réseau d'observation répondant aux normes internationales.
b. Concentrant et diffusant les données météorologiques produites par le réseau national en temps réel conformément au Système Mondial de Télécommunications météorologiques (SMT).

c. Assurant les responsabilités et les missions du Centre Régional de Télécommunications météorologiques. (CRT), partie intégrante du Système Mondial de Télécommunications météorologiques. Ce centre concentre et échange les données météorologiques de l'Algérie, du Maroc, de la Tunisie et de la Libye avec d'autres centres régionaux (Toulouse, Djeddah, le Caire, Niamey, Dakar).

Le réseau d'observation comprend :

- 82 stations météorologiques d'observation en surface dont 05 effectuent des observations en altitude ;
- 03 stations de recherche et d'observations spéciales (Tamanrasset-Tiaret – Ksar Chellala) ;
- 02 radars météorologiques ;
- 304 postes climatologiques dont 180 automatiques.

3.1.3. La libéralisation du transport aérien en Algérie :

Le secteur du transport aérien en Algérie s'est caractérisé par le monopole au niveau national d'Air Algérie jusqu'au lancement de Tassili sur ce marché et sa bonne progression atteignant maintenant 31% de part de marché contre 69% pour Air Algérie. Les dessertes internationales sont organisées toujours dans le cadre des traités bilatéraux. Ces derniers

comprennent la détermination des capacités entre les compagnies et les pays signataires, le nombre de fréquences des services aériens, l'accès aux différentes villes desservies dans les autres pays.

La forte demande et le retrait de compagnies aériennes étrangères après le détournement de l'avion d'Air France en 1994, a poussé les autorités à ouvrir le secteur du transport aérien à la concurrence.
La libéralisation du transport aérien a favorisé la privatisation et l'ouverture du secteur civil aérien à la concurrence. Cette initiative a permis la naissance de plusieurs compagnies aériennes (Tassili Airlines, Khalifa Airways, Air Express, Star Aviation).

Ce processus a connu des obstacles après 2003 avec la faillite et la disparition de Khalifa Airways. Le résultat a été le gel des autorisations d'ouverture du transport aérien au privé.

Vu l'utilité économique, sociale et politique de ce mode de transport, il est utile d'énumérer les principaux objectifs et l'intérêt des pouvoirs publics à les soutenir :

A. Soutenir un secteur dynamique :

Le secteur du transport aérien crée de la valeur, de l'emploi et des pôles d'attraction économique. Selon les dernières estimations de l'OACI, l'impact économique global du transport aérien se traduit par la création de 610 emplois indirects pour chaque 100 emplois directs dans le secteur, et en terme monétaire, 325 dollars sont générés pour chaque 100 dollars produits par le secteur. C'est donc un secteur très dynamique et il faut saisir cette opportunité.

B. Répondre à une demande croissante de mobilité :

Dans une économie prospère, le transport occupe une place stratégique et déterminant pour la croissance économique, en effet le secteur du transport aérien doit répondre à une demande de mobilité des personnes et des marchandises de plus en plus croissante. Cette mobilité permettra de créer de la valeur et ce grâce à l'échange. Pour la seule décennie 2000-2010, le nombre de passagers transportés à travers le monde a augmenté de 45%. Selon les études prévisionnelles du constructeur Airbus, ce nombre doublera encore durant les vingt prochaines années.

C. Répondre à une demande d'intégration du pays :

Le secteur du transport aérien constitue un facteur majeur d'intégration géopolitique. Il participe pleinement au rayonnement international de l'Algérie, mais se doit aussi, au niveau national, de répondre à une demande d'intégration des régions désenclavées vers les grands centres urbains et pôles économiques du pays.

3.1.4. Situation du marché[1] :

Le flux passager vers l'international est dominé par un trafic point-à-point en court et moyen-courriers principalement vers le Nord. Le retour des compagnies étrangères vers notre pays, plus efficaces et surtout plus performantes, a conduit à une diminution des parts de marché des compagnies nationales sur ce créneau porteur. En effet, la part de marché d'Air Algérie sur ce dernier réseau avoisine les 45.60 % en 2014, et donc les compagnies étrangères sont mieux positionnées et avec des fréquences de vols réduites par rapport au pavillon national.

Sur le réseau international il faut souligner les efforts encourageants de Tassili Airlines et Air Algérie pour la mise en place des lignes très intéressantes telles qu'Alger-Strasbourg de TAL et Alger-Pékin ainsi que Alger-Montréal desservies par Air Algérie.

Le réseau domestique est dominé par les navettes aériennes entre les grandes villes du nord, mais aussi par les dessertes vers le sud, il est à noter que seules les compagnies aériennes nationales ont l'autorisation de desservir le réseau national. Le développement du réseau routier et ferroviaire (autoroute Est-Ouest, dédoublement des routes inter-wilayas et train à grande vitesse) va certainement marginaliser les liaisons aériennes entre les villes du nord.

L'activité cargo reste faible et très marginale avec un volume de 20.672 tonnes au cours du premier semestre 2014, et ce, malgré les opportunités qu'offre l'Algérie en cette période d'embellie économique ou beaucoup d'industries fleurissent et se développent à grande vitesse. Air Algérie est la seule compagnie qui fait le transport de marchandises, en effet Tassili Airlines n'a pas les avions nécessaires pour cette activité.

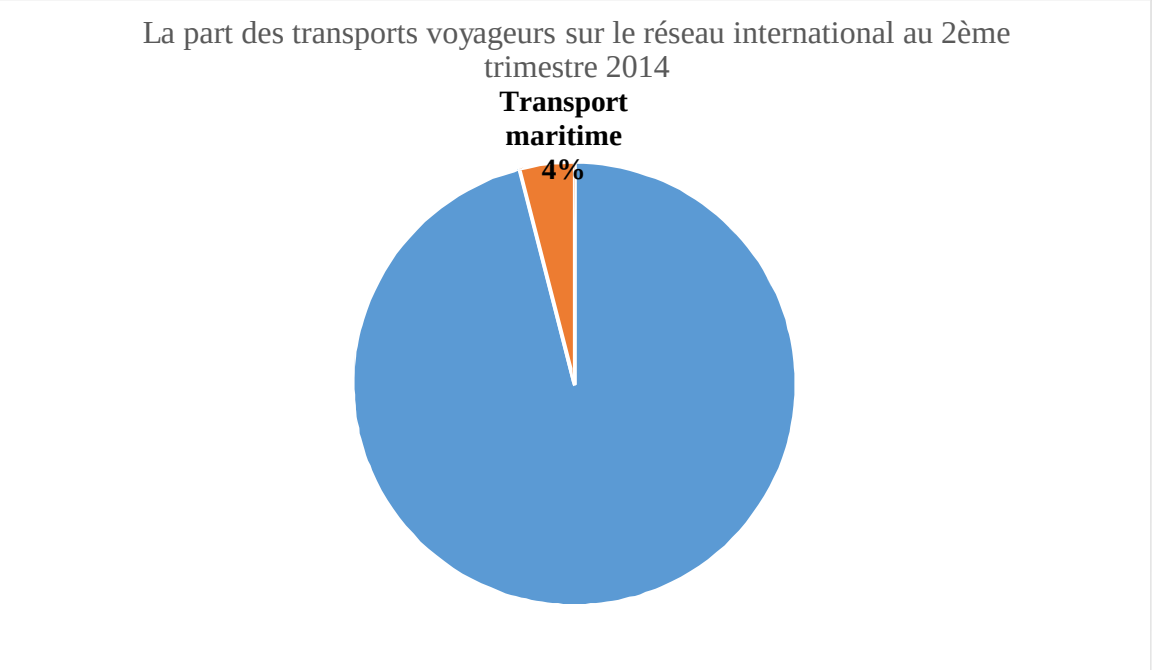
3.1.4.1. Trafic passagers :

Le nombre de passagers traités par l'ensemble des Établissements de Gestion des Services Aéroportuaires (EGSA) et la Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA) au cours du premier semestre 2014 s'élève à 5.715.473 contre 5.156.054 passagers pour la même période de l'année 2013, soit une hausse de 10,85%.

[1] http://www.ministere-transport.dz (18/05/2015 à 08 :42)

La figure 3-1 qui suit, nous montre la répartition des voyageurs à l'international sur les deux moyens de transport existant ; le transport Aérien et le transport maritime.

Figure 3-1 : La part des transports voyageurs sur le réseau international au 2ème trimestre 2014

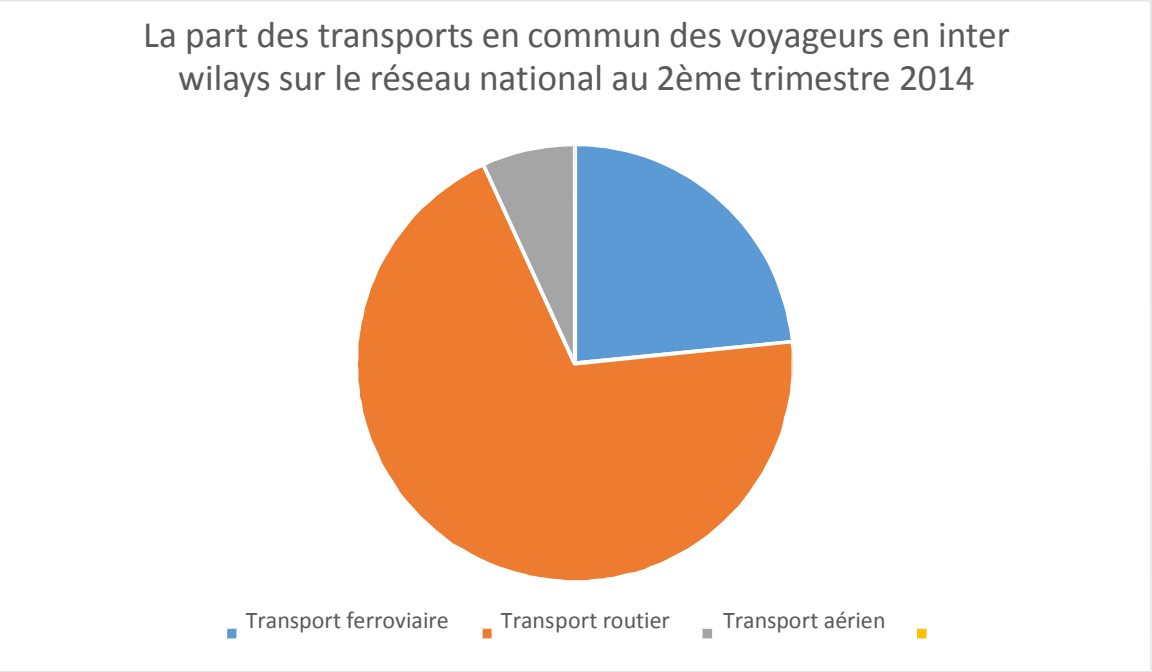


Source : Fait par nos soins.

Le nombre de passagers transportés dans l'international est prêt de 1,909 million de passagers au deuxième trimestre, tandis qu'au 1er trimestre le nombre de passagers étaient de prêt de 1.652 million. Le transport aérien des passagers détient la plus grande part des voyageurs transportés sur l'international avec une part de 96% et le reste, soit 4% sont transportés par le transport maritime.

La figure 3-2 qui suit, nous montre, quant à elle, les proportions de voyageurs utilisant chaque moyen de transport en commun :

Figure 3-2: La part des transports en commun des voyageurs en inter wilays sur le réseau national au 2ème trimestre 2014.



Source : Fait pas nos soins.

Pour le transport des voyageurs sur le réseau domestique (inter wilaya) leur nombre est de 17,156 million de passagers au 2ème trimestre de l'année 2014 contre 14,904 million au trimestre précédent (aérien, ferroviaire et routier), avec une proportion de 6.86 % pour le transport aérien, et 23,42% pour le transport ferroviaire et 69.72% pour le transport routier (voir aussi annexe n° :4).

Section 2: Présentation de Tassili Airlines[1] :

3.2.1. Présentation de l'entreprise :

Tassili Airlines a été créée le 30 Mars 1998, à l'origine, il s'agissait d'une joint-venture entre le Groupe pétrolier Algérien SONATRACH (51% du capital social) et la compagnie Air Algérie (49% du capital social).

Sa mission était de réaliser des services aériens dédiés aux sociétés pétrolières et parapétrolières en Algérie.

En Avril 2005, le groupe SONATRACH a racheté les parts que détenait Air Algérie pour en faire une filiale à part entière, pour arriver à la création d'une société de transport aérien pour la prise en charge de la relève pétrolier et parapétrolière dans les meilleures conditions de sécurité, ponctualité, qualité, flexibilité et confort.

La société Tassili Airlines dont l'abréviation commerciale « TAL » est une société par action (SPA), inscrite au registre de commerce n° 099816012237522 au capital social de (29 000 000 000 DZD) dont le siège social est sis route de Sidi Moussa BP 319 Dar El Beida Alger.

Elle assure historiquement des vols réguliers domestiques et le transport des ouvriers vers les gisements de pétrole et de gaz du Sahara algérien. Son hub principal est l'aéroport d'Alger. Le 28 septembre 2011, Tassili Airlines reçoit l'autorisation du ministère des Transports algériens d'effectuer des vols grand public.

Le 4 octobre 2011, la compagnie aérienne réceptionne son quatrième Boeing 737-8004 et procède à l'inauguration de sa première agence commerciale, à l'aéroport d'Alger.

Depuis novembre 2011, la compagnie aérienne a obtenu le label international de qualité IOSA, délivré par l'Association internationale du transport aérien (IATA), qui a été renouvelé en 2014.

En mars 2013, TAL s'est investie dans le transport régulier domestique, la priorité a été donnée au désenclavement des régions du Sud conformément aux orientations des pouvoirs publics.

[1] Document interne à l'entreprise.

Et le 13 novembre 2014, la compagnie a inauguré deux liaisons à destination de Marseille et Strasbourg en France.

La flotte de Tassili Airlines se compose de 12 aéronefs :

- 4 Boeing 737-800 d'une capacité de 155 sièges.
- 4 Dash8-Q400 (DH8D) d'une capacité de 75 sièges.
- 4 Dash8-Q200 (DH8B) d'une capacité de 37 sièges.

3.2.2. La politique de la compagnie :

Tassili s'est inscrite dans un vaste programme de mise aux normes touchant plusieurs domaines (IOSA, HSE, SMQ) pour rehausser le niveau des standards de management :

3.2.2.1. Sécurité des vols :

- Création de la Structure chargée du suivi, de l'analyse et de la sécurité des vols (Flight Safety Bureau / FSB),
- Mise en place d'un Comité de Sécurité des Vols pour l'identification des dangers et la gestion des risques,
- Mise en place d'une Cellule de Traitement des Incidents,
- Prise en compte du retour d'expérience (recommandations),
- Mise en place d'un Plan d'Urgence qui décrit et précise les tâches, responsabilités et actions à entreprendre face aux conséquences d'un accident grave.

3.2.2.2. Sûreté Aérienne :

- La protection des passagers, des équipages, du personnel au sol et des aéronefs contre les actes d'interventions illicites, est la considération primordiale de TAL.
- Pour cela, le BSA (Bureau Sûreté Aérienne) prend les mesures appropriées conformément aux exigences de l'OACI et aux exigences de l'IATA à travers son programme de sûreté exploitant approuvé par la Direction de l'aviation Civile et de la Météorologie algérienne.

3.2.2.3. Système de Management Qualité (SMQ) :

- Implémentation du Système de Gestion Qualité (SGQ) exigé par la règlementation nationale et internationale,
- Programme d'Audit Qualité,
- Application du principe de l'amélioration continue,

- Assurer au personnel de la compagnie une formation conforme aux exigences,
- Veille à l'application des procédures règlementaires.

3.2.2.4. HSE (hygiène, santé, sécurité et environnement) :

Application stricte de la politique du Groupe SONATRACH en matière d'hygiène, santé, sécurité et environnement.

3.2.2.5. Certification IATA Operational Safety Audit (IOSA):

Tassili Airlines s'est inscrite volontairement au programme IOSA /IATA (Operational Safety Audit) à l'effet de rehausser le niveau de sécurité de ses activités.

3.2.3. Evolution du chiffre d'affaire :

Tassili Airlines a vu son chiffre d'affaire passer de 7.2 Milliards de Dinars en 2013 à 8.4 Milliards de Dinars en 2014.

3.2.4. Effectifs :

L'effectif total est de 1 165 employés dont 20% sont des personnels navigants.

Personnel Navigant (PN) : PN Technique + PN Commercial = 238

Personnel Navigant Commercial : Assure la sécurité des passagers à bord des avions. Il est également chargé de leur confort et de leur accueil.

Personnel Navigant Technique : Il s'agit de la dénomination officielle du personnel de l'aviation chargé du pilotage et de la maîtrise technique de l'engin, de la préparation technique du vol, de la navigation et des télécommunications.

3.2.4.1. La formation :

A. Personnel opérationnel et Technique (PN, Maintenance Avion):

Formations à caractère réglementaire et récurrent : Qualifications machine, simulateur de vol, sûreté aérienne, certification et standards internationaux (Audit transport aérien, IOSA).

Part très élevé du budget formation de la compagnie consacré à ce personnel (92 %).

