

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

HEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de mastère
en science commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème :

**L'opportunité de l'ouverture de la ligne
aérienne internationale
ALGER-VALENCE-ALGER.
ETUDE DE CAS : TASSILI AIRLINES.**

Elaboré par :

Amina BENMAGHNIA

Mohammed Aymen BOUKEFFA

Encadré par :

M. Amine REMINI

Enseignant à l'EHEC

4^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

HEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de mastère
en science commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème :

**L'opportunité de l'ouverture de la ligne
aérienne internationale
ALGER-VALENCE-ALGER.
ETUDE DE CAS : TASSILI AIRLINES.**

Elaboré par :

Amina BENMAGHNIA

Mohammed Aymen BOUKEFFA

Encadré par :

M. Amine REMINI

Enseignant à l'EHEC

4^{ème} promotion

Juin 2017

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail que j'ai accompli avec amour : Avant tous à mes très **chers parents**, ma merveilleuse maman et mon cher papa pour leur amour et sacrifices, ils sont la source de ma réussite dans la vie, ils m'ont toujours apporté leur soutien, je leur témoigne mon profond respect et amour, que dieu les garde pour moi et pour ma famille ;*

*A mon cher frère **REDA** et sa femme **KARIMA** et mes sœurs **HAYET** et **KHEIRA** les plus adorables au monde.*

*A ma nièce **DARINE***

*A mon cher ami et binôme **AYMEN***

En fin je le dédie à tous ceux qui sont proche de mon cœur et dont je n'ai pas cité le nom.

AMINA

Dédicace

A la mémoire de mon père ce travail est dédié à mon père, décédé trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études. J'espère que, du monde qui est le sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde !

À la plus belle créature que Dieu a créée sur terre, à la géniale, tendre et sacrée MERE, je la remercie pour tout le soutien et l'amour qu'elle me porte depuis mon enfance et j'espère que sa bénédiction m'accompagne toujours. Que ce modeste travail soit l'exaucement de ses vœux tant formulés, le fruit de ses innombrables sacrifices. Puisse Dieu, le très Haut, lui accorder santé, bonheur et longue vie.

À mes frères **ASSEM, THABET.**

À mon petit frère **LOUAY.**

À mon cher oncle **TAYEB** qui a toujours été à mes cotés.

À ma chère amie et binôme **Amina.**

À **ma famille** proche et à tous **mes amis,**

AYMEN

Remerciements

Nous tenons avant tout à remercier **ALLAH** tout puissant et miséricordieux, de nous avoir donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur **Mr Amine REMINI** pour ses précieux conseils, son aide et sa confiance durant toute la période de ce travail.

Nous tenons également à remercier **Amel BELHADJ** qui nous a beaucoup aidé dans notre recherche de stage et nous a permis de postuler dans cette organisation.

Nous tenons également à remercier **Mr CHEROUATI**, Directeur commercial de nous avoir aimablement accueillis en notre qualité de stagiaires.

Nous tenons à remercier notre promoteur ; **Yamina ALLOUACHE** cadre supérieur service relations extérieures au sein de Tassili Airlines, pour son soutien, ses orientations et pour le temps qu'elle nous a consacré malgré ses responsabilités tout au long de notre travail de recherche. Nous remercions également tout le personnel de la direction commerciale pour sa gentillesse et sa disponibilité durant notre stage.

Nous remercions, enfin, **nos professeurs** pour leur enseignement, leur disponibilité, leur professionnalisme.

Nous n'oublions 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 nous faire.

Résumé :

Le transport aérien connaît depuis plusieurs décennies un très fort taux de croissance et prend une importance économique et industrielle chaque fois plus grande. Les opérateurs du transport aérien évoluent dans un environnement dynamique où les enjeux financiers, les crises économiques et politiques sont considérables. Parallèlement, le transport aérien a connu un changement majeur et des alliances et fusions se sont créées entre compagnies afin de consolider leur présence.

Pour ces raisons les compagnies aériennes préfèrent les accords de partenariat qui ont pris différentes formes : partage de codes, les accords interlignes, commercialisation et établissement des prix, coordination des horaires, et partage des bureaux et installations aéroportuaires.

La compagnie Tassili Airlines devrait profiter de sa position stratégique et de son expérience locale pour faire partie des premières compagnies algériennes à tirer profit de l'internationalisation.

Dans la présente recherche, nous proposons l'étude de l'opportunité de l'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne internationale pour la compagnie Tassili Airlines d'une façon générale et la nouvelle ligne Alger(Algérie) vers Valence (Espagne) en particulier.

Mots clés : transport aérien, partenariat, partage de code, tassili Airlines, ligne aérienne, Alger, Valence

Abstract:

Since several decades, aerial transportation has witnessed a very strong growth rate and is taking a bigger economic importance each time. Its operators evolve in in a dynamic environment where financial issues, economic and political crises are considerable. In parallel, aerial transportation has known a major change, also alliances and fusions are created between companies in order to consolidate their presence.

For these reasons aerial companies prefer partnership agreements that took different forms: code sharing, interline agreements, price establishments and commercialization, schedules' coordination, office sharing and airport setups.

The Tassili Airlines company has to take advantage of its strategic position and its local experience to be amongst the first Algerian companies to benefit from internationalization.

In this research, we propose studying the opportunity of opening a new international airline for the Tassili Airlines company in general, and the new line Algiers(Algeria) towards Valence(Spain) in particular.

Key words: aerial transportation, partnership, code sharing, Tassili Airlines, airline, Algiers, Valence

ملخص:

عرف النقل الجوي على مدى عقود معدلات نمو قوية و أخذ مكانة اقتصادية و صناعية جد هامة. تعمل شركات الطيران في بيئة ديناميكية حيث القضايا المالية و الأزمات الاقتصادية و السياسية كبيرة. في الوقت نفسه شهد مجال النقل الجوي تغييرا كبيرا, فقد تم إنشاء عدة تحالفات و اندماجات بين الشركات و ذلك من أجل تعزيز وجودهم.

لهذه الأسباب تفضل شركات الطيران اتفاقيات الشراكة التي تأخذ أشكالا مختلفة: تقاسم الرموز, اتفاقيات ما بين الخطوط, التسويق و تحديد التسعير, تنسيق الجداول الزمنية, تقاسم المكاتب و مرافق المطارات.

يجب على شركة الخطوط الجوية طاسيلي الاستفادة من موقعها الاستراتيجي و خبرتها المحلية لتكون من بين الشركات الجزائرية التي تستفيد من التدويل.

في هذا البحث نقترح بشكل عام دراسة فرصة افتتاح خط جوي دولي جديد لشركة طيران طاسيلي, و الخط الجديد الجزائر العاصمة نحو مدينة فالنسيا (اسبانيا) بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية : النقل الجوي, شراكة, تقاسم الرموز, طيران طاسيلي, خط جوي, الجزائر العاصمة, فالنسيا.

Liste des Figures

Numéro	Titre de la figure	Page
<u>CHAPITRE 01</u>		
Figure 1.1	Evolution du nombre de passagers aérien au monde de 1950 à 2012	10
Figure 1.2	Formation de la demande du Transport.	23
Figure 1.3	Le processus stratégique.	25
Figure 1.4	L'horloge stratégique.	28
<u>CHAPITRE 02</u>		
Figure 2.1	Les indicateurs pour évaluer le degré de réussite d'une	43
Figure 2.2	Une métathéorie de la performance, dynamique, durée et issue des alliances.	45
<u>CHAPITRE 03</u>		
Figure 3.1	L'organisation de Tassili Airlines.	77
Figure 3.2	L'organigramme de la direction commerciale.	82
<u>CHAPITRE 04</u>		
Figure 4.1	Répartition des personnes par genre.	116
Figure 4.2	Répartition par tranche d'âge.	117
Figure 4.3	Répartition des personnes par profession.	118
Figure 4.4	Pourcentage de la fréquence de voyage.	119
Figure 4.5	Pourcentage sur le motif de voyage.	120
Figure 4.6	Pourcentage des compagnies aériennes avec lesquelles les personnes interrogées partent en voyage en Europe.	121
Figure 4.7	Pourcentage sur les critères de choix de la compagnie.	122
Figure 4.8	Pourcentage sur la destination phare de voyage.	123
Figure 4.9	Pourcentage sur les personnes qui ont pris un vol avec TA.	124
Figure 4.10	Pourcentage sur les critères de choix de la compagnie Tassili Airlines.	125
Figure 4.11	Pourcentage sur les personnes qui ont déjà voyagées à Valence.	126
Figure 4.12	Pourcentage sur l'objet de voyage à Valence.	127
Figure 4.13	Pourcentage sur la manière d'arriver à cette ville.	128
Figure 4.14	Pourcentage sur l'information sur le vol.	129
Figure 4.15	Pourcentage sur les moyens de communication.	130
Figure 4.16	Pourcentage sur l'acceptation de prendre ce vol.	131
Figure 4.17	Pourcentage sur la fréquence du vol.	132
Figure 4.18	Pourcentage de l'heure la plus appropriée pour ce vol.	133
Figure 4.19	Pourcentage sur le prix du billet.	134
Figure 4.20	La compagnie avec laquelle les personnes interrogées partent en voyage en Europe et les critères de choix.	136
Figure 4.21	les personnes qui acceptent de prendre le vol ALG-VAL-ALG selon l'âge.	137

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
<u>Chapitre 01</u>		
Tableau 1.1	Le processus stratégique: exemples dans le secteur du transport aérien	27
<u>Chapitre 02</u>		
Tableau 2.1	Avantages et inconvénients d'un GIE	38
<u>Chapitre 03</u>		
Tableau 3.1	fiche signalétique de TASSILI AIRLINES	68
<u>Chapitre 04</u>		
Tableau 4.1	Accords cadres de la coopération dans le domaine de l'économie entre l'Algérie et l'Espagne	101
Tableau 4.2	Accords cadres de la coopération dans le domaine de l'éducation et de la formation entre l'Algérie et l'Espagne	105
Tableau 4.3	Le sexe des personnes sondées.	116
Tableau 4.4	L'âge des personnes sondées.	117
Tableau 4.5	La profession des personnes sondées.	118
Tableau 4.6	Résultats des réponses sur les fréquences de voyage	119
Tableau 4.7	Résultats des réponses sur le motif de voyage.	120
Tableau 4.8	Résultats des réponses sur la compagnie avec laquelle les personnes interrogées partent en voyage en Europe.	121
Tableau 4.9	Résultats des réponses sur les critères de choix de la compagnie	122
Tableau 4.10	Résultats des réponses sur la destination phare	123
Tableau 4.11	Résultats des réponses sur les personnes qui ont déjà pris un vol avec TA	124
Tableau 4.12	Résultats des réponses sur les critères de choix de la compagnie Tassili Airlines	125
Tableau 4.13	Résultats des réponses sur les personnes qui ont voyagées à Valence	126
Tableau 4.14	Résultats des réponses sur l'objet de voyage à Valence	127
Tableau 4.15	Résultats des réponses sur la manière d'arriver à cette ville	128
Tableau 4.16	Résultats des réponses sur la communication	129
Tableau 4.17	Résultats des réponses sur les moyens de communication	130
Tableau 4.18	Résultats des réponses sur l'acceptation de prendre ce vol	131
Tableau 4.19	Résultats des réponses sur la fréquence du vol	132
Tableau 4.20	Résultats des réponses sur l'heure la plus appropriée pour ce vol	133
Tableau 4.21	Résultats des réponses sur le prix du billet	134
Tableau 4.22	Résultats des réponses de la compagnie avec laquelle les personnes interrogées partent en voyage en Europe et les critères de choix.	135
Tableau 4.23	Résultats des réponses des personnes qui acceptent de prendre le vol ALG-VAL-ALG selon l'âge.	137