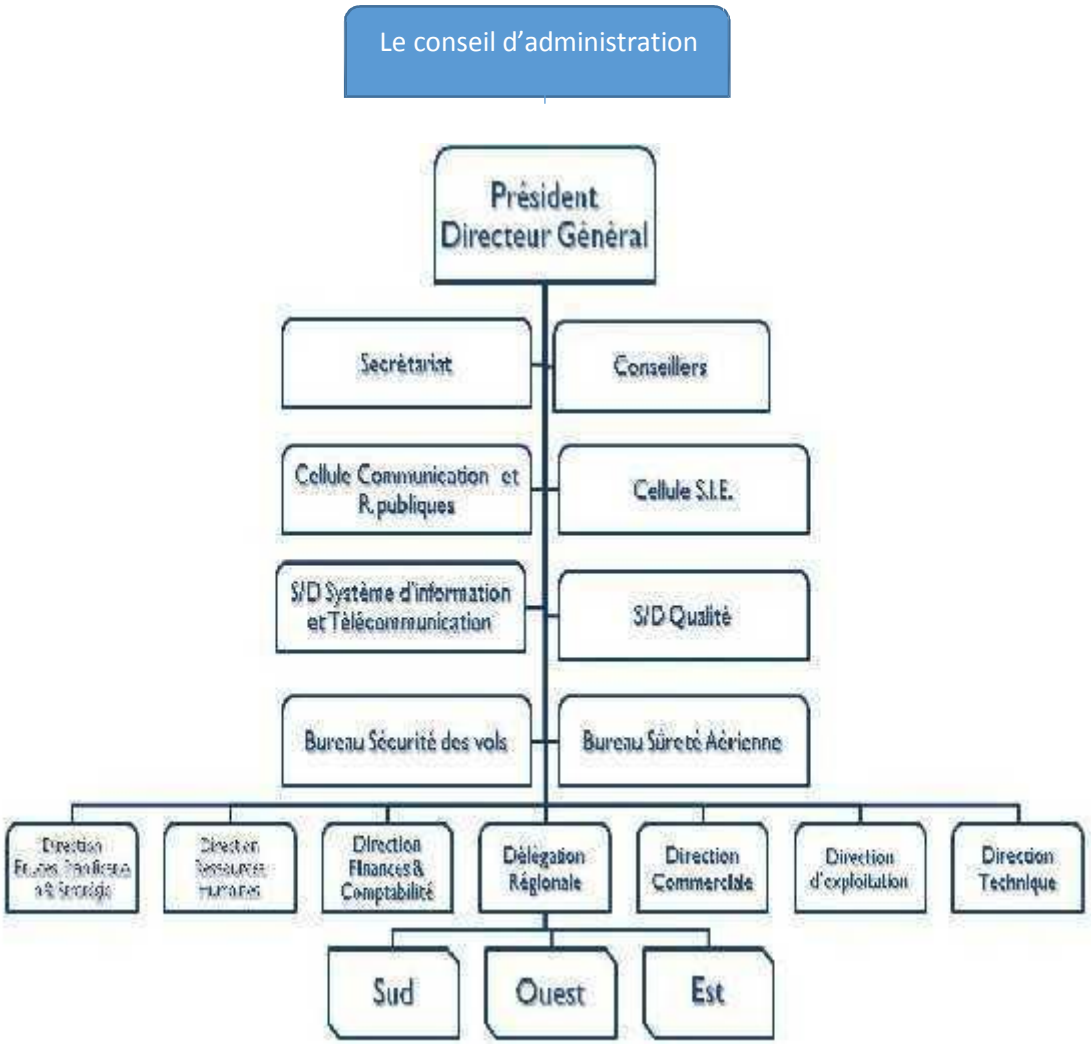
B. Personnel de soutien :

a. Personnel commercial: Perfectionnement par des cycles de formations multidisciplinaires spécifiques au niveau national et international.
b. Fonction de gestion et de logistique : Il s'agit des formations liées à la fonction finances, comptable, ressources humaines et juridique à caractère spécifique de la compagnie.

3.2.5. L'organigramme :

L'organigramme de TAL se présente comme suit :

Figure 3-3: L'organigramme de TAL



Source : Document interne à l'entreprise

3.2.5.1. Le conseil d'administration et le Président directeur général :

A. Conseil d'administration(CA) :

Le CA détermine les orientations stratégiques de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

Il procède également aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns dans le cadre de sa mission.

Le conseil d'administration dispose notamment des pouvoirs suivants :

- Choisir le mode de direction de la société (PDG ou directeur général).
- Convoquer les assemblées générales des actionnaires.
- Etablir les documents sociaux de la société à savoir : l'inventaire, les compte sociaux, le rapport de gestion…etc.
- Autoriser les conventions réglementées passées entre la société et l'un de ses dirigeants ; administration ou actionnaires.
- Nommer et révoquer le président du conseil d'administration mais aussi le directeur général.
- Transférer le siège social de la société.

B. Mission du Président directeur général :

Le président directeur général assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus par le conseil d'administration pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ses pouvoirs dans les seules limites de (s):

- Objet social ;
- Pouvoirs conférés par la loi aux assemblées des actionnaires ;
- Prérogatives du conseil d'administration des statuts ;

Le Président directeur général peut ainsi accomplir tout acte de gestion dans l'intérêt de la société.

Enfin, à l'instar du président du conseil d'administration, le président directeur général est tenue d'une obligation d'information des administrateurs qui le contraint à leur communiquer tous renseignements imposés pour l'accomplissement de leur mission.

3.2.5.2. Direction Générale :

La direction générale comprend le Secrétariat, les conseillers, la cellule sûreté interne de l'entreprise, la sous-direction qualité, la cellule communication et relations publiques, et le bureau sécurité des vols, bureau sûreté aéronautique.

A. Secrétariat :

Sous l'autorité du Président directeur général ; le (la) secrétaire a pour mission de :

- Assister le Président directeur général dans l'exécution de ses tâches
- Assurer le Secrétariat de la direction générale

B. Les conseillers :

Sous l'autorité du Président directeur général ; les conseillers ont pour mission de conseiller et d'assister ce dernier dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie ; la politique et les programmes de l'entreprise.

C. Cellule sûreté interne de l'entreprise (S.I.E) :

Sous l'autorité du Président directeur général ; le chef de cellule S.I.E a pour mission de :

- Définir, conformément à la réglementation nationale ; la mise en œuvre, la politique et les actions de prévention des risques dans les domaines de la sécurité des personnels, ainsi que la protection des biens.
- Animer et coordonner les équipes de prévention
- Garantir les programmes de prévention pour réduire la gravité, le nombre et le cout des incidents entre le correspondant des interlocuteurs externe en matière de sûreté interne de l'entreprise
- Rendre compte au Président directeur général

D. Sous-direction Qualité :

Sous l'autorité du Président directeur général; le sous-directeur Qualité a pour mission de :

- Etablir et maintenir à jour les politiques ; les lignes directrices et les procédures d'assurance qualité pour l'ensemble de la compagnie

- Dispenser pour la hiérarchie fonctionnelle ; avis et conseils en matière de qualité
- Assister les structures pour planifier ; développer et assurer la mise on œuvre de l'assurance qualité
- Veiller à la conformité réglementaire de la compagnie
- Gérer l'assurance qualité de Tassili Airlines

Pour assurer sa mission le sous-directeur Qualité dispose de structures suivantes :

- Département Assurance Qualité Maintenance.
- Département Assurance Qualité Exploitation.

Ces structures sont sous l'autorité hiérarchique des sous-directeur Qualité tout dépendant fonctionnellement des directions Techniques et Exploitation.

E. Cellule communication et relation publiques :

Sous l'autorité du Président directeur général; le chef de cellule communication et relation publiques a pour mission de :

- Promouvoir l'image de marque de Tassili Airlines à l'interne comme l'externe par des actions de communications et relation publiques
- Assister le Président directeur général et les directeurs centraux et régionaux dans les opérations de communications et relation publique

Pour assurer sa mission, le chef de Cellule communication et relation publiques dispose de :

- Assistant Design et Infographie.
- Assistant chargé des relations publiques.
- Assistant chargé de la publication.

F. Bureau sécurité des vols : (Flight Safety Bureau) FSB

Sous l'autorité du Président directeur général; le chef du Bureau Sécurité des vols est le responsable désigné vis-à-vis de l'autorité.

Il a pour missions de :

- Mettre en place un programme de prévention des accidents et incidents au moyen d'un system de gestion basé sur le recueil de l'information, l'observation et la communication.

- Veiller à l'application stricte de la politique de la compagnie en matière de sécurité.
- Promouvoir la sécurité des vols au plut haut degré par la prévention et en identifiant les domaines des risques potentielles.
- Définir le programme et les actions à entreprendre afin d'avoir un niveau de sécurité acceptable.
- Animer et cordonner toutes les activités du FSB.
- Multiplier les actions d'informations et de sensibilisation pour promouvoir une culture sécurité au sein de l'entreprise.

Pour assurer sa mission, le Bureau Sécurité des vols dispose des structures suivantes :

- Comité de sécurité.
- Département Sécurité des voles et Gestion des Risques.
- Département Accident /Incidents.

G. Bureau sûreté Aéronautique :

Sous l'autorité du Président directeur général; le chef du Bureau sûreté Aéronautique a pour mission de :

- S'assure de l'application des mesures de sûreté, en ce qui concerne, les passages, bagage, colis postaux.
- Appliquer et maintenir à jour les politiques et les procédures concernant les programmes de sûreté Aéronautique de mesures d'urgence et gestion de crise de Tassili Airlines.
- Dispenses, pour les responsables fonctionnelles, avis et conseils en matière de la sûreté Aéronautique et de la compagnie.
- Assurer la veille réglementaire en ce qui concerne le respect des normes nationales et internationales découlant des annexes 6et17 de l'OACI par le biais d'un programme d'audit continue.

Pour assurer sa mission, le chef du Bureau sûreté Aéronautique dispose de :

- Un (1) assistant chargé de la gestion et administration de la sûreté.
- Un (1) assistant chargé de la gestion et administration de la formation sûreté.

H. Sous-Direction System d'information et télécommunication :

Sous l'autorité du Président directeur général; le sous-directeur System d'information et télécommunication a pour mission de :

- Planifier, développer et mettre en œuvre des stratégies en matière de gestion de l'information et de l'interne afin d'améliorer la performance de Tassili Airlines.
- Coordonner et assurer la fourniture d'une gamme étendue de services d'une gamme étendue des services en ce qui concerne la technologie de l'information pour l'ensemble de Tassili Airlines incluant :
- La planification des besoins en gestion de l'information.
- L'analyse de système.
- Le développement de l'entretien des bases de donnes et d'application…etc.

I. Direction Etude, Planification et Stratégie (DEPS) :

Sa mission principale est de planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des activités inhérentes à l'élaboration, au suivi et à l'application des études, de la planification et de la veille stratégique de Tassili Airlines.

Pour assurer sa mission la DEPS dispose trois (3) structures :

- Sous-direction Planification.
- Sous-direction Etudes.
- Sous-direction veille Stratégique.

Nous aborderons plus en détail cette direction dans le point .

J. Direction de Ressources Humaines et Moyens :

Le directeur de RH et Moyens est le responsables de la formation .il est assisté dans chaque entité d'un responsable de formation.

Sous l'autorité du Président directeur général, le directeur RH et Moyens a pour missions de :

- Elaborer, avec la direction General, la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application.
- Définir, avec la direction générale, la politique de gestion de RH et des Moyens de l'entreprise et veiller a son application.
- Rechercher la motivation du personnel de la compagnie.

- Etudier les moyens matériels et logistiques à mettre en place pour améliorer la performance.
- Assurer la planification, l'animation, l'assistance et le contrôle de la mise en œuvre de l'ensemble des activités concernant la gestion des RH et Moyens ; incluant :
    - La planification des besoins en personnel, le recrutement, l'intégration, la formation et le développement des compétences.
    - Les relations de travail, la classification des postes, la paye et la réparation des bénéficies.
- Assurer l'assistance et le conseil sur toute la GRH.

Pour assurer sa mission, le directeur de RH dispose, dans sa phase transitoire, de structures suivantes :

- Cellule Santé, Sécurité et Environnement (HSE) ;
- Cellule Organisation ;
- Bureau d'ordre général ;
- Sous-direction d'emploi et formation ;
- Sous-direction gestion du personnel ;
- Sous-direction des moyens.

K. Direction Finances et Comptabilité :

Sous l'autorité du Président directeur général; le directeur Finance et Comptabilité a pour mission de :

- Préparer et mettre en œuvre la politique financière de Tassili Airlines.
- Participer à l'élaboration du plan de développement de Tassili Airlines.
- Appliquer ; contrôler et valider les inventaires physiques et comptables du bilan de la compagnie.
- Orienter et fournir l'assistance dans l'exécution des opérations financières.
- S'assurer de l'équilibre financier de la compagnie.
- Rechercher les sources de financement pour les opérations concernées de la compagnie.
- Exercer en permanence une autorité fonctionnelle et de contrôler sur le plan comptable et financier sur toutes les structures de la compagnie.

Pour assurer sa mission, le directeur Finance et Comptabilité dispose de structures suivantes :

- Cellule contrôle interne ;
- Cellule Réglementation et Procédures ;
- Sous-direction comptabilité ;
- Sous-direction Trésorerie ;
- Sous-direction Budget ;
- Sous-direction Juridique.

3.2.6. Direction Commerciale :

Sous l'autorité du Président directeur général; le directeur commercial a pour mission de :

- Définir la politique des ventes en conformité aux objectifs et orientations générales de la direction général.
- Elaborer les programmes de vols et assurer la régulation commerciale.
- Promouvoir le produit et l'image de marque de la compagnie.
- Elaborer et mettre en œuvre la politique tarifaire.
- Gérer et administrer le réseau des ventes.
- Assurer la commercialisation et la distribution du produit TAL à travers les segments de marchés.
- Evaluer la politique commerciale en mesurant l'adéquation de l'offre et de la demande.
- Faire recours aux affrètements ou frètement en cas de déficit ou d'excédent en capacité.

Pour assurer sa mission, le directeur commercial dispose de structures suivantes :

- Sous-direction Marketing.
- Sous-direction vente.

3.2.7. Direction Exploitation :

Sous l'autorité du Président directeur général; le directeur Exploitation est le responsable désigné des opérations aériennes et des opérations au sol.

Il a pour mission d'exécuter le programme d'exploitation arrête par la compagnie dans des conditions de sécurité, de qualité et de rentabilité économique conformément a la réglementation aéronautique nationale et internationale.

Le directeur d'exploitation met on œuvre, cordonne et contrôle la bonne exécution de l'ensemble des activités qui ont pour but la préparation, l'exécution, le suivi et le contrôle des vols programmes.

Pour assurer sa mission, le directeur Exploitation dispose de structures suivantes :

- Département Assurance Qualité.
- Département Gestion Administratives et Financières.
- Sous-direction Opérations aériennes.
- Sous-direction Opérations au sol.

3.2.8. Direction Technique :

Sous l'autorité du Président directeur général; le directeur Techniques est le responsable désigné de la maintenance et a pour mission de :

- Définir la totalité du système et des moyens à mettre en œuvre pour permettre de conserver, voire de rétablir la navigabilité des avions.
- Planifier, organiser, diriger et gérer les programmes d'ingénierie et de maintenance sur la base du programme d'exploitation de la compagnie conformément aux normes nationales et internationales.
- Assurer la gestion et le contrôle des installations, équipements et outillage de maintenance.
- Développer, mettre en œuvre et contrôler les normes techniques de navigabilité des aéronefs et les composants de la flotte de TAL.
- Veiller à la disponibilité technique des appareils et à l'approvisionnement des matériels et équipement nécessaires aux activités de maintenance conformément aux programmes d'affectation de la flotte.
- Assurer la coordination de l'ensemble des activités afférentes à la récupération technique, la mise en service, la maintenance permanente et la mise à la réforme des aéronefs.
- Superviser les études nécessaires à la mortification des avions et accessoires.
- Veiller à la formation, au recyclage et au maintien de niveau de compétences de personnels techniques de maintenance.
- Mettre en place le programme de santé, de sécurité et du respect de l'environnement dans le cadre de l'exécution des tâches liées aux activités d'ingénierie et de maintenance.
- Entretenir des relations étroites avec les administrations de régulation concernant la navigabilité des aéronefs, la certification des installations et la qualification des personnels de maintenance.

Pour assurer sa mission, le directeur Techniques dispose de structures suivantes :

- Département Gestion Administratives et Financières.
- Département Santé Sécurité Environnement.
- Département Qualité.
- Département contrôle.
- Département Formation.
- Département Support et logistique.
- Sous-direction Engineering.
- Sous-direction Production.
- Sous-direction Atelier.
- Sous-direction Approvisionnement.

3.2.9. Présentation de l'organisme d'accueil : la direction Etudes, Planification et Stratégie (DEPS) :

Le processus de planification stratégique obéit à une procédure formelle et construit le plan de Tassili Airlines par trois cycles successif (objectifs, plan, budgets) faisant intervenir une grand partie des acteurs.

Les objectifs stratégiques et l'enveloppe financière du plan de la compagnie sont adoptés par le conseil d'administration et transmis aux différents responsables de Tassili Airlines qui sont appelés à proposer des objectifs de plans (plan marketing, plan de production, plan des ressources humaines,…etc.) respectant les orientations générales et la fixation des actions prioritaires du conseil d'administration.

3.2.9.1. Missions:

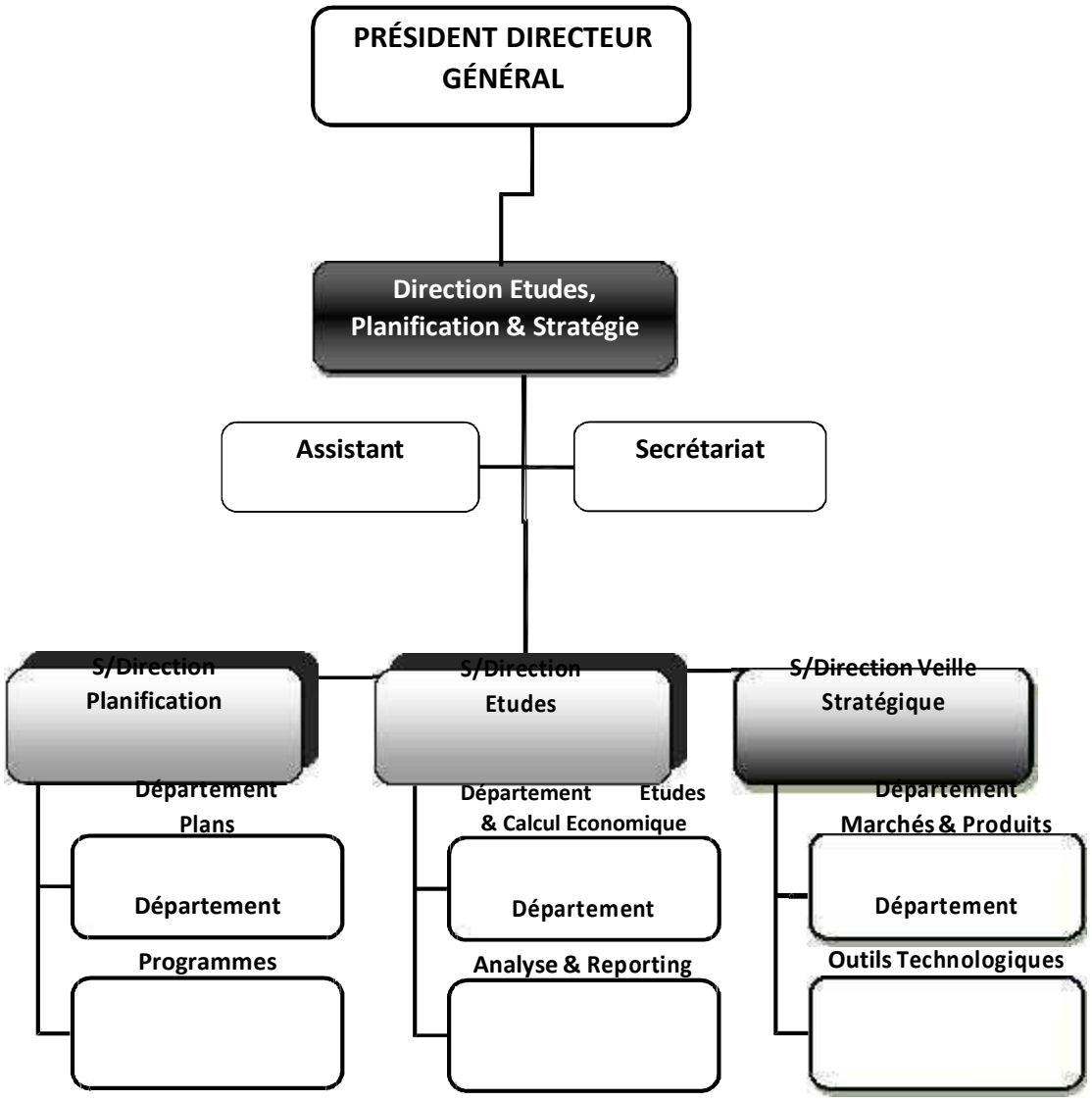
- Planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des activités inhérentes à l'élaboration, au suivi et à l'application des études, de la planification et de la veille stratégique de Tassili Airlines.
- Œuvrer au développement et à la croissance des activités de Tassili Airlines.
- Accompagner et sensibiliser les responsables des structures et le personnel en staff au sein de Tassili Airlines.
- Mettre en place et entretenir les mécanismes de cohérence liés à la planification au sein de Tassili Airlines.
- Développer les activités d'études, de planification et de la veille stratégique de Tassili Airlines.

3.2.9.2. Les attributions:

- Planifie, organise, dirige et contrôle le fonctionnement de la Direction Etudes, Planification et Stratégie ;
- Planifie, organise et anime les travaux de planification au sein de la Compagnie ;
- Conseille le Président Directeur Général en matière de stratégie, de développement et de croissance des activités de Tassili Airlines ;
- Veille à la diffusion des plans, annuels et pluriannuels, au niveau de l'ensemble des structures de Tassili Airlines ;
- Assure la mise en œuvre du plan de développement sous forme d'objectifs et de plans opérationnels ;
- Participe au développement et à la documentation du processus de planification stratégique de Tassili Airlines ;
- Se dote d'outils d'études, de planification et de veille stratégique ;
- Diffuse et tient à jour les procédures afférentes au processus de planification au sein de Tassili Airlines ;
- Assiste les directions et les autres structures dans l'élaboration de leurs Plans ;
- Soumet pour approbation au Président Directeur Général les objectifs spécifiques des directions et des autres structures de Tassili Airlines ;
- Communique le plan de développement de Tassili Airlines approuvé après coordination et concertation avec les intervenants internes et externes liés au plan stratégique;
- Anime les rencontres et les ateliers sur les activités d'études, de planification et de veille stratégique ;
- Veille à la mise en œuvre du plan de développement de Tassili Airlines ;
- Mesure régulièrement les résultats, détecte les écarts et alerte les directions et autres structures concernées pour obtenir les purifications des écarts et propose des mesures correctives et en assure leur suivi ;
- Informe le Président Directeur Général des écarts constatés dans le suivi du plan ;
- Procède à la mise à jour du plan de Tassili Airlines en fonction de son évolution.

3.2.9.3. L'organigramme de la DEPS :

Figure 3-4 : ORGANIGRAMME DIRECTION ETUDES, PLANIFICATION ET STRATEGIE



Source : Document interne DEPS

La direction Etudes, Planification et Stratégie(DEPS) se divise en 3 sous-direction (voir figure 3-4), chacune de ces sous-direction a des missions qu'on verra dans la partie à venir.

A. Secrétariat :

Le secrétariat a pour mission de :

- Assister le directeur étude, planification et stratégie dans l'exécution de ses tâches.
- Assurer le secrétariat de la direction Etude, Planification et Stratégie.

B. Assistant :

Sous la responsabilité du directeur Etude, Planification et Stratégie, l'assistant du DEPS a pour missions d'assister le directeur dans la réalisation de certaines tâches d'étude, de Planification et de gestion.

C. Sous-direction Planification :

Sous la responsabilité du directeur Etude, Planification et Stratégie, le sous-directeur planification a pour missions d'animer et de coordonner la préparation à court, moyen et long terme du plan de développement et des programmes d'exploitation pluriannuels.

Pour assurer sa mission, le sous-directeur planification dispose deux structures :

- Département plans.
- Département programmes.

a. Département plans :

Sous la responsabilité du sous-directeur Planification, le chef de département plan a pour missions d'étudier, élaborer, proposer et coordonner les plans et les programmes d'investissement annuels de la compagnie Tassili Airlines.

Ces programmes constituent le « plan de développement à moyenne terme » de TAL.

Dans ce département on trouve comme effectif : le chef de département, l'ingénieur de planification, cadre d'étude et planification.

b. Département programmes d'exploitation :

Sous la responsabilité du sous-directeur Planification, le chef de département programmes d'exploitation a pour missions d'étudier, élaborer, proposer et coordonner les programmes d'exploitation annuel et pluriannuels de la compagnie TAL.

Ces programmes prévisionnels constituent les plans de production à moyen terme de TAL.

Dans ce département on trouve comme effectif : Le chef de département, l'ingénieur recherche opérationnelle.

D. Sous-direction Etudes :

Sous la responsabilité du directeur Etude, Planification et Stratégie, le sous-directeur Etude a pour missions de :

- Réaliser des études prospectives, économiques de rentabilité, d'opportunité, comparatives, d'évaluation…ect, dans le cadre du développement ou de l'orientation stratégique des activités de TAL.
- Elaborer les coûts standard servant à l'établissement des prix prévisionnels des différentes présentations rendues par TAL.
- Assurer la gestion de l'ensemble des activités spécialisées de la structure en supervisant directement en indirectement un certain nombre de chef de projet et de chargé d'étude.
- Définir, planifier et mettre en œuvre le programme et les politiques de la sous-direction de façon à ce que des différentes structures apportent leur expertise en matière d'étude et d'analyse de projet.

Pour assurer sa mission, le sous-directeur Etude dispose deux structures suivantes :

- Département Étude et Calcule Économique.
- Département Analyse et Reporting.

a. Département Études et Calcul Économique :

Sous la responsabilité du sous-directeur Étude, le chef de département Étude et Calcule Économique liées à la planification à moyen et long terme et des études à caractère général portant sur les avions, les équipements et la réglementation pour la définition et les choix techniques /technologiques relatifs au développement de la flotte.

Dans ce département on trouve comme effectif : le chef de département, l'ingénieur d'étude et le cadre d'étude.

b. Département Analyse et Reporting :

Sous la responsabilité du sous-directeur Études, le chef de département Analyse et Reporting a pour mission le recueil, l'élaboration et la publication de rapports périodiques de suivi d'exécution du plan annuel de TAL.

Dans ce département on trouve comme effectif : Le chef de département, l'ingénieur d'étude, l'ingénieur statistique.

E. Veille stratégique :

Sous la responsabilité du directeur veille stratégique, Planification et Stratégie, le sous-directeur veille stratégique a pour missions de :

- Avoir le souci permanent de contribuer à l'amélioration des produits ou processus existants en ce qui concerne :
  - Le choix des avions.
  - Le choix des technologies.
  - Les méthodes de travail…etc.
- Assurer la veille stratégique à travers ses déclinaisons.
- Modéliser, procéder aux simulations et analyser les résultats.
- Pour assurer sa mission, le sous-directeur veille stratégique dispose deux structures suivantes :
  - Département Marches et Produits.
  - Département Outils Technologiques.

a. Département Marchés et Produits :

Sous la responsabilité du sous-directeur veille stratégique, le chef de département Marches et Produits a pour mission de :

- Participer à la mise en place d'un système veille stratégique.
- Assurer le fonctionnement et le développement au sein de TAL par la récupération de l'information en fonction de la stratégie d'entreprise définie.
- Utiliser les outils de veille (moteur, logiciel de veille, classement analyse et de knowledge management) directement ou en recommande aux structures concernées.
- Identifier, en collaboration avec les structures concernées, les axes de recherche prioritaires dans l'obtention d'une information déterminante pour l'entreprise.
- Participer au choix des axes de développement et de stratégie commerciale de la compagnie concernant les activités, les produits et les marches.

b. Département Outils Technologiques :

Sous la responsabilité du sous-directeur veille stratégique, le chef de département Outils Technologiques a pour mission de :

– Participer à la mise en place d'un système de veille stratégique et d'assurer le fonctionnement et le développement au sein de TAL, par la recherche des

outils de veille (moteurs automatique, classement, analyse et de knowledge management) on les utilisant directement ou en les conseillant aux structures concernées.

- Réaliser des études à caractères généraux sur les avions, les équipements et matériels pour la définition et les choix techniques relatifs au développement de la compagnie.

Le cadre réglementaire du secteur de l'aviation a donc subi beaucoup de changements depuis les accords de Chicago comme nous l'avons vu, ce qui a permis l'essor de ce mode de transport, de un, grâce à la forte concurrence qui a obligé les compagnies aériennes à innover dans ce secteur et aussi la baisse des tarifs qui a permis à davantage de personnes de voyager avec ce mode.

En Europe et aux Etats Unis d'Amérique, le marché est dérèglement c'est-à-dire que les compagnies sont libres de pratiquer n'importe quelle politique et stratégie. Cette situation de libéralisme extrême n'existe pas en Algérie, en effet les pouvoirs publics invoquent le fait que les compagnies nationales ne sont pas assez compétitives pour faire face à l'ouverture du ciel.

CHAPITRE 4:

Essai d’analyse de la stratégie marketing de Tassili Airlines

Dans ce dernier chapitre, nous allons essayer d'analyser la stratégie de TAL à l'aide des outils de l'analyse stratégique. Nous avons sélectionné quatre outils, que nous avons définis précédemment :

- Deux pour le diagnostic externe de TAL, que sont : L'analyse PEST, pour connaitre l'environnement politique, économique, socioculturel, technologique et législatif dans lequel évolue la compagnie, et l'analyse des 5 forces de Porter, et ce afin de mieux cerner les différents acteurs qui peuvent influencer la compagnie, concurrents, fournisseurs, clients, les produits de substitution, et les potentiels nouveaux entrants, pour connaitre et analyser leur impact sur elle.
- Pour analyser l'environnement interne, nous avons opté pour : La matrice Mc Kinsey pour analyser le réseau domestique et international de TAL, et l'analyse SWOT pour connaitre ses forces et faiblesses, mais aussi les opportunités qu'elle doit saisir et les menaces auxquelles elle devra faire face.

Pour réaliser cette analyse, on a eu besoin de collecter certaines données nous permettant de mieux cerner la vision et la stratégie actuelle de TAL, pour ce faire, il nous a paru plus judicieux de faire des entretiens avec des cadres de la compagnie, dont le PDG et le directeur commercial.

Section 1: Étude qualitative

4.1.1. L'objectif de l'étude :

Afin d'analyser la stratégie marketing de Tassili Airlines, nous devons élaborer une étude dont le but est de collecter un certain nombre de données qui vont nous permettre au final de procéder à l'analyse en elle-même.

4.1.2. Les outils de l'étude :

La démarche méthodologique choisie pour la collecte de données et de son analyse est une démarche basée sur la méthode de recherche qualitative.

4.1.2.1. Définition de la méthode de recherche qualitative :

La recherche qualitative est une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées [1]. Il existe différents outils de recherche qualitative, parmi ceux-ci, on peut citer : Focus groups, L'observation, Tests projectifs, entretiens…etc.

Parmi ces différents outils, nous avons choisi pour notre étude, l'entretien comme outil de recherche.

4.1.2.2. L'entretien :

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé [2]». Il existe trois types d'entretiens :

- L'entretien directif : l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés.
- L'entretien semi-directif : L'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés, sans pour autant pratiquer un questionnement précis.

---

[1] OUACHERINE(H) : Manuel du cours Recherche Marketing, 1ère année master, EHEC Alger, 2012/2013.
[2] Idem.

- L'entretien libre : L'animateur est le moins actif possible, il laisse un maximum de liberté aux participants.

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme méthode de recherche, car selon nos besoins en informations c'est l'outil le plus adapté.

4.1.3. L'échantillon de l'étude :

L'échantillon représente les personnes interrogées lors d'une étude. Dans notre cas, il s'agit des cadres de Tassili Airlines, Car ce sont les personnes détenant les informations nécessaires à notre analyse.

4.1.4. Le déroulement de l'étude :

La conception de l'étude est passée par plusieurs étapes ; l'élaboration du guide d'entretien, la prise de contact avec les personnes à interroger puis l'entretien.

4.1.4.1. Elaboration du guide d'entretien :

L'élaboration du guide d'entretien a été basée sur nos besoins en informations que nous avons listés comme suit :

- Chiffre d'affaire de l'entreprise
- Parts de marché
- Flotte
- Effectif
- Croissance de l'entreprise
- Catalogue de dessertes
- Liste des fournisseurs
- Liste des concurrents
- Les différents domaines d'activité stratégiques

4.1.4.2. Prise de contact avec les personnes interrogées :

Après avoir élaboré le guide d'entretien, il faut ensuite prendre contact avec les différentes personnes à interroger, afin de prendre rendez-vous.

4.1.4.3. Présentation du guide d'entretien :

Pour collecter des données utiles à nos analyses, nous avons posés à notre échantillon de cadres, les questions suivantes (voir annexe n°: 1) :

A. Pour l'analyse des cinq forces de Porter :

a. Qui sont les fournisseurs de Tassili Airlines, et quelle est le degré de dépendance de la compagnie envers eux ?
b. Qui sont les concurrents de Tassili Airlines sur chacun de ses deux marchés, et quelle est sa position par rapport à eux ?
c. Y a-t-il de potentiels nouveaux entrants sur les marchés ou opère Tassili Airlines ?
d. Les pouvoirs publics ont-ils une influence sur Tassili Airlines ?, et si oui, comment ?
e. Les clients ont-ils un pouvoir de négociation ?

B. Pour la matrice Mc Kinsey :

a. Quels sont les marchés sur lesquels Tassili Airlines, quelle est leur taille en nombre de passagers ?
b. Lequel de ces marchés est le plus rentable ?
c. Quels sont les risques auxquels la compagnie est confrontée ?
d. Quelle est la part de marché de Tassili Airlines sur chaque marché (Domestique et international) ?
e. Quel est le chiffre d'affaire de Tassili Airlines ?
f. De combien d'avions dispose Tassili Airlines ?

C. Autres questions :

a. Comment Tassili Airlines élabore-t-elle sa stratégie marketing ?
b. Quels les objectifs de Tassili Airlines ?
c. Quel est la structure organisationnelle de Tassili Airlines ?
d. Quels opportunités s'offrent à Tassili Airlines et quels menaces doit-elle affronter ?
e. Quelles sont les forces et faiblesses de Tassili Airlines ?

Les réponses à ces questions nous ont aidés à effectuer les analyses que nous avons menées, et compléter notre présentation de l’organisme d’accueil.

Section 2: Analyse de l'environnement externe.

Nous allons maintenant faire l'analyse de l'environnement externe de TAL, à l'aide en 1er lieu de l'analyse PEST et ensuite l'analyse des 05 forces de Porter.

4.2.1. Analyse PEST :

Cette analyse porte non seulement sur l'environnement économique et réglementaire qui justifie ou non la pertinence de se lancer sur le marché , mais également les aspects politiques et sociaux qui , par leur impact général sur la société , apportent (ou non) les encouragements et les motivations auxquels aspire tout opérateur économique et tout porteur de projet. Ceci est encore plus valable pour le secteur des transports, qui est un secteur structurant faisant partie intégrante de l'aménagement du territoire, d'où son caractère de secteur stratégique.

4.2.1.1. L'environnement politique :

L'Etat algérien est une république, constitutionnellement semi-présidentiel (président et parlement se partagent le pouvoir), mais dans la pratique, le régime fonctionne comme un état strictement présidentiel. Tous les pouvoirs sont par conséquent détenus par le chef de l'Etat et à travers lui l'exécutif qu'il nomme. Cette concentration des pouvoirs vise à garantir la stabilité politique du pays et à éviter les clivages institutionnels.

La stabilité politique ainsi réalisée et l'existence d'un pouvoir central fort ont permis aux pouvoirs publics de manifester concrètement leur volonté d'instaurer l'économie de marché et favoriser la liberté d'investir et d'entreprendre . Pour cela des mesures pratiques ont été prise dans plusieurs domaines :

- Réglementaires et juridique (loi sur la promotion de l'investissement privé n°01-03-2001 et n° 06-08 du 15 juillet 2005) ;
- Simplification des procédures (guichet unique ANDI, ANSEJ...) ;

- Abaissement du taux de l'IBS à 19% au lieu de 25% (puis remonté de nouveau en 2014 à 23%), régimes fiscaux forfaitaires (6% et 12%), réduction des droits de douanes à seulement 5% pour les équipements…[1]
- Agrément des banques étrangères, garanties des crédits bancaires, crédits bonifiés …

Ces facilités sont accompagnées par le maintien sous contrôle de l'Etat des principaux leviers à caractère stratégique tels que la production de l'énergie, la distribution de l'électricité et du gaz, le noyau dur du transport notamment de marchandises (rail et même terrestre avec la SNTR qui en 2015 bénéficie de programme d'envergure, et qui assure, il faut le rappeler, l'approvisionnement des régions du sud).[2]

Les pouvoirs publiques s'attellent aussi à assainir l'environnement administratif (plusieurs mesures pour limiter la bureaucratie, augmenter le pouvoir d'achat pour stimuler la consommation des ménages…).

Sur le plan social, des mesures concrètes ont permis l'abaissement du taux de chômage à 10%, à encourager l'emploi féminin (seulement 17% de la population actives féminines est employée).[3]
Le transport aérien continue également à être hors de l'investissement privé (refus par le gouvernement des demandes incessantes d'ouvrir ce secteur au capital privé comme l'a indiqué le ministre du secteur devant l'APN en mars 2015),[4] ainsi que la gestion des aéroports.

L'Algérie continue à s'opposer fermement aux pressions extérieures pour l'ouverture de l'espace aérien l'OPEN SKY.

---

[1] Rapport ANDI 2014
[2] Bulletin statistiques, Ministère des transports, 2ème trimestre 2014.
[3] http://www.ons.dz/img/pdf/donnees_stat_emploi_2013.pdf (03/05/2015 à 13:00)
[4] Déclaration du ministre des transports devant l'APN en Mars 2015

4.2.1.2. L'environnement économique :

A. La réorganisation du secteur public économique :

Avant d'évoquer l'environnement économique général dans lequel opère l'entreprise TASSILI qui fait l'objet de notre étude, il nous a semblé utile, voire nécessaire, de rappeler une particularité de l'économie algérienne. Il s'agit de la dominance du secteur public économique, les difficultés de sa gestion et les contraintes qu'il impose à l'Etat. Cet éclairage peut renseigner utilement sur la métamorphose de cette économie et l'apparition et la multiplication des grands groupes industriels privé nationaux et étrangers.