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFRAA	Association des Compagnies Aériennes Africaines
AH	Air Algérie.
APE	Activité Principale Exercée.
APSI	Agence de promotion et de soutien des investissements.
ASECNA	Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar.
BSA	Bureau Sûreté Aérienne.
CAFAC	Commission Africaine de l'Aviation Civile
DAS	Les domaines d'activité stratégique.
DTA	Direction Travail Aérien.
EGSA	Etablissement de gestion des services aéroportuaires.
ENNA	Etablissement National de Navigation Aérienne.
EPIC	Etablissement Public à caractère Industrielle et Commerciale
F&A	Fusion & acquisition.
FCS	Facteurs clé de succès
FFP	Frequent Flyer Program (un programme de fidélisation).
FSB	Flight Safety Bureau.
GIE	Groupement D'intérêt Economique.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
HSE	Hygiène, santé, sécurité et environnement.
IAS	Industrie Aéronautique et Spatial.
IATA	Association internationale du transport aérien.
IBS	Impôt sur bénéfice de société
INSEE	Institut National De La Statistique Et Des Economiques.
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale.
ONM	Office National de la Météorologie.
ONS	Office national des statistiques.
PESTEL	Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal.

PNT	Personnel Navigant Technique
SARP	Le Consensus Sur Des Normes Et Pratiques Recommandées.
SGSIA	Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires.
SMQ	Système de Management Qualité.
SMS	Système de Management de la Sécurité
SPA	Société par action.
SWOT	Strengths,Weaknesses, Opportunities, Threats (forces - faiblesses – opportunités - menaces).
TA ou TAL	Tassili Airlines.
TAP	Taxe sur activité professionnelle.
TTA	Tassili Travail Aérien.
TVA	taxe sur valeur ajoutée
UE	Union Européenne.
VIP	Very Important Person.

Sommaire

	Page
Introduction générale	01
 CHAPITRE 1 : Généralités sur le transport aérien	05
Section 1 : Présentation du transport aérien	06
Section 2 : les stratégies génériques dans le domaine du transport aérien.....	20
 CHAPITRE 2 : Les partenariats des compagnies aériennes	34
Section 1 : Les partenariats, leurs formes et les facteurs clés du succès.....	35
Section2 : Les partenariats interentreprises dans le domaine aérien.....	51
 CHAPITRE 3 : La présentation générale de la compagnie Tassili Airlines	61
Section 1 : Présentation du secteur aérien en Algérie.....	63
Section 2 : l'organisation de la Direction Commerciale de Tassili Airlines et l'environnement interne et externe de l'entreprise.....	81
 CHAPITRE 4 : Etudes de cas pratique	100
Section 1 : les relations algéro-espagnoles.....	101
Section 2 : la démarche méthodologique de l'enquête et synthèse des résultats obtenus.....	106
 Conclusion générale	141

*« Lorsque je m'envole et que je me pose,
J'arrive en chair et en os,
Mais l'âme arrive après, en petite vitesse.
Je dois attendre afin qu'elle me rejoigne
Et que je retrouve mon équilibre. »¹*

¹ « Vitesse », Jean Cocteau, Revue Air France n°10, 1952.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'histoire de l'aviation a symboliquement débuté avec le vol d'Icare, mais il faut attendre le 17 décembre 1903 pour voir le décollage du premier engin à propulsion plus lourd que l'air. Notons, néanmoins les intuitions géniales de Léonard de Vinci dans l'air par le moyen d'ailes battantes.

Les compagnies aériennes sont aujourd'hui confrontées à une concurrence mondiale acharnée. Les sociétés misent donc sur différents modèles d'entreprise et différentes stratégies. La «stratégie des vols à bas prix» et la «stratégie des alliances» en sont deux exemples.

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

L'Algérie, à l'instar des autres pays du monde, a un intérêt particulier pour ce secteur dicté par sa situation géopolitique stratégique comme passerelle entre la rive nord et la rive sud de la méditerranée, le transport aérien s'est développé à un rythme très synchronisé avec la relance économique et le développement des investissements.

Tassili Airlines était initialement une coentreprise entre la compagnie aérienne Air Algérie et la compagnie pétrolière Sonatrach. En 2005, elle devient une filiale à 100 % de Sonatrach après le rachat des actions que détenait Air Algérie.

Certes, les activités principales de Tassili Airlines sont les vols Charters pour la société pétrolière Sonatrach et ses filiales, les compagnies pétrolières internationales et le travail aérien à travers sa filiale « Tassili Travail Aérien » Mais depuis mars 2013, Tassili Airlines a étendu son réseau au service du grand public pour des vols charters internationaux et le transport régulier national et international.

C'est pour cela que notre analyse s'est concentrée sur le thème suivant : « l'opportunité de l'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne internationale ALGER-VALENCE-ALGER »

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix

A partir de cela, notre problématique se pose comme suit :

Quelle est l'opportunité de l'ouverture de la ligne aérienne internationale ALGER-VALENCE-ALGER ?

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- Un partenariat avec une compagnie étrangère serait-il une stratégie intéressante pour Tassili Airlines ?
- Est-ce que les relations algéro-espagnoles ont un impact sur l'ouverture de la ligne ?
- Quel est l'intérêt que portent les voyageurs pour la ligne ALGER-VALENCE-ALGER ?

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

- **Hypothèse 01 :** Un partenariat avec une compagnie étrangère est une stratégie intéressante pour Tassili Airlines dans l'ouverture de sa ligne aérienne.
- **Hypothèse 02 :** La diplomatie entre l'Algérie et l'Espagne a une influence dans le choix de cette ligne aérienne.
- **Hypothèse 03 :** Les passagers potentiels ne sont pas très intéressés par la ligne ALGER-VALENCE-ALGER.

Les outils utilisés durant notre recherche sont notamment la consultation des ouvrages et des rapports ainsi que des documents internes à l'entreprise (recherche bibliographique), les interviews des responsables et l'observation, et pour soutenir notre étude on a procédé à une enquête **par entretien** auprès des cadres commerciaux de Tassili Airlines et **par questionnaire** auprès des personnes qui prennent l'avion au moins une fois par an.

Pour apporter des éléments de réponse aux questions soulevées, nous avons adopté la **méthode descriptive** pour la rédaction des deux premiers chapitres.

Les deux chapitres suivants ont quant à eux été réalisés grâce aux observations récoltées au sein des différentes structures de Tassili Airlines par le biais d'un entretien, et **une méthode analytique** qui repose sur une enquête avec des personnes ayant voyagé en avion au moins une fois par an, et ceci par le biais d'un questionnaire conclu par un traitement statistique.

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

1. Tout d'abord, nous commencerons par définir, dans le premier chapitre, le transport aérien, afin de se familiariser avec ses notions, ainsi que ses différents acteurs, donner un aperçu sur l'organisation du transport aérien international et mettre l'accent sur les stratégies génériques utilisées par les compagnies aériennes.
2. Ensuite, dans un deuxième chapitre, nous allons aborder, les partenariats, leurs formes, les facteurs clés du succès et les partenariats interentreprises dans le domaine aérien.
3. Dans le troisième chapitre, nous présenterons le secteur aérien en Algérie, puis l'organisme d'accueil Tassili Airlines ainsi que la direction commerciale où nous avons été affectés.
4. Le dernier chapitre illustre l'étude et l'analyse de l'opportunité de l'ouverture de la ligne ALGER-VALENCE-ALGER, en trois parties la première portera sur les relations algéro-espagnoles, la seconde partie sur l'analyse et l'étude des résultats de l'enquête qualitative, puis nous tenterons dans la dernière partie, d'évaluer le degré d'acceptation de ce vol par une étude quantitative (questionnaire).

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

CHAPITRE 1:

Généralités sur

le transport aérien

Introduction

Le transport aérien évolue constamment dans le monde en réponse aux opportunités et aux défis du marché. La mise en place par les compagnies de nouveaux business models, et la croissance rapide du transport aérien dans les économies émergentes, se traduisent par une stabilisation de la demande mondiale d'avions.

En effet, le secteur du transport aérien est un domaine d'activité où l'efficacité économique doit être recherchée constamment afin d'en assurer la pérennité. Il s'agira donc très souvent pour une compagnie aérienne opérant dans un réseau, d'y proposer un ensemble de fréquences optimisées de sorte d'assurer sa rentabilité à travers l'application d'une politique tarifaire qui prend en considération ses coûts et les pratiques du marché.

Les compagnies aériennes sont les acteurs principaux de ce secteur, permettant aux personnes de voyager librement. S'il en existe un nombre très important de nos jours, elles appartenaient autrefois aux gouvernements et servaient à représenter hors des frontières leurs pays respectifs. Agissant comme de véritables « portes drapeau ».

Le présent chapitre, intitulé généralités sur le transport aérien abordera deux sections, l'une concernant la présentation du transport aérien qui évoquera définition, historique et organisation du transport aérien et l'autre s'étalera sur les stratégies génériques du transport aérien définition, facteurs influents et processus.

Section 01 : Présentation du transport aérien

Le transport aérien est une activité économique et réglementée qui regroupe toutes les opérations de transport de personnes par avion à la fois au niveau national et au niveau international. 3,1 milliards de passagers ont utilisé le réseau mondial de transport aérien pour leurs besoins professionnels et touristiques en 2013¹. Le nombre total annuel de passagers s'est accru d'environ 5 % par rapport à 2012 et devrait dépasser 6,4 milliards d'ici 2030, d'après les projections actuelles. Le nombre de départs d'aéronefs a atteint 33 millions à l'échelle mondiale.

Le transport aérien est caractérisé par sa rapidité par son niveau de sécurité, par sa régularité et sa fiabilité.