En effet, jusqu'à l'avènement de l'économie de marché à partir des années 1989-1990, l'Etat, outre son rôle traditionnel de régulateur et de planificateur, était un acteur économique de premier plan, il intervient sur les marché des biens et services comme n'importe quel autre agent économique. Plus encore, étant propriétaire de toutes les entreprises publiques économiques, il était l'opérateur dominant. Les champs de l'initiative privée était totalement réduits et se cantonnaient dans des activités somme toute secondaires. Bien entendu cette intervention dans la gestion quotidienne des entreprises publiques économiques a conduit fatalement à une crise majeure de ces entreprises plutôt administrées que gérées. Rattachées directement à différentes tutelles (chaque département ministériel contrôlait les entités relevant de son secteur), elles ne devaient leur survie qu'aux subventions du Trésor public. Pour sortir de cette impasse, une première mesure a été prise avec la loi 88-01 du 12 janvier 1988, qui accordait l'autonomie de gestion à ces entreprises, affranchit le trésor publique du fardeau de leur déficit et introduit pour la première fois une certaine égalité avec le secteur privé et public, les règles de gestion sont devenues les mêmes pour tous. Trois ans plus tard, une seconde phase a été inaugurée par la loi 01-04 du 20 aout 2001.

Celle-ci introduit parmi d'autres dispositions, la possibilité de privatiser les entreprises d'Etat. Cette mesure a été immédiatement exécutée, et a permis l'apparition et l'expansion de groupes privés nationaux et étrangers (industrie alimentaire, fer, cimenterie, bâtiment...).

Toutefois la gestion du secteur public économique, qui reste important (près de 66% de la production industrielle nationale et une croissance estimée par l'ONS à 4.7% en 2014 contre 0.9% en 2013) 1(voir annexe fiche ONS N° 691) continue à être problématique, et les pouvoirs publics continuent à être hésitants sur les méthodes d'organisation (pour preuve les dernières décisions annoncées en mars 2015 par le ministre de l'industrie et des mines, Monsieur BOUCHOUAREB, portant sur création de nouveaux regroupements d'entreprises publiques).

Ce rappel permet de mieux apprécier la volonté des pouvoirs publics :

- D'instaurer et d'asseoir l'économie de marché ;
- Introduire l'égalité entre public et privé pour ne pas fausser les règles de la concurrence ;
- Rassurer les investisseurs privés nationaux et étrangers ;
- Créer un environnement propice aux affaires.

B. Les insuffisances :

Comme nous l'avions souligné dans les parties précédentes, les potentialités économiques de l'Algérie sont immenses.

Le pays dispose de tous les facteurs nécessaires à une économie prospère, abstraction faite de quelques lacunes souvent énumérées par les spécialistes et dénoncées par les investisseurs et les chefs d'entreprises.

Ces insuffisances portent sur :

- La faiblesse de la technicité et de la maitrise de la main d'œuvre locale que les différents paliers de la formation n'arrivent pas à juguler, ce qui bloque la productivité et parfois même les lancements de projets.
- La rigidité et la cherté du crédit et du financement bancaire malgré les garanties légales et gouvernementales. En effet le taux d'intérêt pratiqué par la majorité des banques oscille entre 9% et 11% et atteint même les 12% si on y ajoute les différentes commissions.[2]

---

[1] Bulletin ONS, n°691 du 11/05/2015

[2] http://www.forum-algerie.com/economie/105015-le-scandale-des-taux-dinterets-bancaires.html (03/05/2015 à 13:20)

- La fiscalité, très lourde, calquée pratiquement dans son intégralité sur le système français avec une TVA de 17%, un IBS de 23% et un IRG de 20 à 35%, auquel il faut ajouter une TAP de 2%, ce qui est très dissuasif pour l'investisseur potentiel, et encourage l'économie parallèle.
- La rareté du foncier industriel, qui retarde le lancement des projets ou les maintient dans une dimension réduite.

Il n'en reste pas moins que ces insuffisances n'annihilent aucunement le caractère avantageux et attractif de l'environnement économique algérien, comme nous allons le démontrer ci-après avec quelques exemples qui donnent un aperçu global sur l'environnement et le climat des affaires dans le pays.

C. Un tissu industriel diversifié :

Le tissu industriel algérien est assez diversifié et couvre une large gamme de produits :

a. La sidérurgie :

580 milles tonnes avec le complexe d'El Hadjar dans la wilaya d'Annaba, et un projet en cours à Bellara dans la wilaya de Jijel d'une capacité de 2 Millions de tonnes, plus quelques autres fonderies publiques ou privées.

b. La pétrochimie :

Complexes d'arzew, de skikda, de bejaïa…

c. La mécanique :

Camions et bus, engins de travaux publics tels que grues, dumper et retro-chargeurs à Constantine, tracteur à Oued Hamimine, moissonneuse batteuse à Sidi Bel Abbes, véhicules de tourisme à Oran.

d. L'industrie agroalimentaire :

Elle aussi bénéficiée d'une croissance fulgurante avec l'émergence de groupes très puissants (tels que Eriad, Cevital, Cim, Ifri, Benamor, Bimo, Labelle…) qui proposent des produits variés, comprenant farine, semoule, pattes alimentaires, sucre, huiles, produits laitiers, boissons diverses, biscuits,

chocolats et autres confiserie... Selon le Forum des chefs d'entreprises (FCE) cette industrie est parmi celles qui sont en mesure de couvrir les besoins nationaux et d'exporter.

e. L'industrie pharmaceutique :

Elle dispose d'un marché de plus de 3 milliards de dollars (1,80 à l'importation et 1.3 à la production locale en 2013) et se développe très activement et couvre quelques 38 % des besoins en 2013 et autour de 40% en 2014 selon les estimations du ministère de la sante. [1] Dans ce créneaux aussi, de grands groupes se sont formés tels que SAIDAL, Pharma Alliance, Biopharm...

Nous pouvions continuer à présenter d'autres industries, tels que celle du papier, du plastique, du cuir, du textile et autres, mais le cadre de cette étude ne permet pas de s'étaler plus longuement, l'objectif étant seulement de donner un aperçu sur l'environnement économique général.

Il y'a lieu de rappeler que le secteur industriel, qui a connu une croissance de 5.1% en 2014, malgré sa diversité ne participe que pour 5% dans le PIB.[2]

D. Eau et énergie :

Le caractère avantageux de l'environnement économique algérien se manifeste par une énergie disponible et bon marché.

Cette énergie est variée (gaz, électricité…) et peut être fournie partout dans le pays y compris dans les régions éloignées. Cet avantage concerne également l'eau.

E. L'agriculture :

L'agriculture de l'Algérie a de tous les temps, était performante et prospère. Elle était considérée comme le grenier de Rome, puis le verger de la France coloniale.

Après un passage à vide durant les 30 premières années de l'indépendance à cause d'une multitude de raisons qui vont du statut de la terre à divers types

[1] Http://larevuemedicale-dz.com/lindustrie-pharmaceutique-en-algerie/ (03/05/2015 à 13 :45)
[2] www.banquemondiale.org (03/05/2015 à 14 :00)

d'organisation et de réorganisation (autogestion, révolution agraire, EAC, privatisation…), elle est en passe de se reprendre et retrouver sa véritable place dans l'environnement économique national.

Disposant d'un réservoir de terres arable de 415 000 km2, elle emploie selon L'ONS 23% de la main d'œuvre national (2.5 millions de personnes avec une progression annuelle de 7.4% durant les années 2010-2014) et participe pour 9% dans le PIB (soit presque deux fois l'industrie). D'après le dernier rapport officiel du ministère de l'agriculture en date du 4 mai 2015, ce secteur a réalisé un taux de croissance annuel moyen de 11% durant les 5 dernières années (2010-2014) et arrive à couvrir 72% des besoins alimentaires du pays.[1] Ces chiffres, communiqués officiellement dans le rapport présenté devant la 22eme session d'évaluation de l'agriculture algérienne, témoignent d'une véritable relance qui touche quasiment toutes les cultures : maraichères, céréales (près de 5 millions de tonnes), agrumes, dattes, l'élevage (22 millions d'ovins en 2010 et près de 24 Millions en 2014, selon le rapport annuel du ministère de l'agriculture cité plus haut).

F. Le tourisme :

Même si l'Algérie a une mauvaise réputation en matière de tourisme, la nature a doté le pays de plusieurs atouts qui le rendent nécessairement attractif.
Il y'a d'abord le climat très varié et doux, le soleil, la mer, les montagnes, les forêts, déserts…

Il y'a aussi les vestiges historiques : numides, romains, arabe, berbère, musulmans, chrétiens …

Il y'a aussi et surtout une variété et une richesse culturelle sans équivalents : plusieurs langues et dialectes, des chants folkloriques multiples, des danses locales spécifiques, des costumes locaux, des fêtes traditionnelles…

[1] www.radioalgerie.dz (03/05/2015 à 14 :33)

Cette richesse a permis au secteur d'accueillir en 2012 plus de 1.5 millions de touristes, ce qui reste faible, mais constitue une croissance de 25% par rapport à 2011.

L'Etat s'est empressé de dégager 147 zones de développement touristique (reparties en 7 pôles prioritaires) et mettre en place de nouvelles mesures d'incitation.

Ce dispositif s'appuie essentiellement sur des avantages fiscaux (TVA à 7% au lieu de 17%, taux de douane réduit, prêt bonifié à 3%, baisse de 50% à 80% sur le coût du terrain dans les wilayas de sud).[1]

La promotion de l'économie touristique est un vecteur important pour l'aviation civile et surtout pour une compagnie comme Tassili Airlines qui aspire à relier à la fois le sud au nord et les deux rives de la méditerranée.

G. Une économie dynamique pour un grand marché :

Avant de clore cette partie sur l'environnement économique au sein duquel opère Tassili Airlines, il semble pertinent d'évoquer quelques points forts de cet environnement.

En premier lieu, il faut rappeler que malgré la crise et surtout celle qui frappe à sa porte sous l'effet de la chute des prix de pétrole (qui dure déjà depuis un an), l'Algérie connait une croissance économique de 4.1% en 2014 (contre 2.8%en 2013) et même à 5.1% hors hydrocarbures, selon la DGPP (direction générale de la prévision et des politiques du ministère des finances -citée par l'APS LE 4 avril 2015- et confirmée par la Banque mondiale[2] qui a donné pour l'Algérie une croissance de 3% sur les 3 dernières années et même 6.4% hors hydrocarbures.)[3]
De même, le taux de l'inflation qui avait atteint jusqu'à 9% en 2012, est descendu à 3% en 2013 et 2014 pour remonter à 4.1% durant les 3 premiers mois de 2015 (Bulletin de l'ONS du 14 avril 2015).

---

[1] www.algeriantourism.com (03/05/2015 à 14 :44)
[2] http://donnees.banquemondiale.org/ (03/05/2015 à 15 :52)
[3] Idem

L'environnement technologique commence à se prêter aux conditions modernes de communication (téléphonie et internet en plein expansion avec 9 millions 700 milles d'abonnés à Internet dont 1.5 million pour l'ADSL et le reste, soit 8 millions 231 000, pour la 3G[1]).

L'Algérie constitue pour tout investisseur un grand marché porteur de plus de 40 millions de consommateurs avec des besoins nombreux et variés non encore satisfaits pour la plupart (logement, équipement, transport, tourisme, loisirs…).

4.2.1.3. Environnement social :

A l'image du relief du pays, le tissu social algérien est particulièrement complexe, riche et varié : plusieurs cultures, plusieurs langues et dialectes, des traditions et des habitudes multiples...

A. Le système éducatif :

Selon l'ONS (office national des statistiques), le système éducatif algérien a accueilli pour la rentrée 2014/2015 environ 8 millions d'élèves dans les cycles primaires, moyens et secondaires (encadrés par quelques 320 mille enseignants) à travers près de 23 000 établissements scolaires pour les cycles primaires et moyens et quelques 1 300 000 étudiants dans les 91 universités (encadrés elles par 44 000 enseignants). Cet enseignement dispense un panel très varié de disciplines et de spécialités sensées couvrir tous les besoins de tous les secteurs de la société.

Le système éducatif Algérie consomme près de 5% du PIB (plus que l'Inde avec 3% et la Chine avec 4%) et se classe en tête du budget de l'Etat avec 24% du budget total alloué à ce secteur. Entre 1984 et 2013, les dépenses consacrées à l'éducation sont passées de 20 Milliards de dinars à 1260 Milliards DA. [2]

Malheureusement ce système reste incapable de fournir, notamment à l'économie, le savoir technique et la maitrise dont elle a besoin (voir à ce sujet les déclarations du patronat algérien).

---

[1] http://www.algerie-focus.com/blog/2014/12/la-3g-fait-grimper-le-taux-de-penetration-dinternet-en-algerie/, (03/05/2015 à 15:53).

[2] www.lematindz.net (05/05/2015 à 14 :01)

Le palliatif de la formation professionnelle (avec quelques 600 000 stagiaires en 2015) de même que les centres ouverts par les entreprises elles même n'arrivent pas à combler ce déficit.

Les besoins restent donc immenses notamment dans certains secteurs que l'Algérie souhaite mieux développer (aviation civile, énergie, bâtiment, industries mécaniques…).

B. Santé et protection sociale :

L'Algérie dispose également d'un système de santé et de protection sociale élaboré. En 2013 le pays compte 185 hôpitaux d'une capacité globale de 65 000 lits alors que les besoins sont estimés à plus de 150000 lits. Ce système souffre lui aussi d'un déficit flagrant de médecins spécialistes notamment dans les régions du sud. L'Etat essaie de combler le manque par le recours à la coopération étrangère essentiellement cubaine. Il reste que l'espérance de vie est quand même passée de 77 ans en 2013 à 77.2 en 2014 (76.6 pour les hommes et 77.8 pour les femmes).[1]

En matière de médicament, la production pharmaceutique locale couvre tout juste 38% des besoins en 2011 et un peu moins de 42% en 2014 alors que les prévisions officielles misaient sur une couverture de 65% en 2014.

La sécurité sociale de son côté prend en charge quasiment la totalité des travailleurs sociaux.

C. Emploi :

Selon l'ONS (fiche n°683 sur l'emploi et le chômage en 2014) la population active est estimée à 11 453 000 et la population occupée à 10 239 000 soit un taux de chômage de 10.6%.[2]

Ce taux se situe à un niveau plus bas que celui de la communauté européenne (11.3% en 2014).

---

[1] http://knoema.fr/atlas/Alg%C3%A9rie/Esp%C3%A9rance-de-vie-%C3%A0-la-naissance (consulté 05/05/2015)
[2] Bulletin ONS, n°683, 2015.

Toutefois le réservoir de main d'œuvre reste important surtout parmi les diplômés de l'enseignement supérieur ce qui laisse suffisamment de latitude à l'investisseur.

D. Société :

La société algérienne, malgré des signes trompeurs de conservatisme et de sous-développement, reste ouvertement tournée vers la modernité et le progrès et aspire plutôt à un mode de vie proche ou équivalent à celui des sociétés développées (équipement de maison, nourriture, habillement et même vacances et voyages). Cette tendance est en voie de la transformer de plus en plus en société de consommation. Au sein de la famille ce sont de plus en plus les femmes et les enfants qui détiennent le choix et la décision de consommer même si le père détient toujours la bourse familiale.

Ces données sont très importantes pour tout choix de projet ou décision d'investir. Comme elles sont importantes pour les sociétés de service tel que le transport.

4.2.1.4. Environnement réglementaire et législatif :

Comme le nous l'avons souligné dans les parties précédentes, la volonté de l'Etat d'instaurer une économie de marché libérale s'est concrétisée par la promulgation de plusieurs textes de loi dont certains ont une portée stratégique :

Ces textes sont essentiellement constitués de deux lois principales :

- La première, l'ordonnance 01-03 du 20 aout 2001 introduit les nouvelles règles qui garantissent et boostent l'investissement ;
- La deuxième, l'ordonnance 06-08 du 15 juillet 2006, complète et approfondie la première loi. Elle trace le cadre juridique de l'investissement « en vue de le faire évoluer vers les meilleures pratiques internationales » (définition de l'ANDI).

Cette dernière loi a permis, entre autres, d'unifier le cadre institutionnel de l'investissement, de clarifier les missions de chacun et notamment de l'ANDI e de réduire au maximum les verrous bureaucratiques.

C'est avec ces deux lois que l'initiative privée, nationale et étrangère a véritablement pris de l'élan.

La législation algérienne accorde en réalité énormément d'avantage et de garanties aux investisseurs leur permettant d'opérer avec la plus grande sécurité et dans la sérénité la plus totale et leur assure surtout une non-discrimination entre les personnes physiques et morales algériennes privées ou publiques.

Le dispositif réglementaire mis en place, fixe et simplifie les critères d'éligibilité aux avantages accordés par l'Etat : exonérations fiscales, réduction des droits de douane, prêts bonifiés…

Par ailleurs et conformément aux textes de loi, les différends, les litiges et les contentieux se règlent devant les tribunaux y compris les contentieux impliquant des services étatiques : douanes, impôts, administrations, banques…

Il y'a lieu de rappeler que, dans l'ensemble, l'environnement juridique algérien se caractérise par une certaine normalité très proche des normes universelles : acte authentique (notarié) de règle, protection de la propriété privée, la propriété industrielle et des droits d'auteurs (à l'exemple du million de CD contrefaits, détruits durant le mois de mars 2015)…

La plupart des normes internationales (industrielles, techniques et sécuritaires) sont également présentes en Algérie et sont vérifiées par l'institut national de normalisation.

Nous avons là tous les outils modernes de protection à la fois du produit, de la propriété, de la création et de l'innovation.

La réglementation algérienne, si libérale soit elle, accorde à l'Etat la possibilité légale de protéger un certain nombre de secteurs dits stratégiques tel que le transport aérien, objet de notre présente étude, avec TASSILI , et de les maintenir sous le contrôle étatique. Pour cela la loi sur la privatisation des entreprises prévoit ce maintien et soumet toute création par le capital privé à des agréments spécifiques.

4.2.1.5. Environnement technologique :

L'environnement technologique en Algérie a connu ces cinq dernières années une croissance annuelle allant de 6 à 10% (jusqu'à 21% en 2011) particulièrement le secteur de l'électronique et électrique et occupe également une place de choix avec de grands groupes publics et privés (tels que l'ENIE, ENIEM, SAMHA ,CONDOR ,ESSALEM, BMS ,STARLIGHT ,COBRA, CRISTOR, ZALA COMPUTER,…) qui produisent toute la gamme d'équipements électroniques et électriques nécessaires aux ménages, aux bâtiment et à l'industrie (cuisinières, machines à laver, téléviseurs, modems, micro-ordinateurs, climatiseurs, compteurs électriques, compteur à eau...). Cette industrie, pourtant réputée de pointe, est présente dans toutes les régions du pays (Tébessa, Bordj Bou Arreridj, Tizi-Ouzou, Sidi Bel Abbes, Alger, Guelma…), ce qui a créé un effet d'entrainement remarquable (unité d'emballage par exemple).