Dans ce qui suit nous allons présenter le transport aérien, son évolution et les acteurs principaux dans le domaine, pour exposer par la suite l'organisation spécifique de ce type de transport.

1.1.1. Définition, évolution et acteurs du transport aérien

1.1.1.1. Définition du transport aérien

Le transport en général se définit comme « l'action ou manière de transporter, de porter d'un lieu à un autre »². Il en existe plusieurs sortes qui se différencient selon la voie empruntée; on parle de transport routier lorsque l'on utilise la route, maritime (ou fluviale) quand il s'agit de la mer (ou d'un fleuve), ferroviaire lorsque l'on emprunte les voies ferrées, le transport aérien concerne lui les voies aériennes.

Selon la convention pour l'unification des règles relatives au transport aérien international signée à Varsovie le 12 octobre 1929, « *le transport international au sens de la présente convention, tout transport dans lequel, d'après les stipulations des parties, le point de départ et le point de destination, qu'il y ait ou non interruption de transport ou transbordement, sont situés sur le territoire de deux hautes parties contractantes, si une escale est prévue dans un territoire soumis à la souveraineté, à la suzeraineté, au mandat ou à l'autorité d'une autre puissance même non contractante. Le transport sans une telle escale entre les territoires*

¹ Rapport sur la navigation aérienne « capacité et efficacité », l'Organisation de l'aviation civile internationale, Montréal, 2014, p 05.

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transport>, consulté le 14 février 2017 à 20 :44

soumis à la souveraineté, à la suzeraineté, au mandat ou à l'autorité de la même haute partie contractante n'est pas considéré comme international au sens de la présente convention.»

Le transport aérien est une activité économique, qui consiste à acheminer sur des lignes régulières, charters ou cargo, d'un point d'origine à un point de destination, des passagers, du fret ou du courrier par aéronef³.

Sur la base des définitions ci-dessus, nous définissons le transport aérien comme suit : le transport aérien regroupe les activités de transport de personnes, de marchandises et de courriers sur des lignes régulières et non régulières. Il s'appuie sur des activités de maintenance aéronautiques et des métiers d'assistance aéroportuaires.

1.1.1.2. Historique et évolution du secteur de l'aviation

L'aviation est un mode de transport très récent puisque les premiers vols ont eu lieu au début du XXème siècle. Il faudra attendre la fin de la Première Guerre Mondiale pour voir les énormes progrès et l'apparition de l'aviation commerciale. Bien que récente, l'aviation est aussi le mode de transport qui a le plus vite évolué. Aujourd'hui le monde du transport aérien est bien différent de ce qu'il était il y a cinquante ans.

1.1.1.2.1. Historique du transport aérien

Pour Schumpeter⁴, le progrès technique est au cœur même de l'économie, en raison des règles concurrentielles du marché et du comportement des entrepreneurs qui se trouvent incités à innover.

Les grands programmes aéronautiques et nucléaires lancés dans les années 1960 ont eux aussi trouvé des débouchés commerciaux à travers la création de grandes entreprises européennes et mondiales contemporaines comme Airbus. Née au début du XXème siècle, l'aviation reste jusqu'aux années 1960 réservée à une petite partie de la population. Elle a d'abord été un luxe réservé aux classes supérieures. Une application plus massive de ces innovations a permis une diminution des coûts et une réelle « démocratisation » de nouveaux produits et services.

³ Code de l'aviation civile Algérien

⁴ J. Schumpeter (1883-1950), « Théorie de l'Evolution Economique » (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung). Première édition, 1911 ; deuxième édition, 1926. Réédition Dalloz-Sirey, 1999.

Concurrencé en partie par le transport instantané des données immatérielles sur les réseaux télécoms et le transfert de données quasi gratuites via Internet, le transport aérien reste malgré tout le seul moyen d'assurer un transport physique des personnes et des biens sur une longue distance et de façon relativement rapide. Il doit néanmoins respecter des conditions strictes comme les impératifs de sécurité, de sûreté et les contraintes environnementales ou sonores. L'aviation commerciale a depuis le début dû intégrer une contrainte supplémentaire : la souveraineté des Etats sur leur espace aérien. Cela a induit un mode de développement de la concurrence s'inscrivant dans un cadre réglementaire international dépendant des relations bilatérales entre Etats.

Depuis les premiers vols expérimentaux de Clément Ader le 9 octobre 1890, des frères Wright en 1900 et le premier vol commercial en 1914 entre St Petersburg à Tampa (Floride), les avancées technologiques et scientifiques nées au lendemain de la première guerre mondiale ont permis de franchir un pas décisif vers la commercialisation de l'aviation. Cette activité fortement liée aux progrès scientifiques et à l'industrie aéronautique est donc relativement récente. En ce qui concerne la navigation aérienne, la Convention de Paris établissait dès 1919 le principe de souveraineté nationale. Les années 1920 et 1930 ont vu l'apparition de nombreuses compagnies aériennes dont certaines existent encore de nos jours (Air France, Qantas, Aeroflot...).

En 1944, la Convention de Chicago est venue réglementer le transport aérien international sur la base de la souveraineté des Etats et de la définition des libertés aériennes. Après l'invention des réacteurs pendant la deuxième guerre mondiale et les premiers vols transatlantiques en 1946, les années 1950 et 1960 ont vu l'apparition des premiers jets (La Comète, la Caravelle, le Boeing 707 puis le Tupolev 144 et le Concorde). La dérégulation américaine de 1978 a ouvert une nouvelle phase. Le jeu de la concurrence devait faire entrer le marché dans les relations internationales. Le transport aérien international est rentré dans une phase progressive de libéralisation. La volonté de libéralisation et largement sous-tendue par l'idée que le libre-échange aurait un impact important sur la croissance économique mondiale.

Les années 2000⁵ sont marquées par les fusions entre compagnie aérienne, ainsi que les alliances avec les concurrents tout en restant indépendant afin de profiter des avantages liés à l'effet de taille. Le 11 Septembre 2001, jour des attentats de New York City, où deux gros

⁵ <http://lecafedesdoctorants.com>, consulté le 03/03/2017 à 11 :52.

porteurs percutèrent les tours jumelles du World Trade Center, tuant près de 3000 personnes, fut incontestablement un tournant pour l'industrie du transport aérien, qui connut ici l'une des plus grandes crises de son histoire.

Les technologies dans le transport aérien sont de plus en plus élaborées. En 2005, l'un des deux constructeurs mondiaux Airbus fait voler pour la première fois son très gros porteur: l'A380, le plus gros appareil civil jamais construit ayant une capacité maximum de 850 sièges. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de distribuer le produit autrement; grâce à internet notamment avec la possibilité d'acheter son billet en ligne et s'enregistrer avant le vol, l'apparition du E-ticket supprimant ainsi le billet papier et maintenant de nouvelles applications pour smartphones.

A l'heure où le développement durable est une préoccupation pour chacun, les constructeurs du secteur aérien cherchent à développer des « biocarburants » moins polluants que le kérosène pour essayer de réduire au maximum l'impact sur l'environnement.

1.1.1.2.2. Evolution du transport aérien

La croissance du transport aérien, qui supprime les transports maritimes internationaux mais aussi la route et le rail, se poursuit et s'intensifie. L'évolution globale du trafic aérien des passagers depuis le second conflit mondial, accompagnée de profondes mutations, montre un taux d'accroissement de 10 voire 15 % et plus par an pour les décennies 1950-1960⁶. De l'aube des années 1970 à aujourd'hui, cette croissance enregistre un fléchissement.

Le boom touristique des années 70 et les voyages d'affaires favorisent le passage à un transport de masse. Les aéroports sont contraints à une adaptation coûteuse et à de lourds investissements (création de pistes et d'équipements commerciaux, terminaux). Les compagnies aériennes ont des difficultés à mettre en place des stratégies financières suffisantes devant la montée constante des coûts (achat de gros porteurs, équipement, services aéroportuaires, carburant) et la baisse conjointe des recettes en raison de la concurrence.

Au milieu des années 80, la situation des compagnies s'assainit au prix de multiples fusions, privatisations et disparitions. Ceci résulte de la déréglementation, d'une restructuration et donc d'une rationalisation (crises économiques de 90 à 94), d'une informatisation des réservations et de stratégies d'alliances de plus en plus développées entre les compagnies.

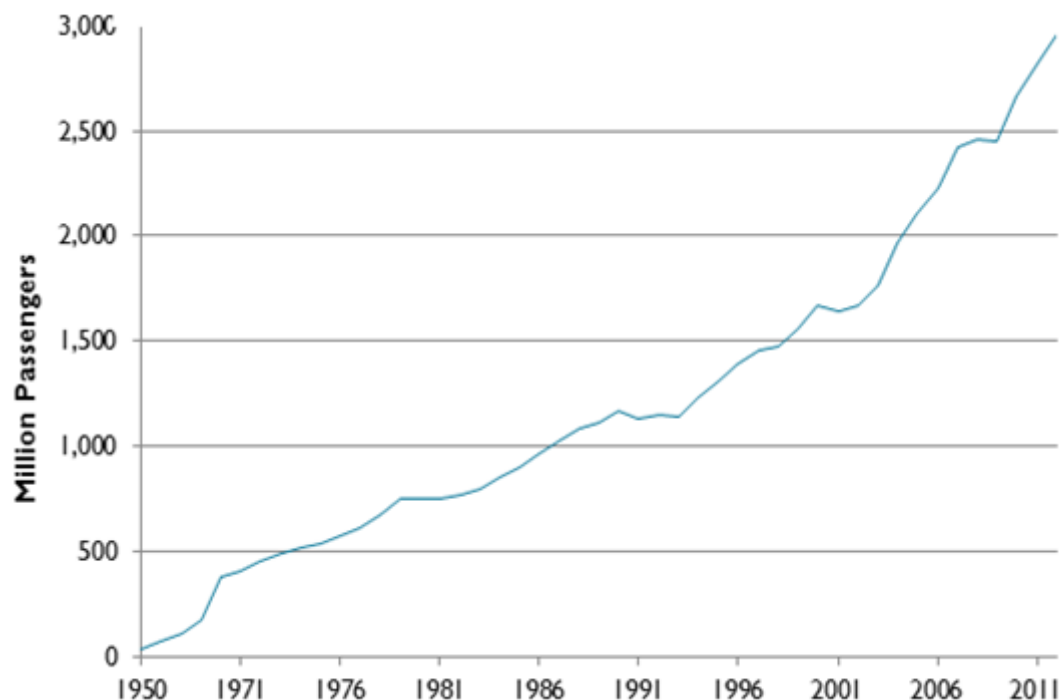
⁶ http://www.persee.fr/doc/AsPDF/ingeo_0020-0093_2000_num_64_2_2693.pdf, consulté le 15/02/2017 à 10 :37

La dernière décennie est bénéficiaire avec une croissance bien ralentie en 1998 en raison des conséquences de la crise économique asiatique sur la demande de transport aérien. Les indicateurs économiques du premier semestre 1999 démontrent, cependant, une reprise de l'activité dans cette partie du monde et une crise moins profonde que prévue.

Aujourd'hui, les compagnies aériennes transportent plus de 3 milliards de passagers par an. Toutes les minutes, 52 vols décollent d'un aéroport de la planète⁷.

L'évolution du transport aérien peut être résumée dans le graphe suivant⁸ :

Figure 1.1 : Evolution du nombre de passagers aérien au monde de 1950 à 2012



Source : ICAO

Le graphe ci-dessus représente l'évolution du nombre de passagers au monde au fil du temps, on constate de ce dernier une croissance du nombre de passagers depuis 1950 jusqu'aux années 90, un nombre qui passe de 500 à 1000 millions de passagers, puis cette croissance est plus accentuée entre 1990 et 2012, on remarque que le nombre de passagers a triplé en une vingtaine d'années et cela est dû aux avancées technologiques ainsi qu'au développement du transport aérien.

⁷ <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/>, consulté le 15/02/2017 à 19 :34

⁸ Observations économiques sur le trafic aérien mondial, site : <http://www.leconomiste.eu/>, consulté le 15/02/2016 à 15 :45

1.1.1.3. Les acteurs du transport aérien

Le transport aérien n'est pas un transport comme les autres. Plus jeune que le train, la voiture ou le bateau, l'avion renvoie à un rêve ancien de l'homme, celui de s'élever dans les airs. Il est essentiellement réalisé par des compagnies aériennes exploitant des avions, plus rarement des hélicoptères produits par des constructeurs aéronautiques. Cette activité nécessite un aménagement particulièrement grand, l'aéroport, qui accueille les aéronefs et permet leur atterrissage et leur décollage, et qui est ainsi une infrastructure particulière, à la frontière entre ciel et terre. Il remplit de nombreuses fonctions, techniques et complexes, économiques, ou encore symboliques. Sans oublier les organismes de contrôle.

1.1.1.3.1. Les compagnies aériennes

Une compagnie aérienne est une entreprise qui assure l'exploitation des services aériens soit internationaux ou nationaux et transporte des passagers ou du fret. Les compagnies aériennes louent ou achètent leurs avions pour offrir leurs services et peuvent former des partenariats pour des bénéfices mutuels⁹.

Les compagnies aériennes se distinguent selon un ensemble de critères notamment le type d'actionnaire, la clientèle, les lignes exploitées, les moyens... On considère une compagnie aérienne :

- Toute personne morale titulaire d'une autorisation d'exploitation de service de transport public ou de travail aérien
- Tout propriétaire inscrit sur la matricule aéronautique
- Tout affréteur d'un aéronef qui s'est réservé la conduite technique et la direction de l'équipage pendant la durée de l'affrètement
- Tout locataire d'un aéronef sans équipage qui en assure la conduite technique avec équipage de son choix

a. Classification juridique :

Une compagnie aérienne a pour vocation d'exploiter des lignes et de transporter des passagers elle peut être une société :

⁹ Michel VOLLE, « e-économie », Economica, Paris, Septembre 2000, P161.

- ✓ Nationale : elle est détenue par le gouvernement du pays. Elle effectue principalement des liaisons régulières et peut proposer des vols charters.
- ✓ Publique¹⁰ : tout organisme doté de la personnalité juridique qui exerce des activités de productions ou de commercialisation de biens ou de services marchands et sur lequel un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs exercent, directement ou indirectement, une influence dominante en raison de la propriété de la participation financière.
- ✓ Une compagnie privée est par contre détenue pas des personnes physiques ou morales privées.

b. Lignes exploitées

Une compagnie peut effectuer des vols intérieurs reliant les régions d'un même territoire on parle alors de compagnie régionale, ou des régions dans différents pays, on parle alors de compagnie internationale. Selon le code de l'aviation civile algérien les services aériens de transport sont dits « internationaux » lorsqu'ils relient un aéroport algérien à un aéroport étranger et ils sont dits « intérieurs » lorsqu'ils relient deux aéroports du territoire national.

c. Les moyens

En fonction des moyens utilisés et détenus par les compagnies aériennes on peut les classer en :

- Les compagnies régulières : ce sont des compagnies qui possèdent d'importants moyens, techniques, humains et financiers. Elles proposent des vols réguliers et charters.
- Les micros compagnies : il s'agit d'entreprises qui limitent leur activité sur les lignes régionales ou interrégionales ; elles exploitent le plus souvent un ou deux appareils subventionnés.

d. Le modèle économique

Il s'agit là d'avoir un aperçu de acteurs principaux qui se partagent le marché de l'aérien en Europe en étudiant les différents « business model » existant. Un « business model » ou modèle économique en français est composé de trois éléments fondamentaux: une proposition de valeur pertinente et attractive pour le client, une architecture de valeur qui explique et

¹⁰ Article 11 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics français

décrit comment l'entreprise « réalise » concrètement sa proposition de valeur et une équation de valeur prouvant la capacité du business model à créer de la valeur pour l'entreprise qui le développe.¹¹

Le modèle économique consiste pour une compagnie aérienne de se positionner d'une façon particulière sur un marché. Il est alors possible de classer son modèle économique en fonction du type d'aéroports utilisés, du réseau, de modes de distribution ou encore par rapport à la clientèle ciblée. Il y a bien sûr des nuances dans les modèles mais nous pouvons les classer en trois grands modèles-types économiques¹² : les compagnies traditionnelles (*les compagnies majors*), les compagnies *low cost* et les compagnies *charters*.

➤ **Les compagnies « major » :**

Ces compagnies sont anciennement des entreprises publiques, elles opèrent sur la base d'un réseau structuré autour d'un ou plusieurs points de correspondance. Elles fondent leur positionnement sur leur capacité à apporter un service de correspondance vaste à leurs clients, sur une base de tarification différenciée et elles ont segmenté leur marché afin de proposer un produit en fonction du type de clientèle en divisant l'intérieur de l'avion en plusieurs « classes ».

➤ **Les compagnies « low cost » :**

Apparues dans les années 90 en Europe après la libéralisation du ciel, ces entreprises ont su développer un business model innovant qui a pris de court toutes les autres compagnies en créant de la valeur malgré une dégradation du produit. En effet le service fourni est le transport, il n'y a aucun autre service périphérique gratuit, la promesse étant de faire voyager n'importe qui à moindre coût, pour permettre cet effort sur le prix supporté par le consommateur, elles réduisent leur frais opérationnels au minimum¹³, à commencer par le

¹¹ "Strategor 5^e édition", B.Garrette, P.Dussauge, R.Durand, Dunod Edition, Paris, 2009, p.172-173

¹² PAPPY Romain, « l'aviation commerciale et le droit antitrust », Thèse, Université Montesquieu Bordeaux IV, 2011, p.53

¹³ Conférence Mondiale de Transport Aérien, « Défis et Promesse de la Libéralisation », Montréal, ATConf/5-WP/20 , 24-29 mars 2003 : « Les caractéristiques communes du modèle de gestion des transporteurs à faibles coûts sont, avec quelques variantes: réseau de point à point mettant l'accent sur les routes à courte distance, fréquences élevées, structures simples à faible tarif, classe unique à haute densité sans réservation de siège, service de cabine simplifié, flexibilité en matière de dotation et frais généraux minimaux, usage intensif du commerce électronique pour le marketing et la distribution (y compris réservation en direct sur l'Internet et billetterie électronique). À l'appui de leurs structures à faibles coûts, ces transporteurs n'emploient habituellement qu'un seul type d'aéronef, avec une utilisation quotidienne élevée. En outre, ils desservent des aéroports secondaires moins encombrés pour garantir des temps d'escale courts ainsi qu'une haute ponctualité et pour réduire les frais liés aux aéroports et de baisser ainsi les taux de rotations (temps entre deux vols) en aéroports sont très courts, 25 minutes en moyenne. Grâce à leurs faibles coûts d'exploitation, ces transporteurs peuvent offrir tous leurs sièges à des tarifs bas ».

personnel qui malgré un salaire égal aux autres entreprises du secteur, sont parfois jusqu'à deux fois plus productifs, les avions utilisés sont neufs et acquis grâce **au leasing** afin d'en changer régulièrement, ce qui permet une utilisation plus importante des avions.

➤ **Les compagnies charters :**

Se définissant comme des compagnies non régulières, les compagnies *charters* visent une clientèle essentiellement touristique voyageant pour agrément personnel et de façon saisonnière dans le cadre de forfaits touristiques incluant un ensemble de prestations terrestres et aériennes. Comme elles ne fonctionnent que sur certaines périodes sa structure de coût est aussi plus allégée qu'une compagnie major.

1.1.1.3.2. L'aéroport

L'aéroport est particulièrement consommateur d'espace. Dans son acception moderne, le terme d' « aéroport » désigne un complexe composé des installations techniques et commerciales utilisées pour le trafic aérien¹⁴, mais il renvoie également à l'entité qui gère ces infrastructures. Celles-ci se sont complexifiées au fil du temps, avec la sophistication du transport aérien.

On peut ici faire référence à la notion de « lieu sans lieu » développée par Foucault¹⁵, on peut s'intéresser pour caractériser l'aéroport à celle de « *non-lieux* » définie par Marc Augé¹⁶. Ce qu'il désigne par « non-lieux », ce sont des espaces d'anonymat qui accueillent chaque jour de plus en plus d'individus. Il peut s'agir des installations nécessaires à la circulation accélérée des personnes et des biens (gares, aéroports, etc.), des moyens de transports eux-mêmes (trains, avions, etc.), ou encore d'autres endroits comme les supermarchés ou les camps de transit prolongé pour les réfugiés. Ce sont des espaces où se croisent des milliers d'itinéraires et d'individus anonymes qui n'entrent pas en interaction, et des espaces qui acquièrent une signification nouvelle de par ces croisements multiples.

¹⁴ CHAPIER-GRANIER Nadège, *Les aéroports commerciaux entre économie administrée et économie de marché : aspects juridiques d'une mutation* – 1ère ed. Aix-en-Provence : Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2006, p 18.

¹⁵ FOUCAULT Michel, *Dits et écrits (1984) Des espaces autres* (Conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in *Architecture, Mouvement, Continuité*, n°5, octobre 1984, pp 46-49.

¹⁶ AUGÉ Marc, *Non-Lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité* – 1ère ed. Paris : Le Seuil, 1992.

Alors, on peut décrire l'aéroport comme un lieu sans lieu, un non-lieu, une frontière, un espace extraterritorial, qui doit la spécificité de sa situation en partie au caractère international et aérien du trafic qu'il accueille.