4.2.2. Analyse des cinq forces plus un de Porter :

Sur la base des données collectées lors des différents entretiens menés, nous avons pu effectuer l'analyse des cinq forces (+1) de Porter et réaliser un schéma représentatif de l'intensité de chacune des forces que subit la compagnie Tassili Airlines.

4.2.2.1. Concurrence :

Le transport aérien en Algérie est assuré, sur le réseau domestique, par les deux seules compagnies nationales, l'historique Air Algérie et la nouvelle Tassili. La concurrence est donc limitée.

Sur le réseau international, par contre, une vingtaine de compagnies,23 exactement en comptant les transporteurs nationaux, opèrent sur ce marché ou la concurrence est plutôt rude.

A. Concurrence sur le réseau domestique :

Le réseau domestique algérien dispose de 36 aéroports repartis sur l'ensemble du territoire. Certain de ces aéroports, sont éloignés de plus de 2000km de la capitale et sont tous implantés dans des chefs-lieux de Wilaya, donc dans des capitales

régionales où la population est nombreuse. Ceci offre aux deux compagnies aériennes nationales, un réservoir de clientèle suffisamment important leur permettant de bénéficier d'un plan de charge confortable écartant toute crainte de concurrence entre elles. Il y'a lieu de noter aussi que le grand éloignement entre les aéroports, la forte demande et la flotte réduite des deux compagnies rendent toute concurrence dans l'immédiat quasi théorique. Sur le réseau domestique Air Algérie dessert 31 villes avec un volume de voyageurs en 2014 de plus de 1 million 520 mille personnes. [1] Par contre Tassili, qui n'a été autorisée sur ce marché que depuis 2011 ne dessert que 15 villes avec, en 2014, quelques 500 000 passagers.

La concurrence sur le réseau domestique est d'autant plus limitée que les deux opérateurs aériens ont conclu entre eux une entente plus au moins tacite pour coordonner leurs actions sur ce marché et plusieurs rencontres entre leurs dirigeants ont eu lieu à ce sujet. Le ministre des transports lui-même a annoncé devant l'APN en Avril 2015 «la conclusion prochaine d'une convention entre Air Algérie et Tassili Airlines, notamment pour les lignes domestiqués et peut-être à l'avenir pour les lignes internationales, pour qu'il y ait une complémentarité entre elles pour le transport des voyageurs et même pour le billet d'avion.».

Concernant les prix, les billets sur les lignes domestiques sont soutenus par l'Etat à hauteur de 55%.[2]

Nous sommes donc en face d'un marché duopolistique, où les seuls concurrents identifiables sont des produits de substitution tels que le train ou le bus qui seront évoqués ultérieurement.

B. Concurrence sur le réseau international :

Sur le réseau international par contre, la concurrence s'avère rude notamment sur la destination phare que constituent les villes françaises.

[1] Rapport sur le trafic aérien, EGSA, 2014.
[2] Déclaration du ministre des transports devant l'APN EN MARS 2015

En effet face à Tassili Airlines, il y a 21 compagnies étrangères qui se disputent les millions de voyageurs internationaux (estimés à plus de 7 millions de passagers à l'aller et retour et dont 3.3 millions ont été transporté par Air Algérie selon le DG d'Air Algérie qui a cité le chiffre de 4.8 millions domestique compris en 2014). [1]

La concurrence étrangère est donc très forte, du moins très présente pour arracher une part des voyageurs allant vers 45 destinations différentes.

a. Concurrence sur Marseille :

Ces compagnies (21 au total : Aigle Azur, Air France, Air Méditerranée, Turkish Airlines, Tunisair, Lufthansa, Iberia, Saudi Airlines, Qatari, Emiratie, British, RAM, Alitalia, Jetair Fly, Air Malta, Jordanian Airlines, Vueling, Tap, Egyptair, Syriair, Libyan Airlines) sont pour certaines d'entre elles très agressives.

Aigle Azur, par exemple, programme 23 vols hebdomadaires sur l'Algérie rien qu'à partir de la ville de Marseille (où se concentrent 300 000 algériens), contre seulement 3 vols pour Air Méditerranée et 3 vols pour Air France (qui se concentre sur la ligne Paris-Alger).

En plus, ces compagnies très efficaces en termes de marketing commercial aves diverses formules promotionnelles et de fidélisation (billets électroniques, abonnement, « blueconnect » pour les entreprises...) arrivent à obtenir des taux de remplissages très élevés 75/80% contre seulement 66% (selon le ministre des transports devant l'APN en mars 2015)[2] pour Air Algérie malgré ses 31 vols hebdomadaires sur la même ville de Marseille par exemple et les 2 vols de Tassili. Ce qui fait qu'en définitif, avec moins de vols, les 3 compagnies françaises transportent 10% de voyageurs de plus que les compagnies nationales.

Face à ces concurrents aériens auxquels s'ajoutent les compagnies de transport maritime, Tassili, avec ces 2 vols et sa sous-représentation commerciale, tant

[1] Déclaration du DG d'Air Algerie devant le conseil arabe de l'aviation civile
[2] http://www.aps.dz/economie/21176-le-projet-de-loi-sur-l-aviation-civile-pr%C3%A9sent%C3%A9-%C3%A0-l-apn (02/04/2015 à 18 :26)

en Algérie qu'en France, semble être dans une position peu confortable. Toutefois, elle occupe le terrain en attendant de mieux s'organiser.

b. Concurrence sur Strasbourg :

Par contre sur la desserte de Strasbourg, sa position concurrentielle est très élevée car aucune compagnie ne dessert cette ville à partir de l'Algérie malgré une communauté algérienne classée deuxième après les turcs.

Les dirigeants de l'entreprise, conscients de cet avantage envisagent d'ouvrir de nouvelles lignes en direction de villes française non desservies par d'autres compagnies telles que Metz, Nantes…

4.2.2.2. Pouvoir de négociation des clients :

Dans les sociétés modernes, les clients s'organisent souvent pour défendre leurs intérêts sur le marché : association de défense des consommateurs, groupe de pression, syndicats…leurs actions finissent par obtenir des résultats à la condition principale que la concurrence sur le marché soit réelle.

En Algérie, cette culture n'est pas très développée et encore moins dans le transport aérien où la concurrence n'existe qu'avec l'Open Sky et donc sur un marché déréglementé, jamais, du moins rarement, dans un marché réglementé où chaque opérateur bénéficie d'une part prédéfinie par les accords bilatéraux (50% pour chaque partie).

Sur le marché domestique, l'Etat joue son rôle de régulateur et intervient pour maintenir les tarifs à des niveaux socialement acceptables, exactement comme il le fait pour soutenir les prix de la farine ou du lait, il subventionne.

C'est ainsi que 55% du prix du billet est supporté par le trésor public. C'est aussi pour cela que les populations du Sud paient leur billet 50% moins cher[1], le reste c'est l'Etat qui le prend en charge autrement les compagnies ne seraient pas allées à 2000 km pour quelques voyageurs, les coûts auraient été excessifs.

---

[1] http://www.aps.dz/economie/21176-le-projet-de-loi-sur-l-aviation-civile-pr%C3%A9sent%C3%A9-%C3%A0-l-apn (15/05/2015 à 19 :30)

Par contre sur le réseau international, marché réglementé, les tarifs sont élevés et le client ne peut rien faire. Il existe bien une association, la CCTA (Association Contre la Cherté des Transports vers l'Algérie) qui estime que « l'Algérie est aujourd'hui la destination la plus chère au monde » et qu'il est indispensable de « garantir une concurrence loyale et faire bénéficier les algériens de services et tarifs concurrentiels » et propose « une baisse immédiat, significative, durable et définitive des tarifs…par l'ouverture effective du marché à la concurrence sans l'exclusion des compagnies low-cost » (communiqué de l'ACCTA publié le 14 avril 2015).

Cette demande n'est pas prise en compte par l'Etat (décideur en la matière), parce qu'en fait, les tarifs sur l'international servent quelque part à compenser les coûts excessifs du réseau domestique. Mais cela personne ne veut l'avouer publiquement.

En dehors de cela les compagnies algériennes et étrangères pratiquent des baisses promotionnelles durant les saisons basses, plus pour obtenir un taux de remplissage « économique », que pour répondre aux sollicitations des clients.

Dès le retour de la haute saison, les hausses reprennent de plus belle. C'est réalité de l'offre et de la demande.

Le client n'a donc aucun pouvoir de pression sur la compagnie Tassili Airlines.

4.2.2.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs :

A. Constructeurs :

Face à des géants de la construction aéronautiques tels que Boeing et Airbus, les transporteurs aériens sont pour la plupart désarmés, à l'exception de quelques grosses compagnies (telles qu'Emirates Airlines ou Qatar Airways qui au début des années 2000, avaient réussi à faire modifier par Airbus son A340). [1]Tant en matière de prix des avions que des délais de leur livraison ou des prix de la pièce de rechange, les fabricants imposent seuls leur volonté.

[1] www.usinenouvelle.com (29/04/2015 à 17 :22)

Pour un petit operateur tel que Tassili, les moyens de pression sont quasiment inexistants. Toutefois les avionneurs ont des codes et des normes qui s'appliquent à tous les clients : les garanties à l'achat font que le fournisseur selon ses propres normes suit l'avion et fournit tous ses besoins en pièces de rechange qui sont pour la plupart prévues à l'avance(la pièce est changée même si elle n'est pas usée après un certain horaire prévu à l'avance).

Ceci est valable tant pour Boeing qui équipe Tassili Airlines avec 4 Boeing que pour Bombardier, le constructeur canadien qui équipe lui aussi la flotte de Tassili avec 4 Q400 d'une capacité de 75 sièges et 4 Q200 à 37 sièges.

B. Maintenance :

La maintenance d'un avion de transport est réalisée sous la responsabilité de l'exploitant selon un programme qu'il doit élaborer et faire approuver par l'aviation civile de son pays. Cette règle découle des accords régissant le transport commercial international tel que recommandé par l'OACI.

Pour permettre à leurs clients de satisfaire à ces obligations avec le meilleur niveau possible de sécurité, les constructeurs préparent des programmes d'entretien qu'ils proposent aux exploitants.

TAL soustraite la maintenance de ses avions Boeing auprès d'Air Algérie, qui s'est dotée en 1998 d'une base de maintenance en Algérie, (70% du budget total d'Air Algérie est alloué à la maintenance.)

TAL a sa propre base de maintenance, qui se situe à l'aéroport d'Alger (Dar El Beida), et ou la maintenance des bombardiers est faite.

Deux types d'entretien sont habituellement assurés par les bases de maintenance. Il s'agit d'abord de la maintenance dite « en ligne » qui intervient pendant l'exploitation des avions. Le second type de maintenance et/ou de réparation est appelé « entretien planifié ». Celui-ci nécessite généralement l'acheminement des aéronefs vers la base de maintenance et de réparation.

TAL n'a pas de pouvoir de négociation pour la maintenance de ses avions, car il n'y a pas d'autres fournisseurs pour ses Boeing, Air Algérie est en situation de monopole en matière de maintenance en Algérie.

C. Catering :

Le catering dans le transport aérien ou catering aérien désigne, l'activité de préparation des repas servis aux passagers pendant un vol.

Sur la plupart des lignes du réseau domestique, TAL soustraite le catering auprès d'Air Algérie, qui est dotée d'un centre ou commissariat hôtelier qui permet à Air Algérie de couvrir ses besoins, ainsi que l'assistance aux autres compagnies. Pour le reste, la compagnie sous-traite auprès de prestataires privés.

Nous pouvons dire, après analyse des principaux fournisseurs de Tassili, que la compagnie n'a quasiment aucun pouvoir de négociation sur eux, bien au contraire dans un marché ou les fournisseurs sont très peu nombreux, ce sont eux qui peuvent influencer Tassili Airlines.

4.2.2.4. La menace des nouveaux entrants :

La concurrence est confrontée à différents facteurs, différentes forces.

Il est facilement concevable que l'arrivée de nouveaux concurrents sur un marché va rendre la compétition plus rude. Effectivement, plus il y a d'entreprises sur un secteur d'activité, plus il y a de chances que de nouvelles idées, que de nouveaux services apparaissent.

En Algérie, il n'y pas de réelle menace de nouveaux entrants dans la mesure où l'état Algériens s'oppose à l'ouverture de l'espace aérien, le ministre du transport l'a rappelé en mars 2015 où il a écarté toute idée d'ouverture de l'espace aérien algérien dans le cadre de ce qu'on qualifie d'Open Sky malgré le forcing de certains lobbys étrangers.[1]

[1] http://www.aps.dz/economie/21176-le-projet-de-loi-sur-l-aviation-civile-pr%C3%A9sent%C3%A9-%C3%A0-l-apn (15/05/2015 à 19:45)

Tant que l'Algérie ne ratifiera pas le traité de l'Open Sky, il ne peut y avoir de réelle menace de nouveaux entrants.

A. L'Open Sky :

L'Open Sky signifie l'ouverture de l'espace aérien « national » au trafic de toutes les compagnies aériennes étrangères sans aucune restriction. C'est ce qu'on appelle aussi la déréglementation du transport aérien.

Les compagnies étrangères peuvent toujours opérer dans l'espace « national » dans le cadre d'accords bilatéraux (actuellement par exemple 25 compagnies étrangères opèrent en Algérie), mais pour les promoteurs de l'Open sky, ces accords réglementent l'activité en matière de volume, de nombre, de lignes, de capacité et de tarif. En plus les accords restent applicables aux seules compagnies des deux Etats signataires. L'Open sky lui, ne réglemente absolument rien.

En gros et sans entrer dans les détails techniques tels que les « hubs » et autres « aéroport pivot », l'Open Sky signifie :

- Le libre accès de toutes les compagnies à toutes les lignes et dessertes nationales ;
- Le droit laissé aux compagnies étrangères d'opérer dans tous les aéroports au départ et l'arrivée ;
- Aucune limitation de capacité, de nombres de vols ou d'aéronefs ;
- Liberté de fixer les tarifs ;
- Liberté de convertir les devises ;
- Liberté absolue d'organiser et de regrouper les correspondances.

A titre d'illustration, une compagnie française ou italienne ou autre qui prend des passagers à Tunis, peut passer par Alger pour remplir les sièges restés vides.

a. Les inconvénients de l'Open Sky :

Les adversaires de l'Open Sky, dressent toute une liste d'inconvénients parmi lesquels :

- La mort certaine des compagnies nationales qui ne disposent ni des moyens, ni de l'expérience internationale pour opérer sur les marchés extérieurs ;
- L'interdiction du dumping, ce qui oblige les Etats nationaux à assister impuissants à la faillite de leurs compagnies nationales démunies de moyens humains, techniques, technologiques et financiers…
- Impossibilité pour l'Etat d'imposer la desserte des certaines régions, éloignées ou à faible concentration de la population parce que non rentable ;
- Une hémorragie de devises (transfert obligatoire) pour les pays dont la monnaie n'est pas convertible ;
- Normes de sécurité rudimentaires à cause du personnel réduit et épuisé et l'utilisation excessive des avions ;
- Qualité de services médiocre (négligence du nettoyage des avions, paiement de tout bagage y compris un bagage à main, une fois à bord paiement de tous les petits extras jusqu'au verre d'eau pour un enfant) ;

b. Les avantages de l'OPEN SKY :

Les défenseurs de l'Open Sky développent les arguments suivants :

- Pour les Etats étrangers favorables à cette option, c'est surtout la défense des intérêts de leurs entreprises (aériennes et aéronautiques et autres fabricants d'avions) en leur ouvrant de nouveaux marchés, sachant qu'elles sont performantes et compétitives donc aptes à pénétrer efficacement ces nouveaux marchés.
- Pour les partisans nationaux, les arguments sont d'une autre nature :

  - Réduire les tarifs des transports aériens ;
  - Obliger les compagnies nationales à rationaliser leur gestion en mettant fin au personnel pléthorique et au gaspillage des moyens ;
  - Amener ces compagnies à se mettre à niveau, à se préparer techniquement à la concurrence puisque elles ne bénéficient plus de la part de marché de 50% qui leur était jusqu'ici réservée par les accords bilatéraux ;

- Augmentation des flux de voyageurs, ce qui est bon pour le tourisme et les affaires ;
- Eviter au trésor public de continuer à soutenir ces compagnies puisque le dumping sera interdit.

Toutefois les expériences des autres pays (Europe, Burkina-Faso, Maroc, Tunisie...) sont très édifiantes.

Par exemple, l'Europe par la voix de la France et de l'Allemagne, soutenues par la Hollande, la Suède, la Belgique et l'Autriche, se plaignent de l'agressivité des compagnies du golf arabe (Ettihad, Qatar Airways et Emirate Airlines), qui, dans le cadre de l'open sky, leur ont pris une part de marché (40% du trafic entre l'Europe et les USA) parce que disposant de moyens techniques (600 appareils modernes) et financiers colossaux (43.5 milliards de dollars investis rien qu'en 2003 et 2004). Ces pays européens, pris au jeu de leurs propres règles, cherchent à s'en libérer (voir la publication Orient business).[1]

Quant aux deux compagnies nationales algériennes, Tassili et Air Algérie, compte tenu de leur niveau d'organisation actuelle, du nombre réduit de leur flotte, de leurs moyens financiers, et leur réseau commercial, les pronostics, en cas d'ouverture de l'espace aérien, leur sont largement défavorables.

Les pouvoirs publics en sont conscients et écartent donc tout idée d'Open Sky ou même d'ouverture du secteur au privé national.

4.2.2.5. Menaces des produits de substitutions

Les modes de transport qui substituent à l'avion sont nombreux et différents, un voyageur Algérien qui désire voyager à Oran à partir d'Alger a le choix entre l'avion, le train, le bus ou le taxi. Son choix se fera selon ses attentes : s'il veut gagner du temps, il prendra l'avion, s'il veut faire des économies d'argent, il prendra le bus…

---

[1] http://www.lesechos.fr/journal20150309/lec2_industrie_et_services/0204206880048-aerien-le-rapport-qui-accable-les-compagnies-du-golfe-1100030.php#
-Orient Business Report www.orientbr.com

Dans cette partie, nous allons parler des différents modes de transport qui peuvent menacer TAL.

A. Sur le réseau domestique :

L'intensité des produits de substitutions sur le réseau domestique est très élevée, en effet le voyageur a le choix entre plusieurs modes de transport :

a. Le réseau ferroviaire :

Comme nous l'avons cité plus haut, le réseau ferroviaire Algérien est le deuxième d'Afrique, il dispose de plus de 4 200Km de voie et s'enfonce jusqu'au sud du pays avec de grands projets en cours de réalisation qui vont étendre le réseau à 10 000 km d'ici 2020 selon un rapport du ministre des transports devant l'APN en 2013.