Selon le code de l'aviation civile algérien l'aéroport est ensemble d'installations de transport aérien destiné à faciliter l'arrivée et le départ des aéronefs, à aider la navigation aérienne, à assurer l'embarquement et l'acheminement des voyageurs, des marchandises et du courrier postal transportés par air¹⁷.

1.1.1.3.3. Les constructeurs aéronautiques

L'histoire de l'aviation mondiale s'est, en partie, écrite en France et plus particulièrement à Toulouse. Un siècle sépare Eole, l'ancêtre de l'avion, de la série des Airbus construits par le consortium européen Airbus Industrie¹⁸. C'est le toulousain Clément Ader qui, en 1890, invente le mot "avion", inaugure le premier engin volant mû par un moteur et ouvre l'ère de l'industrie aéronautique. C'est à Toulouse qu'est présenté en janvier 2005 l'A380, le plus gros porteur jamais construit par l'homme; c'est dans cette ville que se déroule une part importante de la recherche et développement pour construire et assembler des Airbus et des satellites.

Selon l'INSEE, l'IAS regroupe l'ensemble des activités définies par le code APE 353; soit:

- la construction et la maintenance de cellules d'aéronefs (avions, hélicoptères, ballons etc.) et de leurs parties (fuselage, ailes, gouvernes, trains d'atterrissages, etc.) ;
- la construction et la réparation de tous les types de moteurs pour la propulsion des aéronefs et des missiles ;
- la construction de lanceurs et d'engins spatiaux (satellites, sondes, navettes, stations orbitales), y compris leurs propulseurs.

L'industrie aéronautique présente, plusieurs règles de coordination issues de son histoire, ou l'aspect technologique est prédominant, tandis que les nécessités commerciales sont reléguées au second plan. Dans cette logique, l'Etat demeure l'acteur central de cette industrie. Deux ensembles de raisons conduisent à faire de l'État l'acteur clé¹⁹. Premièrement, l'aéronautique est un secteur dit de "frontière technologique" dans lequel tout pays

¹⁷ Journal officiel, lois n° 98-06 fixant les règles générales relatives à l'aviation civiles, chapitre 1, section 1.

¹⁸ D'Eole à AIRBUS: Cent ans d'histoire aéronautique toulousaine. Insee Midi-Pyrénées publications, n° 78 janvier 1996.

¹⁹ Damien TALBOT, Med KECHIDI, L'industrie aéronautique et spatiale: d'une logique d'arsenal à une logique commerciale, février 2006, p7.

industrialisé se doit de figurer. Deuxièmement, le caractère militaire d'une partie de l'industrie aéronautique conduit l'ensemble de cette dernière à être placé sous tutelle étatique.

1.1.1.3.4. Les organismes de contrôle du trafic aérien

Ils coordonnent l'assistance et le renforcement des capacités pour les États, en appui à de nombreux objectifs de développement de l'aviation, ces institutions produisent des plans mondiaux pour coordonner les progrès stratégiques multilatéraux dans les domaines de la sécurité et de la navigation aérienne, ils suivent de nombreuses mesures de performance du secteur du transport aérien et effectuent des audits des capacités de supervision de l'aviation civile des États dans les domaines de la sûreté.

1.1.2. Organisation du transport aérien international

1.1.2.1. Au niveau international

1.1.2.1.1. *L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)*

L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) est une institution spécialisée des Nations Unies établie par les États en 1944 pour gérer et administrer la Convention relative à l'aviation civile internationale (Convention de Chicago).

L'OACI œuvre de concert avec les 191 États signataires de la Convention et des groupes du secteur à l'établissement d'un consensus sur des normes et pratiques recommandées (SARP) et des politiques en matière d'aviation civile internationale servant de base à un secteur de l'aviation civile sûr et efficace, dont le développement soit économiquement durable et écologiquement responsable. Ces SARP et politiques sont utilisées par les États membres de l'OACI pour s'assurer que leurs opérations et réglementations locales d'aviation civile sont conformes aux normes mondiales.

1.1.2.1.2. *L'association du transport aérien international (IATA)*

A la fin de la première guerre mondiale, les grandes compagnies aériennes qui se partageaient à l'époque le marché du transport aérien international, se sont regroupées en une association, l'Association du Trafic Aérien International (IATA), ancêtre de l'Association du Transport Aérien International créée en 1945. La première IATA était une association privée de compagnies dont l'objectif était de promouvoir la coopération entre ses membres en vue de la défense de leurs intérêts communs. En 1939, à la veille du second conflit mondial,

l'Association du Trafic Aérien International, regroupait en son sein 29 compagnies aériennes de 24 pays d'Europe, d'Amérique, d'Afrique et d'Asie²⁰.

En novembre 2014, l'association regroupe 272 compagnies aériennes²¹, ces entreprises sont spécialement autorisées à consulter les prix entre elles à travers cette association.

1.1.2.2. Au niveau africain

1.1.2.2.1. La Commission Africaine de l'Aviation Civile (CAFAC)

Organisme panafricain chargé de coordonner l'effort des Etats afin de promouvoir le développement de l'aviation civile et des transports aériens.

1.1.2.2.2. Le groupe des Etats du Traité de Yaoundé (1961)

Ce groupe illustre la manière dont la coopération intergouvernementale peut s'exprimer au niveau régional.

1.1.2.2.3. L'Agence pour la Sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA)

Elle est un exemple de coopération technique dans le domaine de l'aviation civile en Afrique.

1.1.2.2.4. L'association des Compagnies Aériennes Africaines (AFRAA)

C'est une manifestation concrète, du désir des transporteurs aériens africains de se regrouper afin d'harmoniser l'exploitation du trafic aérien du continent.

1.1.2.3. Au niveau national

1.1.2.3.1. Établissement National de la Navigation Aérienne (ENNA)²²

ENNA est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial. Il a pour mission d'assurer le service public de la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien algérien pour le compte et au nom de l'état algérien, placé sous la tutelle du Ministère des Transports.

1.1.2.4. Au niveau opérationnel : les entreprises

1.1.2.4.1. Flotte de la compagnie

L'aéronef²³ est tout appareil qui peut s'élever, se soutenir et circuler dans l'atmosphère grâce à des réactions de l'air autres que les réactions de l'air sur la surface de la terre.

²⁰ COHEN, Ralph S : IATA: « The First Thpee Deaades », IATA Bulletin, Juillet 1949, p.16.

²¹ <http://www.iata.org/about/members>, consulté le 13 février 2017 à 16:54.

²² Décret exécutif N° 91-149 du 18 mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne.

²³ Journal officiel, lois n° 98-06 fixant les règles générales relatives à l'aviation civiles, chapitre 1, section 1.

La flotte d'une compagnie aérienne constitue l'outil industriel utilisé dans la production de ses services. La composition de la flotte ainsi que le nombre d'appareils constitue sur le moyen/long terme ses variables de décision principales. L'objectif est de faire, compte tenu des équipements disponibles sur le marché, évoluer la composition de la flotte de façon à ce qu'elle réponde au mieux à la stratégie commerciale de la compagnie qui doit chercher à s'adapter à son environnement socio-économique et technique.

L'affectation de la flotte aux opérations commerciales s'agit d'affecter une flotte à la réalisation des vols programmés de la compagnie aérienne. Pour chaque vol on cherche l'affectation d'un avion qui respecte les différentes contraintes avec comme objectif celui de la minimisation du coût total d'opération.

1.1.2.4.2. Programmation des visites de maintenance

La maintenance des avions engage un ensemble des coûts, c'est l'une des rubriques essentielles et importantes, qui constitue un support pour l'activité principale de la compagnie. Elle est soumise aux contraintes et normes opérationnelles exigées par les constructeurs dans un souci de préserver la qualité et la sécurité de l'appareil.

Ainsi, il s'agira d'entretenir les avions sans perturber le déroulement des vols programmés. Pour assurer la sécurité des opérations, un appareil doit être constamment contrôlé, réglé et entretenu. Chaque avion, par conséquent, doit respecter un plan de maintenance en fonction du nombre d'heures de vols. C'est une procédure coûteuse en main-d'œuvre et en pièces de rechange. D'autre part, elle est indispensable et réglementée par les autorités du Transport Aérien. L'objectif est évidemment de réaliser une maintenance à coût minimum mais satisfaisant la réglementation en vigueur.

1.1.2.4.3. Gestion des équipages

Le personnel d'une compagnie aérienne est répertorié en deux catégories d'agents :

➤ Le personnel navigant

Il est composé de deux catégories de personnel : le Personnel Navigant Technique (PNT : Commandant, pilote et mécanicien) et le Personnel Navigant Commercial (PNC : Stewards et hôtesses). Ils ne peuvent exercer qu'après avoir obtenu une licence et qualification sur un module d'avion et pour une validité bien déterminée.

Parmi les objectifs d'une compagnie aérienne, la recherche d'un modèle à mettre en place, permettant de minimiser les coûts PN. Tout en respectant les contraintes réglementaires telles que la durée d'une étape²⁴ aussi les coûts liés à l'exploitation (sécurité, formations et qualification, les revendications des syndicats des pilotes, hébergement en cas où la durée du vol dépasse la durée de l'étape...)

➤ Le personnel au sol

Il est composé par les cadres, les agents de maîtrise, les techniciens et les employés. Selon le code d'aviation civil algérien le personnel technique au sol²⁵ est chargé d'assurer le contrôle du trafic aérien dans l'espace aérien national, sur et aux abords des aérodromes ainsi que l'installation, la maintenance et l'exploitation des moyens techniques concourant à la sécurité de la navigation aérienne et la maintenance des aéronefs et de leurs équipements

1.1.2.4.4. Programmation des horaires des vols

Il s'agit ici de définir les horaires des vols programmés par la compagnie aérienne sur son réseau. La programmation des horaires cherchera à couvrir au mieux les horaires souhaités par les passagers contribuant d'une part, à la satisfaction des passagers et d'autre part, à l'augmentation des recettes de la compagnie pour une même quantité de service offert.

La programmation des horaires doit tenir compte aussi de plusieurs contraintes telles que :

- ✓ Le nombre d'avions disponibles et la composition de la flotte.
- ✓ Le respect des contraintes de gestion de l'équipage, des services au sol, des services à bord et de la maintenance.
- ✓ La disponibilité des créneaux voulus surtout au niveau des aéroports congestionnés. En effet un grand nombre de créneaux, généralement les plus demandés, sont alloués à des compagnies déjà installées ou basées sur l'aéroport et ce sont elles qui les conservent, elles peuvent les utiliser pour leurs propres vols ou les revendre ponctuellement.

1.1.2.4.5. Les coûts d'exploitation

Les coûts d'exploitation sont très importants dans la gestion des compagnies aériennes. Leur diversité et leur volume exigent de ces dernières de bien les maîtriser.

²⁴ La durée d'un vol allé et retour ne doit pas dépasser la limite de 12 Heures y compris une heure avant et après le départ du vol

²⁵ Journal officiel, lois n° 98-06 fixant les règles générales relatives à l'aviation civiles, chapitre VIII, section 3, article 192.

➤ ***Les redevances aéronautiques***

Les redevances aéronautiques représentent un droit que paient les transporteurs aériens ou les autres exploitants d'aéronef pour pouvoir bénéficier des installations et de services de l'aérogare et du côté piste. Le montant de cette taxe varie d'une compagnie à une autre et d'un aéroport à un autre. Il comprend des redevances de navigation et des taxes d'aéroport.

➤ ***Le coût de la distribution***

Pour assurer la vente de leur produit à travers le circuit de distribution (agences de voyages), les compagnies établissent des contrats avec le fournisseur de service de réservation. Les frais des dossiers de réservation et de sa mise à jour, sont alors supportés par les compagnies.

➤ ***Carburant***

Le coût du carburant est l'une des composantes principales des coûts opérationnels d'une compagnie aérienne. Les compagnies aériennes sont appelées à rationaliser sa consommation et contrôler plusieurs déterminants de sa gestion afin de baisser les coûts et être plus compétitives.

Section 02 : les stratégies génériques dans le domaine du transport aérien

Les stratégies génériques sont les différentes stratégies concurrentielles (business strategies) qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses Domaines d'Activité Stratégique afin d'y obtenir un avantage concurrentiel. Elles ont été proposées par Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard en 1980.

Selon lui, un avantage concurrentiel doit être décisif, durable et défendable : cet avantage ne doit pas pouvoir être ni copié, ni substitué, ni érodé par l'action des concurrents, ni rendu obsolète par les évolutions technologiques, réglementaires ou économiques de l'environnement.

Dans cette section, on abordera les caractéristiques générales de la demande sur un marché de transport aérien, le concept de stratégie, le processus stratégique, ainsi que les différentes stratégies utilisées par les compagnies aériennes.

1.2.1. Caractéristiques générales de la demande sur un marché de transport aérien

1.2.1.1. Les facteurs influents propres aux voyageurs

Une segmentation des consommateurs suivant certains paramètres s'avère indispensable pour estimer de façon précise la demande, compte tenu des différences de comportement observées. Ces facteurs sont principalement le revenu, la valeur attribuée au temps et les motifs des voyages. Ces trois facteurs dépendent tous en partie de l'activité socioprofessionnelle des consommateurs.

1.2.1.1.1. Le revenu

Il est important de prendre en compte ce facteur qui est le revenu du consommateur. En effet, la propension à voyager augmente avec le revenu ainsi que le prix que le voyageur est prêt à payer: les consommateurs à revenu élevé, voyagent plus et sont moins sensibles au prix.

1.2.1.1.2. Les motifs de voyages:

On distingue traditionnellement deux grands types de demandes individuelles de transport aérien :

- Les voyages d'affaires.
- Les voyages pour raisons personnelles (tourisme, réunions familiales, etc.).

Le premier type concerne la clientèle « affaires », qui est la clientèle d'origine du transport aérien, qui voyage pour les besoins de son entreprise. La décision est prise par cette dernière et la maximisation de l'utilité revient ici à celle du profit. Il s'agit de la clientèle originelle du transport aérien, elle est peu sensible au prix mais attribue encore aujourd'hui une valeur au temps qui reste élevée. Ses critères de choix sont les horaires, la ponctualité, la disponibilité des vols (qui résulte en général de fréquences élevées), la flexibilité des réservations, les services offerts par la compagnie aérienne, le confort à bord, etc.

Quant au client qui voyage pour des motifs personnels, il effectue son choix selon ses propres préférences. Cette demande a un comportement plus contrasté. Ainsi, les voyageurs « fréquents » ont un comportement 'fin', ils prendront en compte non seulement les différentes options tarifaires du transport aérien en recherchant efficacement l'information y afférant mais ils prendront aussi en compte les autres modes de transport qui sont en concurrence avec le transport aérien et choisiront celui (ou la combinaison de ceux) qui maximise(nt) leur utilité. En revanche, les voyageurs occasionnels ne sauront pas tirer un meilleur parti des

options offertes. Néanmoins cette demande de voyager pour motifs personnels est très sensible au prix, son volume augmente au fur et à mesure que les tarifs baissent : elle constitue la totalité du trafic international non régulier et une bonne partie du régulier. Elle peut être aussi divisée par types de clients différenciés par la valeur qu'ils attribuent au temps et par leurs revenus d'où la multiplication des tarifs par les compagnies aériennes dans le cadre des pratiques de discrimination tarifaire du 'Yield Management' qui visent à tirer de cette segmentation de la clientèle un revenu maximum pour les vols.

1.2.1.2. Les facteurs influents propres à l'offre

S'il n'y a pas d'offre sur le marché du transport aérien qui convienne au consommateur potentiel, celui-ci même s'il présente une propension à voyager, pourra choisir de ne pas effectuer le déplacement surtout s'il s'agit d'un voyage de loisir. Il est également éventuel que ce voyageur potentiel choisisse un autre moyen de transport si la concurrence a lieu. Il est donc utile d'étudier les caractéristiques principales de l'offre qui ont une influence sur la demande. Celles-ci sont présentées ci-dessous :

1.2.1.2.1. Le tarif

Il est certain que le tarif proposé par la compagnie à une classe de passagers donnée, participe à la définition de sa demande : si le prix augmente, la demande diminuera et vice versa. Il est à noter que le tarif est souvent fixé par la compagnie en fonction du niveau de demande attendue, ce facteur n'est donc pas forcément exogène. Une démarche économétrique correcte consisterait à d'abord, faire des tests de causalité entre le tarif et la demande, ensuite, selon les résultats de ces tests, décider d'adopter une modélisation en équations simultanées ou pas. Toutefois, le prix est souvent considéré, dans les modèles économiques comme une variable explicative exogène de cette demande.

1.2.1.2.2. La fréquence

En général, une augmentation de la fréquence permet de mieux adapter le service proposé aux besoins des passagers : en effet ceci peut permettre de diminuer le décalage entre les horaires de départ souhaités et les horaires effectifs des vols. L'augmentation de la fréquence stimule le trafic d'une ligne ('l'offre crée sa propre demande'). Tandis que si les fréquences sont faibles, le décalage entre horaire souhaité et horaire réel est assimilable à un temps de voyage supplémentaire qui peut amener le passager à renoncer à l'idée de voyager ou à

s'orienter vers une autre compagnie aérienne concurrente voire un autre mode de transport possible.

1.2.1.2.3. La date de voyage

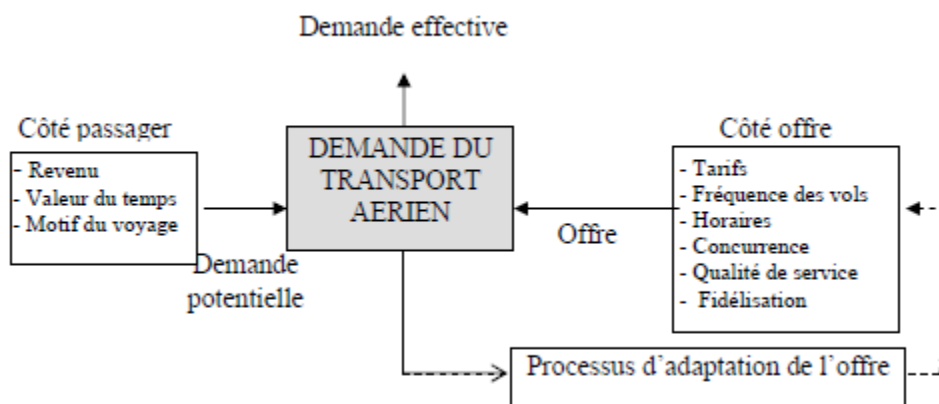
La compagnie aérienne doit tenir compte lors de sa programmation des horaires de ses vols, de la répartition des horaires souhaités par les consommateurs. En effet l'adéquation des horaires de départ et d'arrivée peut être un critère de choix important pour le passager dans un cadre concurrentiel.

1.2.1.2.4. Concurrence avec les autres modes de Transport

Quand il y a concurrence avec d'autres modes de transport (surtout sur les courtes distances), le consommateur compare non seulement les prix proposés par les différents modes mais aussi les durées totales de transport. Une telle durée ne se limite pas, par exemple dans le cas du transport aérien, à la durée du vol mais contient aussi le temps passé entre le domicile et l'aéroport de départ, le temps nécessaire entre l'aéroport d'arrivée et la destination réelle puis le temps passé dans les procédures aux aéroports (enregistrement, embarquement, contrôles de police et de douane).

D'autres facteurs comme la flexibilité des titres de transport, le service de bord, les avantages des programmes de fidélisation etc., ont une influence notable sur la demande. Ils sont néanmoins tous très difficilement quantifiables.

Figure 1.2 : Formation de la demande du Transport aérien



Souhir CHARFEDDINE, «optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain », thèse, Université de Toulouse II- Le MIRAIL, décembre 2004, p36.

A la suite de cet inventaire la demande adressée à une compagnie aérienne pourrait être expliquée principalement par:

- Le tarif de la compagnie aérienne elle même ainsi que le tarif de la concurrence, s'il y a lieu.
- La fréquence ou l'offre de la compagnie elle même ainsi que celle d'une éventuelle concurrence.

1.2.2. Les stratégies génériques dans le domaine du transport aérien

1.2.2.1. Définition de la stratégie

Le terme de stratégie est généralement associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de *L'Art de la guerre* dès le IV^e siècle avant J.-C. Le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le *leadership* (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés). Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir²⁶.

On peut définir la stratégie comme une suite de décisions et d'actions au service d'une politique. Elle se définit au niveau global (corporate strategy) mais aussi au niveau fonctionnel (business strategy ou stratégie de domaine : stratégie commerciale, financière...). Elle vise à rechercher et à obtenir une compétence distinctive (on parle parfois de savoir-faire différentiel), source d'avantage compétitif et à garantir ainsi la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cela implique de comprendre l'environnement pour modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage.

Elle englobe la conception et le pilotage d'actions dans le but de saisir des opportunités tant internes qu'externes.

Une décision stratégique est souvent irréversible et implique des changements de structure. Ces décisions peuvent engager l'entreprise sur le long terme : la stratégie relève de la gestion de l'incertitude.

²⁶ "Strategor 7^e édition", L.LEHMANN-ORTEGA, B.Garrette, P.Dussauge, R.Durand, Dunod Edition, Paris, 2016, p.5

La stratégie doit être analysée comme un processus décisionnel complexe qui intègre les dimensions organisationnelles (internes) et environnementales (externes). La décision stratégique relève de la rationalité limitée (recherche d'une solution satisfaisante plutôt qu'optimale) et dont la pertinence ne peut être appréciée qu'à posteriori²⁷.