32.7 Millions de voyageurs ont été transportés grâce à une flotte de 232 trains voyageurs.[1]

Il constitue une réelle menace pour la compagnie dans son réseau domestique qui a transporté 550 000 personnes en 2014 et donc 65 fois moins que le réseau ferroviaire.

b. Le réseau routier :

Le réseau routier Algérien est le 1er d'Afrique avec 131 650 Km de route, ce réseau configuré nord-nord, nord-sud et est-ouest est sillonné quotidiennement par des milliers de bus et taxis qui transportent des milliers de personnes d'une région à une autre.

Le réseau routier algérien est en plein développement grâce au programme de modernisation des autoroutes. Nous citons, la réalisation de l'Autoroute Est-Ouest totalisant 1216 km et le lancement des travaux de réalisation de l'autoroute des hauts plateaux de 1020 km.

---

[1] www.sbtf.dz/bulletin_1er_trimestre_2015.php (15/05/2015 à 12:35).

Il existe aussi la route transsaharienne (nord-sud) qui a été promu par le gouvernement pour accroître le commerce entre les six pays traversés par cette route (Algérie, Mali, Niger, Nigeria, Tchad et Tunisie).

Au niveau national, le parc de véhicule, dans le domaine du transport de voyageurs (hors taxi) a augmenté de plus de 255% en l'espace de douze ans. Ce qui représente une réelle menace pour la compagnie Tassili Airlines.

B. Sur le réseau international :

L'unique mode de transport qui menace la compagnie aérienne TAL sur le réseau international est le bateau. La Compagnie nationale algérienne de navigation (CNAN) et l'Entreprise nationale de transport maritime de voyageurs sont les acteurs du transport maritime en Algérie. Plusieurs transbordeurs (navire traversier) font la liaison des passagers vers les côtes européennes ainsi que le transport de marchandises à travers le monde.

4.2.2.6. L'état :

Les autorités algériennes ont depuis l'indépendance accordées une importance majeure au transport aérien et tout particulièrement au pavillon national, assimilé souvent à l'emblème national lui-même. Cet intérêt n'est donc pas uniquement pour le caractère stratégique et le rôle économique et social du secteur mais va au-delà de tout cela.

En tout état de cause, les pouvoirs publics algériens restent attachés aux statuts étatiques des compagnies aériennes en rejetant toute idée de privatisation ou d'ouverture de l'activité au privé. Cette constance, renforcée par la mauvaise expérience de la Compagnie Khalifa Airways, a été fortement rappelée par le ministre des transports lors de la présentation de la nouvelle loi sur l'aviation civile devant l'APN en Avril 2015.

D'ailleurs les pouvoirs publics ont exhorté les deux compagnies, TAL et Air Algérie à travailler en complémentarité sur le réseau domestique, priorité donnée aux lignes intra-sud.

Aussi, l'état Algérien subventionne le billet d'avion à hauteur de 55% pour les lignes intérieures, grâce à cela, les autorités publiques arrivent à contrôler le prix du billet.

De ce fait l'état exerce une réelle influence sur la compagnie TAL.

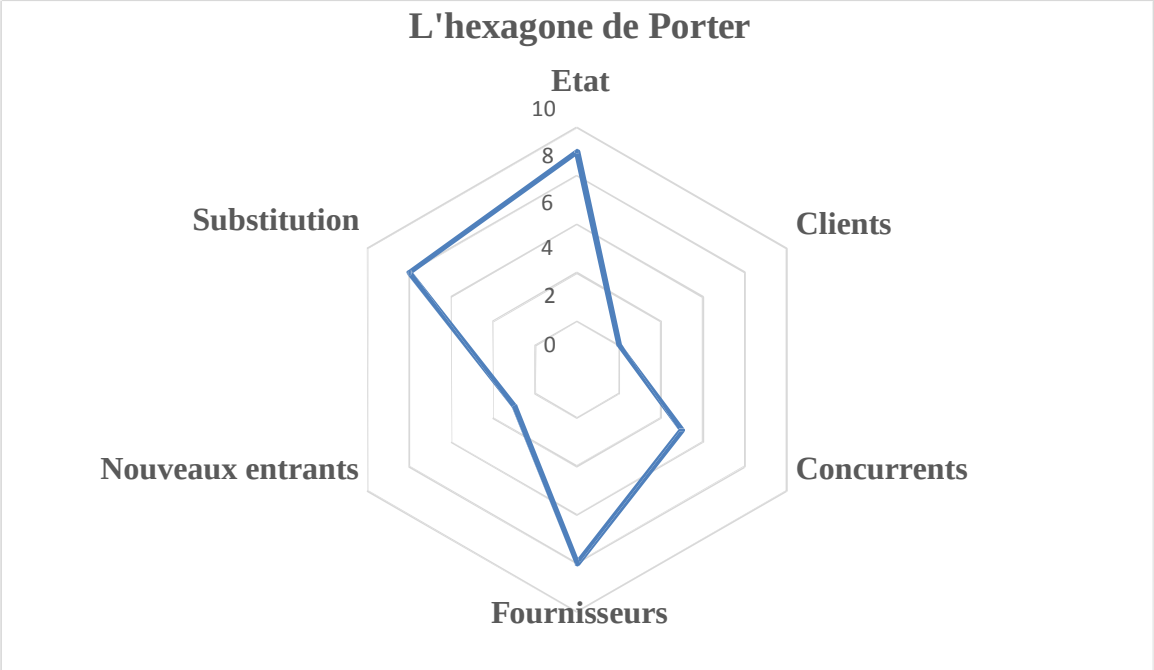
4.2.2.7. Constats et recommandations sur les forces de porter :

Nous allons maintenant, attribuer une note à chaque force et les transposer sur la **Figure 4-1** qu'on analysera ensuite.

Les notes seront attribuées selon l'analyse des forces de porter faite ci-dessus.

- L'intensité concurrentielle : 6
- Pouvoir de négociation des clients : 2
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : 8
- Menace des nouveaux entrants : 3
- Menace des produits de substitution : 8
- L'état : 9

Figure 4-1: L'hexagone des 6 forces de Porter.



Source : Fait par nos soins.

Commentaires :

De ce graphe, on remarque que TAL est influencée par certaines forces qui sont l'état, les produits de substitution et les fournisseurs, et moins influencée par d'autres qui sont le pouvoir de négociation des clients, la menace des nouveaux entrants, et l'intensité concurrentielle.

A. Fournisseurs :

TAL devrait essayer de réduire le pouvoir de négociation de ses fournisseurs afin de réduire ses coûts. Pour ce faire, la compagnie doit essayer de faire appel à de nouveaux constructeurs d'avions (Airbus, ATR…), et prendre en charge certaines activités telles que le catering qui ne représente pas un investissement lourd. Concernant la maintenance, il est difficile pour TAL de se passer de l'expertise et des moyens techniques dont dispose Air Algérie, sur ce point la sous-traitance est la meilleure solution car la prise en charge de cette activité représente des coûts élevés (Infrastructures, formations, effectifs…).

B. Produits de substitution :

La compagnie doit s'efforcer d'améliorer sa qualité de service (Ponctualité, disponibilité, accueil…) afin que l'avion devienne une solution préférable à une majorité de voyageurs. Aussi, le catalogue de dessertes doit être élargie à un maximum de wilaya, et d'ouvrir plus d'agences commerciales.

C. L'Etat :

Tassili Airlines doit, selon la réglementation suivre les directives des pouvoirs publics, qui considère le transport de manière générale et plus particulièrement le transport aérien comme une activité stratégique et qui touche à la souveraineté nationale. Pour cela, Tassili Airlines n'a pas d'autre choix que de suivre ces directives.

D. Clients :

Les clients n'ont de pouvoir de négociation sur Tassili Airlines, cela n'empêche que la compagnie doit rester à l'écoute de sa clientèle pour que celle-ci soit satisfaite et ainsi la fidéliser pour pouvoir augmenter sa part de marché.

E. Nouveaux entrants :

Il n'y a pas de réelle menace de nouveaux entrants mais Tassili Airlines doit se préparer à une éventuelle ouverture du secteur aérien aux privés, pour cela, elle doit améliorer sa notoriété auprès des clients et ce à l'aide de compagne de communication, et réduire ses coûts d'exploitation, pour pouvoir offrir le meilleur tarif à ses clients et ce, avant l'apparition d'éventuels concurrents.

F. Concurrents :

Sur le réseau domestique, la concurrence étant faible, la compagnie n'a pas de soucis à se faire pour le moment, mais sur le réseau international, la concurrence est rude, pour cela, Tassili Airlines devrait ouvrir de nouvelles lignes ou la concurrence est moindre ou inexistante. Aussi, la compagnie doit s'efforcer à gérer ses coûts et agrandir sa flotte d'aéronefs afin être plus compétitive sur le réseau l'international.

Section 3: Analyse de l'environnement interne

Sur la base des entretiens effectués, nous en sommes ressortis avec un certain nombre de donnée qui vont nous permettre de réaliser une matrice de Mc Kinsey.

4.3.1. Matrice Mc Kinsey :

Nous allons maintenant analyser le portefeuille d'activités de Tassili Airlines. Pour cela nous devons tout d'abord identifier les réseaux sur lesquels opère la compagnie:

A. Réseau domestique :

Le réseau domestique de TAL est l'ensemble des lignes aériennes reliant des villes algériennes entre elles. On peut le considérer comme le marché local de l'entreprise. TAL dessert quinze (15) wilayas en national : Adrar, Annaba, Batna, Bejaia, Bechar, Constantine, El Oued, Ghardaïa, Illizi, Laghouat, Oran, Sétif, Tamanrasset, Tindouf, Tlemcen.

B. Réseau International :

Le réseau international de TAL comporte l'ensemble des destinations étrangères desservies par la compagnie. Ce réseau existe depuis le 14 novembre 2014, et compte pour le moment, deux villes françaises : Marseille et Strasbourg.

Une fois les réseaux définis, nous pouvons commencer l'élaboration et l'analyse de la matrice Mc kinsey.

4.3.1.1. La mesure de l'attrait du marché :

L'attrait du marché représente l'intérêt pour l'entreprise de s'installer dans ce marché. Nous allons déterminer quatre paramètres qui selon nous, vont nous permettre de mesurer l'attrait du marché.

A. L'intensité de la concurrence : la concurrence dans le transport aérien est un facteur incontournable, les compagnies se livrant à une lutte sans merci pour le gain de parts de marché.

B. Le potentiel de rentabilité : c'est pour toute entreprise, l'intérêt numéro un et l'objectif à atteindre. Si une activité n'est pas rentable, il est difficile pour l'entreprise de la garder.

C. Le risque sur ce marché : les compagnies aériennes engageant des investissements colossaux, le risque lié à un réseau doit être minutieusement calculé.

D. Le potentiel de croissance du marché : c'est l'un des intérêts principaux recherché par toute entreprise dans un domaine d'activité stratégique.

Nous allons maintenant attribuer à chaque paramètre un coefficient correspondant à l'importance de ce paramètre dans la prise de décision. (Le coefficient 1 signifiant peu d'importance alors que 3 signifie que le paramètre est d'une importance capitale).

Tableau 4-1 : détermination de l'importance relative de chaque paramètre pour la mesure de l'attrait du marché.

Paramètre	Coefficient	Remarques
Intensité de la concurrence	3	TAL dispose d'une flotte réduite, de ce fait il lui est difficile d'être compétitive.
Le potentiel de rentabilité	2	TAL visant actuellement à développer son catalogue de dessertes, la rentabilité est un objectif secondaire.
Le risque sur le marché	1	TAL est en phase de développement et tente d'attirer de nouveaux clients, pour cela elle est disposée à prendre des risques.
Le potentiel de croissance du marché	3	TAL n'étant pas assez compétitive, elle se doit de choisir des marchés aux potentiels de croissance élevés.

Source : Fait par nos soins

Une fois que nous avons attribué un coefficient, nous allons donner une note de distinction à chaque paramètre dans chaque réseau (domestique et international). Cette note va ensuite être pondérée en fonction de son importance (Voir Tableau n°) Cette note peut varier entre 0.5 et 3.5 par incrément de 0.5.

Tableau 4-2 : Matrice primaire de l'attrait du marché.

Paramètre/ Segment	Intensité de la concurrence	Le Potentiel de rentabilité	Le Risque sur le marché	Le potentiel de croissance sur le marché	Moyenne
Coefficient	3	2	1	3	9
Réseau Domestique	3	2	2.5	2.5	2.6
Réseau International	2	2	2	3	2.4

Source : Fait par nos soins

Les notes ci-dessus ont été attribuées pour les raisons ci-après désignées :

A. Réseau domestique :

a. Intensité de la concurrence : L'intensité concurrentielle sur le marché domestique de TAL est très faible, le seul concurrent étant Air Algérie. Ces deux compagnies travaillent en complémentarité.

b. Le potentiel de rentabilité : le réseau domestique présente des chiffres très intéressant, en partie due à la subvention du billet par l'état à hauteur de 50%. Mais aussi grâce aux faibles couts d'exploitation relatifs, les taxes étant moins importantes que sur le réseau international.

c. Le risque sur le marché : les couts étant moins élevés, et la concurrence réduite, la prise de risque et minimale

d. Le potentiel de croissance sur le marché : la part de marché de TAL sur le réseau domestique croit de manière substantielle chaque année.

B. Le réseau International :

a. Intensité de la concurrence : L'intensité de la concurrence sur le marché international est moyenne, en effet il y a 04 concurrents sur ce marché.

b. Le potentiel de rentabilité : Le potentiel de rentabilité est moyen. Ceci est due aux charges, et au nombre limité d'avions affectés à ces vols ainsi qu'au nombre de dessertes (deux).

c. Le risque sur le marché : le risque est relativement élevé par rapport au réseau domestique, TAL évolue sur un segment nouveau, ou la concurrence est rude et l'investissement colossal.
d. Le potentiel de croissance sur le marché : Le potentiel que représente ce marché est très intéressant, il existe une très forte demande pour ces nouvelles lignes, qui s'accroit chaque année.

4.3.1.2. La mesure de la position concurrentielle:

La position concurrentielle de l'entreprise exprime en général, les capacités de cette dernière à être compétitive sur un marché.
Nous allons déterminer quatre autres paramètres qui, selon nous, vont nous permettre de mesurer la position concurrentielle de l'entreprise.

a. Part de marché : Elle exprime la position de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents. C'est un indicateur incontournable pour la mesure de la position concurrentielle d'une entreprise.
b. Croissance de l'entreprise : La croissance de l'entreprise nous montre la dynamique sur laquelle est l'entreprise sur son marché.
c. Capacité techniques : les capacités techniques de l'entreprise déterminent la façon dont l'entreprise agit sur le marché. Elle correspond pour une compagnie aérienne à sa flotte c'est-à-dire le nombre d'avions dont elle dispose.
d. Force du Management : Le management détermine la stratégie de l'entreprise sur les marchés, et prend des décisions importantes qui ont une influence directement sur l'activité de cette dernière.

Pour ce faire, nous avons attribué également des coefficients à ces paramètres, cette fois selon l'importance que chaque paramètre occupe lors de la mesure de la position concurrentielle.

Tableau 4-3 : détermination de l'importance relative de chaque paramètre pour la mesure de la position concurrentielle.

Paramètre	Coefficient	Remarques
Part de marché	2	C'est un bon moyen pour mesurer la position concurrentielle actuelle de TAL
Croissance de l'entreprise	1	L'impact de ce paramètre sur la position concurrentielle de TAL est faible.
Capacités techniques	3	C'est ce qui détermine la compétitivité d'une compagnie aérienne.
Force du management	3	C'est ce qui assure à l'entreprise sa pérennité, c'est en quelque sorte le cœur de l'entreprise.

Source : Fait par nos soins

Après avoir attribué un coefficient à chaque paramètre, nous allons maintenant donner une note à chaque paramètre dans chacun de deux DAS.

Tableau 4-4 : Matrice primaire de la position concurrentielle

	Parts de marché	Croissance de l'entreprise	Capacités techniques	Force du management	Moyenne
Coefficients	2	1	3	3	9
Réseau Domestique	2	3	2	3	2.4
Réseau International	2	2.5	0.5	3	1.9

Source : Fait par nos soins

Les notes ci-dessus ont été attribuées pour les raisons ci-après désignées :

A. <u>Réseau domestique :</u>

a. Parts de marché : TAL détient 31% de parts de marché pour l'exercice 2014 sur le réseau domestique, ce qui est conséquent vu que ce réseau a été inauguré il y a 2 ans seulement.
b. Croissance de l'entreprise : La croissance de TAL sur le réseau domestique est forte, le chiffre d'affaires de la compagnie a connu une croissance de 47%

entre 2012 et 2014, passant ainsi de 5.7 milliards de dinars à 8.4 milliards fin 2014.

c. Capacités techniques : TAL dispose de 4 « Boeing 737-800 » d'une capacité de 155 places chacun, 4 « Bombardier Q400 » d'une capacité de 76 places chacun, et de 4 « Bombardier Q200 » d'une capacité de 36 places. Cette flotte sert principalement au réseau domestique. Ce qui est insuffisant par rapport à la flotte d'Air Algérie.
d. La force du management : Le management de TAL est très efficace, et influe sur la croissance de l'entreprise, en effet, son PDG Mr. Khelil, est l'ancien PDG d'Air Algérie et son directeur commercial est un ancien cadre d'Air France.