1.2.2.2. Le processus stratégique

La définition d'une stratégie claire comprise par l'ensemble des acteurs d'une organisation (personnels et actionnaires) est le premier pas vers une démarche stratégique. Cependant il est important de s'assurer que celle qui sera mise en place répond aux exigences et objectifs fixés en amont. Le processus stratégique permet de s'en assurer.

Figure 1.3 : Le processus stratégique



J.B. Barney, W.S Hesterly, « Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson Education, 2006.p 24.

La mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise est avant tout la définition et l'analyse de ce qu'elle veut faire. La stratégie est le fruit d'une décision de la part du dirigeant répondant à un besoin pour l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel fort sur un marché par rapport à la concurrence. A l'issue de cette réflexion, la stratégie suit un processus qui mènera à terme l'entreprise à atteindre son objectif, en général la rentabilité

1.2.2.2.1. Missions

Les missions d'une entreprise peuvent se traduire par ses ambitions sur le long terme. Elles permettent de véhiculer à destination de l'organisation et de son environnement pertinent l'image, la culture que souhaite établir l'entreprise. En général la mission se matérialise par l'utilisation d'une phrase qui explique brièvement les valeurs auxquelles est attachée l'organisation. Elle est souvent complétée par la vision de l'entreprise ou son rôle au sein de l'environnement qui l'entoure.

²⁷ Mr Mesbah Abdelmadjid, Cours de stratégie internationale d'entreprises, Ecole des hautes études commerciales, 2015

1.2.2.2.2. Objectifs

Bien sûr l'objectif principal d'une entreprise commerciale est la rentabilité, mais les objectifs peuvent être différents, le seul impératif étant qu'il doit être mesurable (image, réduire son impact sur l'environnement, satisfaction de la clientèle...). Une entreprise peut également avoir plusieurs objectifs à atteindre, dans ce cas elle établit une liste par priorité.

1.2.2.2.3. Analyse

Une analyse pour qu'elle soit pertinente doit être réalisée auprès de l'entreprise elle-même (analyse interne) en répertoriant notamment les forces et les faiblesses et de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (analyse externe) par l'utilisation d'outil tel que PESTEL (une analyse complète de l'environnement du transport aérien par ce modèle d'étude est proposée plus loin). Afin de réunir ces deux niveaux d'analyse grâce à un même outil, on utilise le modèle SWOT, ou l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces du marché (de l'anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). La difficulté étant de tirer parti des opportunités et éviter les menaces, sachant qu'une opportunité pour une entreprise pourra être une menace pour une autre et inversement.

1.2.2.2.4. Décision/choix

La décision ou le choix de mettre en œuvre la stratégie incombe au(x) dirigeant(s) en réponse à un besoin d'acquérir un avantage concurrentiel fort.

1.2.2.2.5. Mise en œuvre

Une fois que les études ont été réalisées et que le choix d'une stratégie a été décidé, l'ensemble de l'organisation doit tout mettre en œuvre pour que la stratégie choisie atteigne les objectifs définis au départ.

1.2.2.2.6. Avantage concurrentiel

L'acquisition d'un avantage concurrentiel est un élément déterminant qui a pour but la création de valeur pour les clients et les actionnaires de l'entreprise, afin d'être légitime, il doit être viable sur le long terme.

Tableau 1.1: Le processus stratégique: exemples dans le secteur du transport aérien

Processus stratégique	Exemples dans le secteur du transport aérien
Mission	ASKY airlines a pour mission de Contribuer au développement du tourisme intra-africain et du tourisme international en direction de l'Afrique ²⁸ .
Objectifs	TURKISH airlines fixe un objectif de doubler sa taille, sa flotte, son chiffre d'affaires et le nombre de passagers qu'elle transporte pour 2023 ²⁹ .
Analyse	Il est indispensable d'analyser les données chiffrées du secteur d'activité pour mieux identifier les modifications intervenues au cours des années précédentes et ce, afin de mieux anticiper l'avenir ³⁰ .
Décision/choix	les compagnies aériennes du groupe Lufthansa ont décidé de facturer un supplément, le « Distribution Cost Charge », sur toutes les réservations effectuées par des « canaux de distribution indirects » ³¹ .
Mise en œuvre	Air France a choisit d'acquérir l'un de ses concurrents Européen: KLM, la fusion fut prononcée en 2004
Avantage concurrentiel	Emirates Airlines élue plusieurs années consécutives meilleure compagnie aérienne au monde grâce à la qualité du service client.

²⁸ <http://www.flyasky./asky/fr/institutionnel/presse/la-compagnie/vision-et-mission-28>, consulté le 18/04/2017 à 20 :51

²⁹ <http://www.transport-logistic.com/wp/turkish-airlines-des-objectifs-ambitieux/>, consulté le 18/04/2017 à 21 :10

³⁰ <http://www.envol-du-low-cost-chantzaras.blogspot.com/>, consulté le 18/04/2017 à 21 :23

³¹ <http://www.bcdtravel.com/move-fr/le-dcc-de-lufthansa-amene-une-hausse-des-couts-et-perde-de-productivite/>, consulté le 18/04/2017 à 21 :43

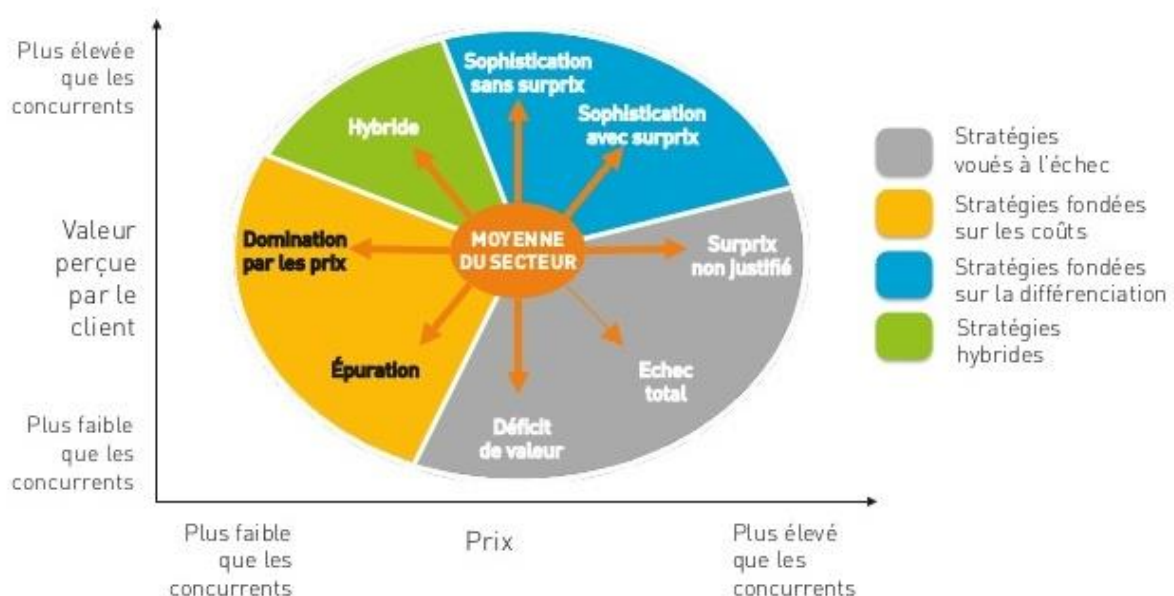
1.2.2.3. Les stratégies génériques

D'après Michael Porter³², l'entreprise a le choix entre deux stratégies génériques, à savoir :

- Faire une offre similaire à celle des concurrents, mais à un prix inférieur, grâce à une plus grande maîtrise des coûts ;
- Proposer une offre différente de ses concurrents et qui sera perçue comme supérieure (donc plus chère) ou comme inférieure (donc moins chère) par le client, par rapport à celle des concurrents.

Le schéma suivant illustre bien les différentes approches possibles, par rapport à l'offre concurrente.

Figure 1.4 : L'horloge stratégique



“Stratégie 7^e édition”, Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frederic Fréry Edition Pearson Education, Paris, 2005, p732.

L'horloge stratégique positionne toutes les stratégies concurrentielles, en fonction de la valeur perçue par le client et du prix par rapport à l'offre de référence, c'est-à-dire la norme sur le marché. La stratégie hybride combine la recherche de domination par les coûts et la différenciation. L'horloge stratégique indique comment choisir sa stratégie de départ dans un DAS.

³² Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, 1999.

1.2.2.3.1. *Les stratégies génériques de différenciation*

La valeur perçue de l'offre est différente de l'offre des concurrents et peut être obtenue selon trois stratégies différentes:

➤ *Stratégie d'épuration*

Elle consiste à simplifier tous les aspects de la production afin de proposer un produit dont la valeur perçue est largement inférieure à celle des concurrents. Les clients sont prêts à se séparer de certains éléments du produit ou du service qu'il juge non nécessaire si le prix est bas. C'est exactement la stratégie des compagnies « low cost » qui ont épuré au maximum l'offre de référence (le vol en avion) en supprimant tous les aspects qui pouvaient être abandonnés par les clients en échange d'un prix relativement plus bas que la concurrence (confort des sièges, repas gratuits a bord, pas de correspondances organisées...).

L'épuration doit alors stopper dès lors qu'il considère qu'un élément reste important et ceux malgré une baisse des prix considérable, la sécurité dans un avion est un exemple.

➤ *La sophistication sans surprise*

Elle est possible si l'entreprise acquiert une nouvelle technologie qui améliore le produit ou le service sans en augmenter le coût et donc le prix. Quand Air France-KLM devient la seule compagnie aérienne en Europe à faire voler ses passagers à bord de l'A380, il y a là une amélioration du service grâce à ce nouvel appareil mais il n'y a pas de surplus de prix pour le client.

➤ *La sophistication avec surprise*

Elle consiste à proposer un produit ou service dont la valeur perçue par le client est supérieure à l'offre de référence mais dont la mise en place nécessite un prix plus élevé. Vendre son produit plus cher ne signifie pas forcément que les coûts de production sont également plus chers mais il peut ainsi légitimer un positionnement sur le créneau du luxe par exemple. Un très bon exemple dans l'aérien étant celui des compagnies du Golfe et d'Asie (Singapore Airlines, Emirates...) qui proposent un produit de très grand standing à un prix très élevé.

1.2.2.3.2. *Les stratégies génériques de prix (domination par les prix)*

Consiste pour une entreprise à devenir le producteur qui a les coûts les moins élevés afin de pouvoir proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents et la valeur perçue par le client est égale à celle de la concurrence.