B. Le réseau International :

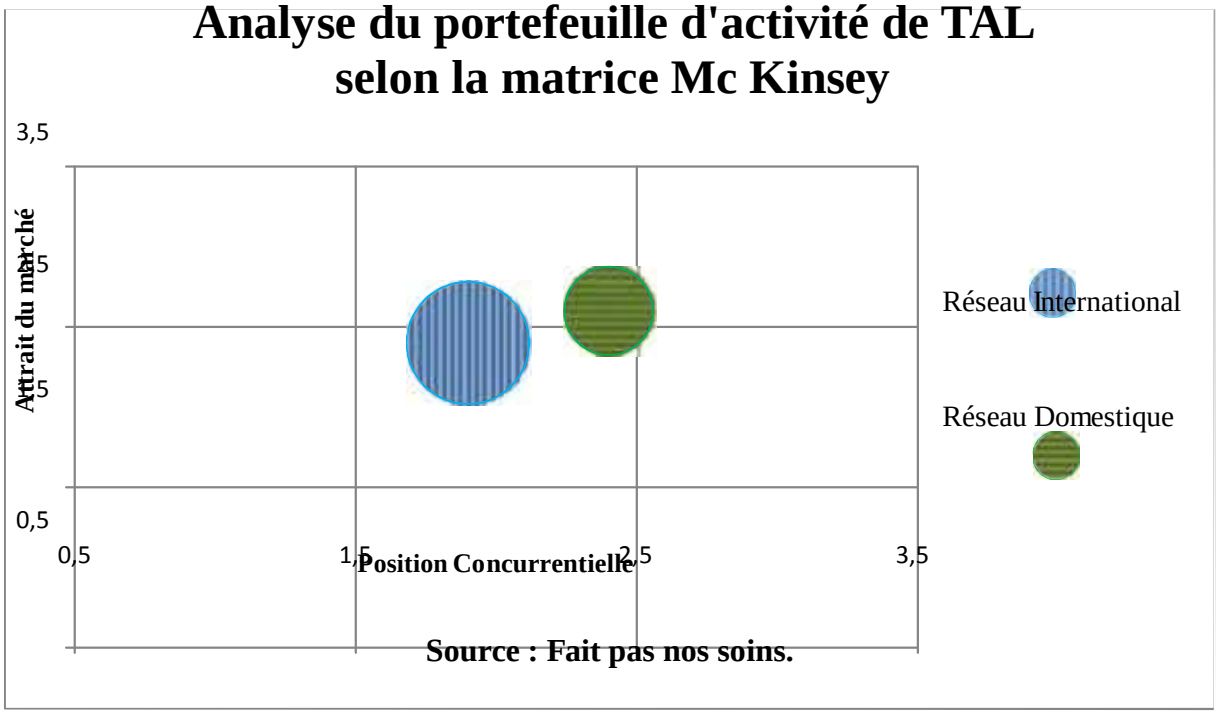
a. Parts de marché : TAL étant la seule compagnie reliant Alger et Strasbourg, elle détient donc 100% des parts de marché. Alors que sur la ligne Alger – Marseille, elle se voit confrontée à une concurrence féroce. Néanmoins la demande est telle que TAL réussit à enregistrer des résultats encourageants sur cette destination lancée récemment (14 novembre 2014).
b. Croissance de l'entreprise : le réseau international de TAL a été inauguré il y de cela cinq mois, et est en cours d'extension avec le lancement prochain de plusieurs nouvelles destinations (Lyon et Nantes), l'entreprise connait donc une certaine croissance de son activité sur le réseau international.
c. Capacités techniques : La compagnie TAL, ne pouvant déployer que deux avions (Boeing) sur le réseau international et ce deux fois par semaine, ses capacités techniques sont donc limitées par rapport à celles de ses concurrents.
d. La force du management : Le management de TAL est très efficace, et influe sur la croissance de l'entreprise, en effet, son PDG Mr. Khelil, est l'ancien PDG d'Air Algérie et son directeur commercial est un ancien cadre d'Air France

4.3.1.3. L'élaboration de la matrice :

Afin d'élaborer la matrice Mc Kinsey, nous allons utiliser les moyennes calculées dans les deux matrices primaires comme coordonnées des points correspondants à chaque DAS.

Suite à cela nous pouvons présenter la version finale de la matrice

Figure 4-2 : Analyse du portefeuille d'activité de TAL selon la matrice Mc Kinsey.



Source : Fait pas nos soins.

Recommandations :

La matrice ci-dessus nous permet d'analyser la position de chaque DAS par rapport à l'attrait du marché et à la position concurrentielle.

Nous remarquons sur la matrice que le réseau domestique (le cercle vert) est un marché attrayant et ou la position concurrentielle est moyenne car il existe qu'un seul concurrent qui est Air Algérie, c'est un marché duopolistique.

Le cercle bleu quant à lui représente le réseau international, à partir de cette matrice nous pouvons dire que c'est un marché attrayant, quant à la concurrence elle est plus élevée que sur le réseau domestique, avec 04 concurrents directs, mais la demande y est forte.

Pour le réseau domestique, TAL devrait investir pour augmenter sa flotte et ainsi desservir d'autres wilayas. Pour cela, elle n'a pas besoin d'avions de grande capacité telles que Boeing ou d'Airbus (Capacité de > 150) mais des avions à moyenne capacité,

qui peuvent transporter entre 30 et 75 personnes, entre autre des avions turbopropulseurs (Q400 du constructeur canadien Bombardier ou ATR), il est utile de rappeler que TAL dispose déjà d'avions Bombardier. De ce fait, deux approches sont envisageables :

- Garder le même fournisseur (Bombardier) pour bénéficier d'un capital expérience.
- Voir un autre constructeur, pour ne pas dépendre d'un seul fournisseur et diversifier sa flotte.

Pour le réseau international, TAL doit investir pour augmenter sa flotte si elle veut accélérer sa croissance, mais aussi, elle doit ouvrir de nouvelles agences commerciales dans les villes internationales qu'elle dessert. Son catalogue de dessert à l'international étant très pauvre, TAL doit l'étendre à plusieurs autres villes et pas seulement en France, ou il y a 04 concurrents mais dans d'autres pays comme la Turquie (Istanbul) qui est très prisée par les algériens et où il y a 02 concurrents seulement, ou bien Londres ou il n'y a que British Airways et Air Algérie qui font la liaison Alger-Londres.

Dans l'ensemble, les deux réseaux doivent être développés, néanmoins des investissements lourds seront nécessaires afin de pouvoir répondre à la demande et par conséquent traduire les axes stratégiques préalablement planifiés en résultats palpables.

4.3.2. L'analyse SWOT :

Nous allons maintenant énumérer les différentes les menaces et opportunités de TAL mais aussi ses forces et faiblesses que nous avons pu identifier grâce aux outils d'analyse que nous avons utilisé et grâce également à nos constats lors de notre stage au niveau de Tassili Airlines

4.3.2.1. Forces :

TAL a des atouts qui peuvent jouer en sa faveur dans sa croissance et dans le gain de part de marché, parmi ses forces, nous pouvons citer :

- La société Tassili Airlines est dotée d'une organisation moderne afin de répondre au besoin du transport des pétroliers ;
- Conception et Implémentation d'une organisation moderne, son objectif est de responsabiliser chaque unité d'affaires (division) sur ses coûts, afin d'éviter les gaspillages ;

- La certification IOSA attendue qui a été renouvelée en 2014 ;
- Poursuite de l'effort de mise en place des instruments de bonne gouvernance ;
- Infrastructures ;
- Jeunesse du personnel ;
- Le soutien d'une grande compagnie pétrolière (SONATRACH) à même de lui apporter le financement et l'aide pour son extension.

4.3.2.2. Faiblesses :

Comme toute entreprise, TAL a ses faiblesses, parmi elles :

- Non-respect des plannings de réalisation ;
- Faible productivité ;
- Faible tarification des services de transport aérien domestique ;
- Absence d'une bonne coordination entre fonctions ;
- Système d'information inexistant et système informatique rudimentaire ;
- Manques en matière de sécurité, régularité, ponctualité, qualité de service et disponibilité de la flotte ;
- Flotte réduite ;
- Mauvaise gestion des coûts d'exploitation ;
- Manque d'expérience du personnel ;
- Faible pouvoir de négociation auprès des fournisseurs ;
- Très peu d'agences commerciales.

4.3.2.3. Opportunités :

Toutefois TAL bénéficie de quelques atouts qui nécessitent d'être signalés et qui lui offrent des opportunités certaines pour prendre son élan et jouer dans la cour des grands.

Parmi elles on peut citer :

- Un vaste marché domestique avec 36 aéroports et un volume de voyageurs de plus en plus important et en progression constante ;

- Sur le réseau international, la possibilité de s'implanter dans plusieurs villes européennes dépourvues de dessertes aérienne avec l'Algérie malgré une population algérienne nombreuse ;
- Les caractéristiques et la diversification de sa flotte, composée d'avions de petites ou moyennes capacités adaptés à des dessertes courtes et des remplissages réduits mais économiques (25 ,50 ou 75 passagers seulement), ce que les grands avions ne peuvent pas faire parce que non rentable ;
- Rapprochement avec Air Algérie (signature d'une convention de coopération) ;
- Le segment de marché « transport régulier domestique » présente toujours une demande non satisfaite dans son ensemble mais reste peu rémunérateur à cause de la faiblesse des tarifs pratiqués. La sujétion de service public est cependant couverte par des subventions.
- De nouvelles opportunités permettant d'accompagner le développement du secteur du tourisme à l'horizon 2015, en relation avec la dynamique de relance initiée depuis 2008.

4.3.2.4. Menaces:

Comme on l'a souvent souligné, TAL, arrivée dernière sur le marché du transport aérien en Algérie, reste une compagnie fragile tant par la dimension de sa flotte que par sa part du marché et son implantation commercial.

Plusieurs menaces sérieuses peuvent l'inquiéter et ralentir son développement.

Parmi ces menaces l'on peut citer :

- La concurrence très vive sur le réseau international où pas moins de quatre compagnies très aguerries et très motivées lui font face : Air France, Aigle Azur, Air Méditerrané et Air Algérie ;
- L'éventualité d'ouverture du l'espace aérien, l'Open Sky, sous la pression internationale de plus en plus insistante ;
- Sur le réseau domestique, la possibilité d'ouverture du transport aérien au privé, fortement réclamée par le FCE et certains grands patrons très influents ;
- Le développement très rapide des autres modes de transport. A titre d'exemple, le transport ferroviaire, qui connaitra à l'horizon 2017, un élargissement de son parc par l'acquisition de trains rapides pouvant rouler à 260 km/h si l'on tient compte

de la déclaration solennelle du ministre du secteur le 7 mai 2015 à Blida lors d'inauguration d'un projet ferroviaire. En ce sens, le ministre a annoncé la réalisation en cours de 4000km de voies ferrés nouvelles et que 6000km sont déjà totalement électrifié. Le transport routier de voyageurs connait lui aussi un essor remarquable avec les nouveaux axes autoroutiers qui draineront beaucoup de voitures et bus.

Toutes ces menaces difficiles à énumérer ici, doivent alerter le management de la compagnie à intensifier les efforts pour élargir la flotte d'un part et de développer son réseau de distribution, essentiellement par la multiplication des agences commerciales.

4.3.2.5. Suggestions et recommandations :

Au vu de ces différentes faiblesses, nous proposons les suggestions suivantes :

- Non-respect des plannings de réalisation ;
  - Assouplissement des dispositions de passation de marché.
- Faible productivité;
  - Elargissement du catalogue de dessertes sur le réseau domestique et international (voir annexe n° :3).
- Absence d'une bonne coordination entre fonctions ;
  - Renforcer la cohésion entre structure.
  - Sensibilisation des acteurs concernés.
- Système d'information inexistant et système informatique rudimentaire ;
  - Implémentation d'un système d'information et notamment de billetterie.
- Manques en matière de sécurité, régularité, ponctualité, qualité de service et disponibilité de la flotte
  - Prendre toutes les dispositions nécessaires pour améliorer la qualité de service notamment grâce aux certifications ISO.
- Gestion de maîtrise des coûts d'exploitation ;

- La mise en place d'un système de comptabilité analytique d'exploitation (CAE).

- Manque d'expérience du personnel (management)
  - Prévoir des formations en la matière spécialement pour le middle management.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le marketing est une fonction capitale dans toute entreprise, elle représente une arme de choix dans la lutte contre les concurrents. Afin de garantir l'efficacité de cette arme, il est nécessaire que les actions du marketing soient planifiées et orientées vers l'atteinte d'objectifs tracés au préalable dans ce qu'on appelle stratégie marketing.

La stratégie marketing est la pierre angulaire de toute réflexion marketing, elle prend sa source du marché et de l'environnement de l'entreprise, et ce grâce au marketing d'études, puis détermine les objectifs à atteindre et les orientations à suivre selon les forces et les moyens dont dispose l'entreprise, ainsi que l'environnement qui l'entoure. Pour enfin déterminer le genre d'actions concrètes à mener auprès d'un marché ciblé.

Ce travail de recherche avait pour ambition de permettre une analyse partielle de la stratégie marketing d'une compagnie aérienne, et d'en ressortir avec une idée plus précise sur la cohérence entre la stratégie marketing de l'entreprise et son environnement externe et interne.

En dépit du manque d'informations et de la non disponibilité des cadres dirigeants à divulguer certaines données, la réalisation de cette étude et son analyse nous ont permis d'arriver aux conclusions suivantes :

- L'environnement externe de Tassili Airlines est propice à la croissance économique et à l'investissement.
- L'intensité concurrentielle à laquelle Tassili Airlines fait face sur le réseau domestique est faible, alors qu'elle est moyenne sur le réseau international.
- La position concurrentielle de Tassili Airlines n'est pour le moment pas menacée par d'éventuels nouveaux entrants sur le marché.
- Les produits de substitution représentent une réelle menace pour tassili sur le réseau domestique.
- Tassili Airlines dépends fortement de ses fournisseurs.
- Les pouvoirs publics exercent une grande influence sur Tassili Airlines.
- Les réseaux domestique et international sont en pleine croissance.
- Le catalogue de desserte à l'international reste très pauvre.
- Le réseau de distribution de Tassili Airlines ne répond pas à la demande (le nombre d'agences commerciales est très réduit)

- La flotte de Tassili Airlines est limitée, et ne permet pas l'extension de son catalogue de dessertes.

Suite à ces observations, nous proposons les recommandations et les suggestions suivantes :

- Tassili Airlines doit diversifier ses fournisseurs pour réduire sa dépendance envers ces derniers.
- Tassili Airlines doit améliorer sa qualité de service en vue d'améliorer sa notoriété, fidéliser sa clientèle et améliorer sa position vis-à-vis des produits de substitution.
- Tassili Airlines doit améliorer sa distribution en ouvrant de nouvelles agences commerciales, et ainsi se rapprocher de sa clientèle.
- Tassili Airlines doit développer dans la mesure du possible son catalogue de dessertes.
- Tassili Airlines doit augmenter sa flotte afin de permettre l'évolution de son activité à l'international, et améliorer son service sur le marché domestique.
- Tassili Airlines doit mettre en place un système d'information ainsi qu'un système de comptabilité analytique d'exploitation afin d'améliorer sa maitrise des couts d'exploitation.
- Tassili Airlines doit améliorer et renforcer la cohésion entre ses structures.

Ces résultats nous permettent maintenant de répondre aux sous questions posées préalablement, et d'apporter une clarification à la problématique principale :

- La stratégie marketing est l'ensemble des actions marketing menées par l'entreprise, dans le but d'atteindre ses objectifs. Son élaboration dépend de non seulement l'analyse externe et interne de l'entreprise, mais aussi de la segmentation de son marché, le ciblage et le positionnement, et l'élaboration du plan d'action marketing.
- Il existe de très nombreux outils permettant d'analyser une stratégie marketing, tels que l'analyse PESTEL, l'analyse SWOT, l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise, mais aussi les matrices BCG et ADL.
- Tassili Airlines évite l'affrontement direct avec ses concurrents, faute de moyens matériels et financiers.

- Les domaines d'activité stratégique de Tassili Airlines sont en adéquation avec les objectifs tracés.
- La stratégie marketing de Tassili Airlines est élaborée à partir d'un diagnostic précis de son environnement interne et externe, ce qui fait que cette stratégie est en phase avec les spécificités de l'environnement de l'entreprise.

Cette analyse est une analyse partielle de la stratégie marketing, elle appelle donc une autre étude portant sur la segmentation, le ciblage, le positionnement et le marketing mix détaillé. Les réponses apportées doivent être complétées par une seconde étude.

Enfin, nous espérons avoir contribué à la compréhension des concepts de stratégie marketing, et nous souhaitons que d'autres études viennent compléter le nôtre.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

Ouvrages :

ANNEAU GUILLEMAIN(S) : *Marketing Edition 2014/2015*, GUALINO, Paris, 2014.

DEMEURE(C) : *Aide-mémoire marketing*, DUNOD, 6ème édition, Paris, 2008.

DHENIN(J-F), BERRY(P) : *Management & gestion des unités commerciales*, Editions Bréal, Paris, 2004.

DRUCKER(P) : *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Editions d'organisation, Paris, 1975.

JOBBER(D): Principles and Practice of Marketing , Mc Graw Hill, 6ème édition, New York, 2009.

JOHNSON(G) et Al, Stratégique, 10ème édition, Pearson, Paris, 2014.

KOTLER(P), ARMSTRONG(G): *Principe de Marketing*, 11ème édition, PEARSON France, Paris, 2013.

KOTLER(P), KELLER(K.L) et MANCEAU(D) : *Marketing management*, PEARSON France, 14ème édition, Paris, 2012.

LAMBIN(J-J) et DE MOERLOOSE(C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, DUNOD, 7ème édition, Paris, 2008.

LAPERT(D), MUNOS(A) : *Le marketing des services*, DUNOD, Paris, 2009.

LEARNED(E.P) et als : Business Policy - Text and cases, RICHARD DE IRWIN, 1965.

LEGOHEREL(P) et POUTIER(E) : *Revenue management*, DUNOD, Paris, 2011.

LEHMANN-ORTEGA(L) et als : *Strategor*, DUNOD, 6ème édition, Paris, 2013. LE

NDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D) : *Mercator*, DUNOD, 8ème édition, Paris, 2006.

LENDREVIE(J) et LEVY(J) : *Mercator*, DUNOD, 11ème édition, Paris, 2014.

LOVELOCK(C) et LAPERT(D) : *Marketing des services*, PEARSON France, Paris, 1999.

MAGRETTA(J) : *Comprendre M.Porter*, EYROLLES, Paris, 2012.

MARCHESNAY(M) : *Le Management stratégique*, EYROLLES, Paris, 1993.

MAYRHOFER(U) : *Management stratégique*, BREAL, Paris, 2007.

PORTER(M.E) : *Choix stratégiques et concurrence*, ECONOMICA, Paris, 1986.

SMITH(B.C), LEIMKUHLER(J.E) et DARROW(R.M): *Yield management at American Airlines*, INTERFACES, Oxford, 1992.

VAN LAETHEM(N) et Als : *La boite à outils du responsable marketing*, 2ème édition, DUNOD, 2012.

VAN LAETHME : *Toute la fonction marketing*, DUNOD, Paris, 2005.

VIOT(C) : Le marketing, 4ème édition, GUALINO, Paris, 2014.

Travaux Universitaires :

ALLOUCHI(M) : *Le yield management dans le transport aérien, mémoire pour l'obtention du diplôme de technicien spécialisé commerce international*, Institut Work Center, Oujda, 2010.

BARDAK EL YOUNSI(S) : *Manuel du cours de stratégie d'entreprise*, Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Djerba, Djerba, 2013.

HAMEL(G) : *Strategy as revolution*, Harvard Business Review, Boston, 1996.

SENI(D.A) : Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Presses de l'université du Québec, 2012,

SHOEMAKER(P.H): *Scenario planning*, California Management review, Berkeley, 1995

Manuel du cours de marketing fondamental, EHEC, 2013/2014.

Dictionnaires et encyclopédies :

Dictionnaire d'Économie et de Sciences Sociales, CD Echaudemaison, Nathan, Paris, 1993.

Rapports et documents administratifs :

Rapport ANDI 2014

Rapport sur le trafic aérien, EGSA, 2014.

Bulletin statistiques, Ministère des transports, 2ème trimestre 2014.

Bulletin ONS, n°683, 2015.

Bulletin ONS, n°691, 2015.

Bulletin SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire), AVRIL 2015.

Sites internet :

http://aida-association.org/,

www.algeriantourism.com

http://www.algerie-focus.com/blog/2014/12/la-3g-fait-grimper-le-taux-de-penetration-dinternet-en-algerie/,

https://www.apce.com/pid880/le-mix-marketing.html%3Fpid%3D880

http://www.aps.dz/economie/21176-le-projet-de-loi-sur-l-aviation-civile-pr%C3%A9sent%C3%A9-%C3%A0-l-apn

www.banquemondiale.org

http://donnees.banquemondiale.org/

http://www.becompta.be/dictionnaire/domaine-activite,

http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf,

http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche1A_GCP_SWOT.pdf,

http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html,

http://www.definitions-marketing.com

http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Chaine-de-valeur-238825.htm,

http://www.etrecomptable.com/modele-pestel-comprendre-entreprise/

http://www.expertinbox.com/la-matrice-mckinsey-les-jeudi-demilie/

http://www.forum-algerie.com/economie/105015-le-scandale-des-taux-dinterets-bancaires.html

http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing_mix.pdf

http://knoema.fr.

Http://larevuemedicale-dz.com/lindustrie-pharmaceutique-en-algerie/

http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strat%C3%A9gie/74818.

www.lematindz.net

http://www.lesechos.fr

http://www.marketing-etudiant.fr

Http://www.marketing-strategique.com/Facteurs-cles-succes.htm,

www.marketingpower.com/aboutAMA/Pages/définitionofmarketing.aspx.

http://www.ministere-transports.gov.dz/

www.ons.dz

www.orientbr.com

Http://www.prof-management.fr/IMG/pdf_5-6_diagnostic_strat.pdf,

http://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/souquet/diagnostic-strategique/Chapitre-1/matrice-bcg.jpg

www.radioalgerie.dz

http://simpliflying.com/state-of-airline-marketing-report-2014/

http://fr.slideshare.net/anthonypoireau/presentation-marketing-positionnement-ciblage-et-segmentation,

www.sbtf.dz/bulletin_ 1er_ trimestre_2015.php

www.usinenouvelle.com

http://veilletourisme.ca/2013/07/17/le-marketing-des-compagnies-aeriennes-sous-toutes-ses-formes/,

http://www.wikiberal.org/wiki/Loi_de_l%27offre_et_de_la_demande

http://fr.wikipedia.org/wiki/Transport_en_Alg%C3%A9rie

ANNEXES

Annexe n°1 : Guide d'entretien qualitatif

1. PREAMBULE :

Présentation personnelle en entrant dans le bureau :

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps pour répondre à quelques questions qui nous aiderons à affiner notre analyse de la stratégie marketing de Tassili Airlines, et ce dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude à l'EHEC d'Alger.

Le but est de voir si la stratégie marketing de Tassili Airlines est cohérente avec son environnement interne et externe.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'informations possibles afin de les analyser et d'en faire ressortir les résultats voulus.

Si vous avez des questions avant de commencer n'hésitez pas ?

2. QUESTIONS :

2.1. Questions sur Tassili Airlines :

Question n°1 : Pouvez-vous présenter Tassili Airlines ?

Question n°2 : De combien d'avions dispose Tassili Airlines ?

Question n°3 : Pouvez-vous nous décrire l'organigramme de Tassili Airlines ?

2.2. Questions sur l'environnement externe de Tassili Airlines :

Question n°1 : Qui sont les fournisseurs de Tassili Airlines, et quel est le degré de dépendance de la compagnie envers eux ?

Question n°2 : Qui sont les concurrents de Tassili Airlines sur chacun de ses deux marchés, et quelle est sa position par rapport à eux ?

Question n°3 : Y a-t-il de potentiels nouveaux entrants sur les marchés ou opère Tassili Airlines ?

Question n°4 : Les pouvoirs publics ont-ils une influence sur Tassili Airlines ? Et si oui, comment ?

Question n°5 : Les clients ont-ils un pouvoir de négociation ?

2.3. Questions sur l'environnement interne de Tassili Airlines :

Question n°1 : Quels sont les marchés sur lesquels Tassili Airlines, quelle est leur taille en nombre de passagers ?

Question n°2 : Lequel de ces marchés est le plus rentable ?

Question n°3 : Quels sont les risques auxquels la compagnie est confrontée ?

Question n°4 : Quelle est la part de marché de Tassili Airlines sur chaque segment ?

2.4. Autres questions :

Question n°1 : Comment Tassili Airlines élabore-t-elle sa stratégie marketing ?

Question n°2 : Quels sont les objectifs de Tassili Airlines ?

Question n°3 : Quelles opportunités s'offrent à Tassili Airlines et quels menaces doit-elle affronter ?

Question n°4 : Quelles sont les forces et faiblesses de la compagnie ?

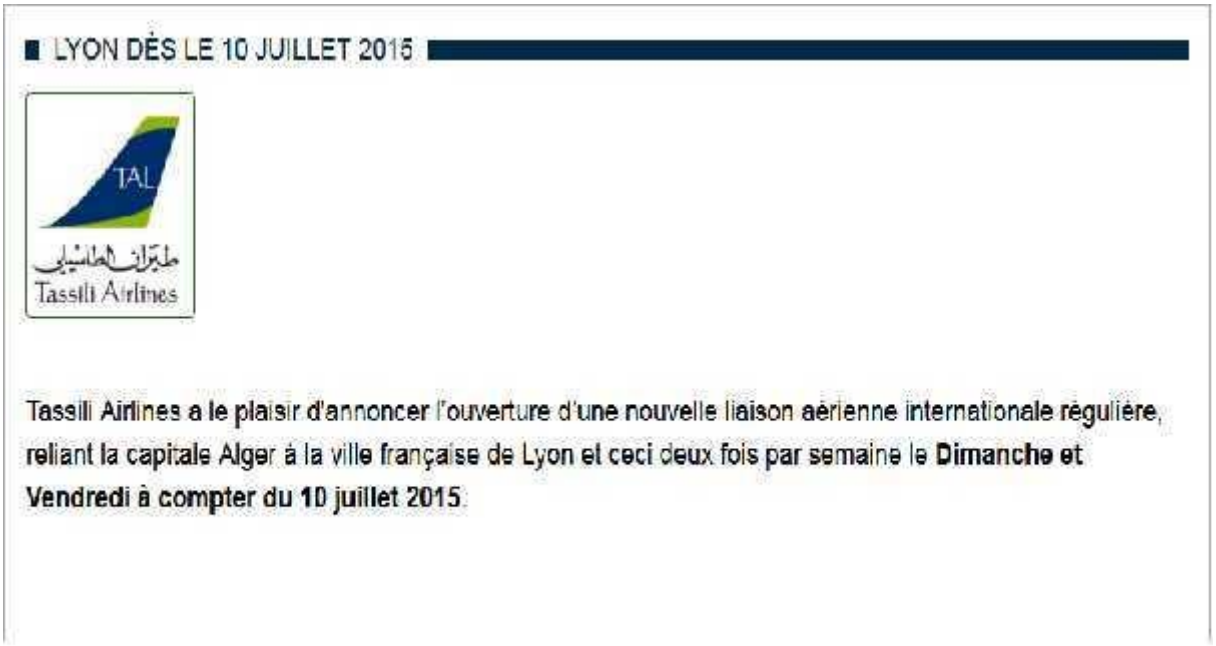
3. EN FIN D'ENTRETIEN :

Y a-t-il une information que vous voulez ajouter ?

Remerciements.

Annexe n°2 : Logo de Tassili Airlines.

Annexe n°3 : Nouvelle desserte de Tassili Airlines pour le mois de juillet 2015 sur Lyon.



LYON DÈS LE 10 JUILLET 2015

TAL
طيران الطاسيلي
Tassili Airlines

Tassili Airlines a le plaisir d'annoncer l'ouverture d'une nouvelle liaison aérienne internationale régulière, reliant la capitale Alger à la ville française de Lyon et ceci deux fois par semaine le **Dimanche et Vendredi à compter du 10 juillet 2015**.

Annexe n°4 : Les chiffres du marché aérien Algérien.

Questions relatives à l'aviation civile en Algérie.

1- Nombre et noms des compagnies aériennes desservant l'Algérie.

STATUT DES COMPAGNIES	Année / Compagnies	2012	2013
		Nombre de Passagers	
National	**Air Algérie**	**2 903 861**	**3 186 439**
	Tassili Airlines	**430 000**	**500 000**
Compagnies Etrangères	Aigle Azur	1 393 448	1 527 585
	Air France	300 852	316 821
	Alitalia	107 687	117 134
	Britsh Airways	48 873	46 225
	Bulgarie Air	-	-
	Egypt Air	76 511	75 281
	Iberia	67 431	67 205
	Lufthansa	70 142	74 332
	Lybian Arab Airlines	-	150
	Quatar Airways	192 714	155 243
	Royal Air Maroc	99 046	101 671
	Saudia arab Airlines	203 863	161 992
	Spain Air	7 449	-
	Syrian Arab Airlines	23 138	14 467
	Tunis Air	87 513	101 282
	Turkish Airlines	148 660	149 675
	Autres	179 001	325 212
	Total Cies Etrangères	**3 006 328**	**3 234 275**
TOTAL GENERAL		**5 913 626**	**6 428 991**

2- Nombre des vols effectués par toutes les compagnies en 2014.

	Mouvements commerciaux		
	National	**International**	**Total**
2014	17 617	16 025	33 642

3- Nombre de passagers transportés par toutes les compagnies en 2014.

	2013	2014
Nombre de passagers à l'arrivée, au départ et en transit direct	**8 164**	**8 972**
Nombre total de passagers à l'arrivée	5 383	5 868
Nombre total de passagers au départ	5 393	5 867

4- Etat comparatif des vols effectués durant les années 2012, 2013 et 2014.

	Mouvements commerciaux		
	National	**International**	**Total**
2012	62 081	55 415	117 496
2013	16 475	15 028	31 503
2014	17 617	16 025	33 642

5- Nombre de passagers transportés à destination de la France (en 2014).

	Nombre de passagers à destination de la France
2012	3 437 803
2013	3 729 069

Table des Matières

Résumé……

Dédicaces……

Remerciement……

Liste des Figures……..

Liste des Tableaux……

Liste des abréviations…….....

Sommaire……...

Introduction générale……..1

CHAPITRE 1: Les Fondements Du Marketing…….....4

Section 1: Généralités sur le marketing :……..6

1.1.1. Définition du marketing :…….6

1.1.2. L'origine du mot marketing :……...6

1.1.3. Les concepts du marketing :…….7

1.1.3.1. Les besoins et les désirs :……...7

1.1.3.2. L'offre et la demande :……...8

1.1.3.3. La segmentation, le ciblage et le positionnement :……....8

1.1.3.4. Les marques :……8

1.1.3.5. La valeur :……..9

1.1.3.6. La satisfaction :……..9

1.1.3.7. La concurrence :……9

1.1.3.8. Le mix-marketing :……9

1.1.3.9. Les études de marchés :……...10

1.1.4. La fonction marketing au sein de l'entreprise……..10

1.1.4.1. L'optique production :…….....10

1.1.4.2. L'optique produit :……...10

1.1.4.3. L'optique vente :……..11

1.1.4.4. L'optique marketing :……...11

1.1.4.5. L'optique holiste :……11

1.1.5. La démarche marketing :……...12

1.1.5.1. Démarche analytique :…….13

1.1.5.2. Démarche stratégique :…….14

1.1.5.3. Démarche opérationnelle:……14

1.1.6. L'importance du marketing dans l'économie :……14

Section 2: Le Marketing des services :……..16

1.2.1. Les services :……16

1.2.1.1. Définitions du service :……16

1.2.1.2. Classifications des services :……16

1.2.1.3. Les différences entre produits et services :……..19

1.2.1.4. Les caractéristiques des services :……20

1.2.2. Le marketing des services :……21

1.2.2.1. L'offre de service :……..…….23

1.2.2.2. Le mix-marketing des services :……..24

Section 3: Le marketing dans le transport aérien :……..27

1.3.1. Les caractéristiques du marché du transport aérien :…….27

1.3.2. Le rôle du marketing dans une compagnie aérienne :…….27

1.3.2.1. Le mix marketing d'une compagnie aérienne :……28

1.3.2.2. Actions de communication marketing utilisées par les compagnies aériennes :…….29

1.3.3. Le Yield Management :……...33

1.3.3.1. Les principes du yield management :……...34

1.3.3.2. Les champs d'application du yield management :……...35

1.3.3.3. Les techniques et pratiques du yield management :……35

CHAPITRE 2: Stratégie D'Entreprise Et Stratégie Marketing ...40

Section 1: La stratégie d'entreprise:…….42

2.1.1. Définitions et concepts clés:……42

2.1.1.1. La stratégie :…….42

2.1.1.2. La stratégie d'entreprise :…….42

2.1.1.3. Les concepts clés de la stratégie d'entreprise :……43

2.1.2. Le plan stratégique d'entreprise :…….44

2.1.2.1. Définir la mission de l'entreprise:……..……..45

2.1.2.2. Définir les domaines d'activités stratégiques :……46

2.1.2.3. L'allocation des ressources pour chaque domaine d'activité stratégique :……..47

2.1.2.4. L'évaluation des opportunités de croissance :…….47

2.1.2.5. La culture de l'entreprise :……...48

2.1.2.6. Définir la stratégie :……..49

Section 2: La stratégie marketing:……51

2.2.1. Définition :……...51

2.2.2. Le plan stratégique général :……..51

2.2.2.1. Analyse externe :……..51

2.2.2.2. Analyse interne :……..53

2.2.2.3. La présentation du diagnostic et la définition des objectifs de la stratégie marketing :……..53

2.2.3. Le plan stratégique d'activité :……..54

2.2.3.1. La segmentation marketing :……54

2.2.3.2. Le ciblage :……...56

2.2.3.3. Le positionnement :……..58

2.2.3.4. Le mix-marketing :……...60

Section 3: Les outils de l'analyse stratégique :…….68

2.3.1. Le modèle PESTEL :……...68

2.3.1.1. L'analyse PESTEL :…….68

2.3.1.2. Application du modèle :……...70

2.3.2. Le modèle LCAG OU SWOT :……..70

2.3.2.1. L'analyse interne et externe :……...71

2.3.2.2. Interprétations et conclusions :……71

2.3.3. L'analyse de Porter :……...72

2.3.3.1. Description du « modèle des 5 forces » de Porter :…….72

2.3.3.2. L'analyse des 5 forces de Porter :……73

2.3.4. Le modèle de McKinsey :……75

2.3.4.1. Présentation de la matrice Mc kinsey :……75

2.3.4.2. Structure de la matrice et prescriptions stratégiques :……..76

CHAPITRE 3: Evolution du cadre réglementaire du secteur aérien et présentation de TASSILI AIRLINES ……78

Section 1: Evolution du cadre réglementaire du secteur aérien international et national :……80

3.1.1. L'Apparition du low-cost :…….81

3.1.2. Perspectives en Algérie :…….82

3.1.2.1. Air Algérie :…….84

3.1.2.2. L'Etablissement National de Navigation Aérienne :……...84

3.1.2.3. L'Etablissement de Gestion des Services Aériens (EGSA) :……...85

3.1.2.4. L'office National de la Météorologie :……86

3.1.3. La libéralisation du transport aérien en Algérie :……86

3.1.4. Situation du marché :……..88

3.1.4.1. Trafic passagers :……88

Section 2: Présentation de Tassili Airlines :…….91

3.2.1. Présentation de l'entreprise :…….91

3.2.2. La politique de la compagnie :……...92

3.2.2.1. Sécurité des vols :……92

3.2.2.2. Sûreté Aérienne :……..92

3.2.2.3. Système de Management Qualité (SMQ) :……..92

3.2.2.4. HSE (hygiène, santé, sécurité et environnement) :……..93

3.2.2.5. Certification IATA Operational Safety Audit (IOSA):……93

3.2.3. Evolution du chiffre d'affaire :……..93

3.2.4. Effectifs :……..93

3.2.4.1. La formation :……...93

3.2.5. L'organigramme :……...94

3.2.5.1. Le conseil d'administration et le Président directeur général :……95

3.2.5.2. Direction Générale :……96

3.2.6. Direction Commerciale :……...101

3.2.7. Direction Exploitation :……101

3.2.8. Direction Technique :……102

3.2.9. Présentation de l'organisme d'accueil : la direction Etudes, Planification et Stratégie (DEPS) :……103

3.2.9.1. Missions:……103

3.2.9.2. Les attributions:……..104

3.2.9.3. L'organigramme de la DEPS :……...105

CHAPITRE 4: Essai d'analyse de la stratégie marketing de Tassili Airlines…….111

Section 1: Étude qualitative…….113

4.1.1. L'objectif de l'étude :……113

4.1.2. Les outils de l'étude :……113

4.1.2.1. Définition de la méthode de recherche qualitative :……..113

4.1.2.2. L'entretien :……113

4.1.3. L'échantillon de l'étude :……..114

4.1.4. Le déroulement de l'étude :……..114

4.1.4.1. Elaboration du guide d'entretien :……..114

4.1.4.2. Prise de contact avec les personnes interrogées :……...114

4.1.4.3. Présentation du guide d'entretien :…….115

Section 2: Analyse de l'environnement externe :…….……...117

4.2.1. Analyse PEST :…..…….117

4.2.1.1. L'environnement politique :……...117

4.2.1.2. L'environnement économique :…….119

4.2.1.3. Environnement social :……..125

4.2.1.4. Environnement réglementaire et législatif :……...127

4.2.1.5. Environnement technologique :…….129

4.2.2. Analyse des cinq forces plus un de Porter :……129

4.2.2.1. Concurrence :…….129

4.2.2.2. Pouvoir de négociation des clients :……...132

4.2.2.3. Pouvoir de négociation des fournisseurs :……..133

4.2.2.4. La menace des nouveaux entrants :……135

4.2.2.5. Menaces des produits de substitutions :…….138

4.2.2.6. L'état :……140

4.2.2.7. Constats et recommandations sur les forces de porter :……141

Section 3: Analyse de l'environnement interne……..144

4.3.1. Matrice Mc Kinsey :……..144

4.3.1.1. La mesure de l'attrait du marché :……..144

4.3.1.2. La mesure de la position concurrentielle:……..147

4.3.1.3. L'élaboration de la matrice :……..149

4.3.2. L’analyse SWOT : 151

4.3.2.1. Forces : 151

4.3.2.2. Faiblesses :…….152

4.3.2.3. Opportunités :…….152

4.3.2.4. Menaces:……153

4.3.2.5. Suggestions et recommandations :…….154

CONCLUSION……...……...……..157

Bibliographie……

Annexes……