Afin de pouvoir mettre en place cette stratégie l'entreprise doit avoir une structure de coût adaptée grâce notamment à des économies d'échelles liées à l'effet de taille et aux effets d'expériences (position de pionnier). Cependant cette stratégie est difficilement adaptable aux entreprises du secteur aérien où l'on note un effet contraire, c'est-à-dire plus les entreprises sont établies et plus les coûts sont majorés, on estime que les cinq premières années d'exploitation d'une compagnie aérienne sont les moins coûteuses.

1.2.2.3.3. Les stratégies génériques hybrides

Consiste pour une entreprise à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes. Elle repose à la fois sur : la capacité à générer de la valeur répondant aux besoins des clients et la capacité à pratiquer des prix bas (donc à diminuer les coûts). Elle permet ainsi de récupérer des parts de marchés. Dans un secteur hyperconcurrentiel il semblerait que cette stratégie soit l'une des plus efficaces, mais demande une situation économique et financière très saine pour être viable. Dans le secteur aérien on peut noter l'arrivée d'Air Asia X, compagnie low cost opérant sur long courrier qui souhaite proposer un confort plus élevé que sur les compagnies major Européenne (sièges en cuir, plus d'espace entre les sièges...) à un prix nettement inférieur.

1.2.2.3.4. Les stratégies génériques vouées à l'échec

Elles se traduisent de manières différentes, un prix supérieur pour une valeur qui reste standard n'est possible que dans une industrie où les concurrents sont organisés en oligopole (très peu d'acteurs), un prix supérieur pour une valeur perçue inférieure est seulement limitée aux entreprises dotée d'un statut de monopole sur le marché. Enfin si la valeur perçue est inférieure et que le prix reste standard, cela peut impliquer une baisse des pertes de marché. En somme, certaines compagnies major en Europe qui ont tenté de s'aligner sur la stratégie des low cost mais sans y parvenir se retrouve dans cette dernière situation.

A ces stratégies génériques peuvent s'ajouter deux autres modèles établies par M. PORTER dans son étude sur les stratégies concurrentielles et l'acquisition d'un avantage concurrentiel:

1.2.2.3.5. Les stratégies génériques de concentration ou focalisation

Consiste à refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique, sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. L'avantage

concurrentiel se construit donc à partir d'une expertise sur un segment particulier. Dans le secteur du transport aérien, certaines entreprises se spécialisent sur le segment « business » comme « Openskies » qui propose uniquement des vols Paris-New York-Paris et dont l'avion est organisé en une seule classe « affaires ». D'autres compagnies aériennes se focalisent sur le seul segment du fret (transport de document et courrier) et délaissent le transport de passagers, c'est le cas d'UPS ou Fedex par exemple. On appelle compagnie « charter » celles qui se spécialisent sur le segment des tours operators et qui ne fonctionnent que suivant la demande d'allotement (nombre de sièges réservés) de leur client et en période de forte affluence.

1.2.2.3.6. *Lost in the middle*

Ce n'est pas une nouvelle forme de stratégie mais plutôt la situation dans laquelle peuvent se retrouver certaines entreprises si elles ont mal su développer l'une des stratégies énoncées plus haut. Dans certains cas les entreprises proposent une offre « low cost » sans modifier leurs structures de coûts, ce qui à terme représente un réel danger. A l'heure actuelle, les compagnies major dégradent de plus en plus leur produit afin de pouvoir proposer des prix plus bas à leur client sur le modèle des compagnies low cost cependant leur structure de coût n'est pas du tout adaptée à cette stratégie de différenciation par les coûts et dans un autre temps, leur produit ne permet pas de justifier un prix plus élevé.

Conclusion

L'aviation est le mode de transport qui a le plus vite évolué, il a connu une croissance d'une grande envergure depuis 1950 jusqu'au jour d'aujourd'hui.

La compagnie aérienne demeure l'un des acteurs les plus importants dans le transport aérien. Mais c'est grâce aux organismes de contrôle du trafic aérien OACI et IATA que le transport aérien a pu se développer efficacement et a pu être sécurisé.

Ajouté à cela, la stratégie choisie, qui une fois mise en place d'une manière optimale permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel et de garantir sa pérennité.

CHAPITRE 2:

Les partenariats des compagnies aériennes

Introduction

La genèse de la notion de partenariat remonte à vingt cinq ans et a pris de l'ampleur au cours des années 80 et 90. Le thème partenariat s'emploie dans des perspectives nombreuses et variées et répond à des objectifs de natures diverses.

Cette notion est omniprésente dans divers champs : en politique, en économie, en éducation et en formation. C'est pour ces raisons que la notion de partenariat est difficile à discerner.

Des faits marquants se sont produits dans le domaine du transport aérien. Un grand nombre de pays ont fait des progrès remarquables en matière de libéralisation de la réglementation à cet égard et conclu des arrangements de plein accès au marché. Parallèlement, l'industrie du transport aérien a connu un changement majeur et des alliances et fusions se sont créées entre compagnies afin de consolider leur présence dans un environnement de marché caractérisé par une forte concurrence.

Le second chapitre se focalisera sur les partenariats des compagnies aériennes avec définition, les formes organisationnelles, les facteurs clés du succès, les avantages et les inconvénients des partenariats pour ensuite aborder les types et les modèles des partenariats des compagnies aériennes dans le monde.

Section 01 : Les partenariats, leurs formes et les facteurs clés du succès.

Selon le vieil adage qui veut que l'union fasse la force, certaines entreprises ont choisi de s'allier pour faire face à cette nouvelle donne industrielle. Suivant les différents objectifs fixés par l'entreprise il conviendra d'opter pour un type d'alliance précis : le plus délicat sera alors de choisir l'alliance stratégique la mieux adaptée aux ambitions de l'entreprise.

Dans cette section, on abordera le concept de partenariat, ses différentes formes, ainsi que les facteurs clés de son succès.

2.1.1. Les partenariats concepts et formes

2.1.1.1. Définition du partenariat

Un partenariat est une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Tout en laissant leur autonomie à chacun des partenaires, il permet de créer des synergies, de tirer profit d'une complémentarité, de mettre en commun des ressources et d'affronter en commun une situation¹.

Selon le Conseil Supérieur de l'Education, « le partenariat est une forme exigeante de collaboration. Il résulte d'une entente des parties égalitaires dans le traitement d'un même objet, tout en respectant les prérogatives de leur mission respective, et qui mettent en commun des ressources complémentaires, financières, matérielles ou humaines, en vue de la réalisation d'une action commune »².

Selon Florence Vidal (1999), « Les coopérations et les partenariats sont des systèmes d'alliances relativement stables entre deux ou plusieurs acteurs, personnes morales le plus souvent, qui décident d'opérer en synergie pour atteindre un ou plusieurs objectifs, qu'ils ne peuvent ou veulent atteindre par leurs propres moyens. Si l'on utilise à peu près indifféremment l'un et l'autre mot, les puristes préfèrent user du mot coopération pour

¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/le-partenariat.php>, consulté le 17/04/2017 à 18 :58.

² Jamel Choukir (1999), *Le partenariat : une pratique et une notion en définition*, Les cahiers de l'ERGE n° 6, FSEG Sfax, CSE, 1995, p23.

désigner les accords d'une certaine durée entre organisations de même nature et de même culture, et le mot partenariat pour les accords entre organisations différentes. Ce dernier terme, qui est un néologisme, est apparu au début des années quatre-vingt et il figure dans un texte d'Alain Savary sur les Zones d'Education Prioritaires, où il est question des "partenaires habituels du système éducatif"»³.

Nous définirons le partenariat comme suit :

Un partenariat est une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Il peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Tout en laissant leur autonomie à chacun des partenaires, il permet de créer des synergies, de tirer profit d'une complémentarité, de mettre en commun des ressources, d'affronter en commun une situation. La relation entre les partenaires est formalisée par un contrat ou un protocole de collaboration dans lequel les responsabilités, rôles et contributions financières de chacune des parties sont clairement définis.

2.1.1.2. Les formes organisationnelles de coopérations

Après avoir défini le concept de partenariat interentreprises précédemment, il s'agit maintenant d'examiner la traduction concrète de celle-ci. Le propos est en d'autres termes, d'étudier le moyen à travers lequel le partenariat prend forme.

2.1.1.2.1. Les co-entreprises

S'accaparer de parts de marché et augmenter ses ventes demeurent un défi constant pour toute entreprise tant au niveau domestique que sur les marchés internationaux. De nombreuses entreprises se sont engagées dans des projets d'expansion en choisissant la coentreprise pour atteindre leurs objectifs de croissance.

➤ Définition d'une co-entreprise

Une coentreprise est une entité formée par deux partenaires ou plus pour la réalisation d'une activité commerciale spécifique⁴. Les parties s'entendent pour créer une nouvelle entité par la contribution de capital et d'expertises dans le but d'en partager le contrôle, les revenus,

³ Florence Vidal (1999), *L'entreprise et la cité : Partenaires ou adversaires ?*, InterEditions, p. 275.

⁴ Cafa Financement Corporatif Magazine, N° 09, Canada, p1.

les dépenses et les bénéfices. Le projet peut être ponctuel ou permanent. La coentreprise peut prendre trois types : la filiale commune, le consortium et le groupement d'intérêt économique (GIE).

Le dénominateur commun entre ces trois formes est l'existence d'une personnalité morale distincte de celle de ses membres.

➤ Les types d'une co-entreprise

a) Les filiales communes :

Une filiale commune est une entité organisationnelle légale et distincte, une société créée et détenue par des firmes indépendantes les unes des autres, par transfert d'une fraction de leurs ressources (humaines, technologiques, commerciales, etc.) en vue de la conduite d'une action conjointe (R&D, approvisionnement, fabrication, etc.).

Les firmes parentes sont, par définition, toutes détentrices d'une part de capital proportionnelle à leurs apports, qu'elles partagent généralement de façon relativement égalitaire (exception faite des cas où le gouvernement du pays hôte impose 51%⁵ à la firme locale). Elles exercent collectivement le contrôle, indépendamment ou non du montant de leur participation. Elles sont rémunérées pour tout ou partie de leur apport selon les profits réalisés par l'entité.

« Hewlett-Packard et Ericsson ont, par exemple, constitué une société commune, pour développer et commercialiser des logiciels de gestion des processus des opérateurs et fournisseurs de services de télécommunication »⁶.

b) Le consortium :

Le consortium est une organisation créée pour transcender les capacités individuelles de ses membres à travers un processus de transformation censé, dans un avenir plus ou moins proche, afin de renforcer leurs positions concurrentielles. Cette forme organisationnelle se distingue des autres, en particulier par le fait que les membres bénéficient généralement d'un soutien public.

Cette forme organisationnelle se distingue des autres, en particulier par le fait que les alliés membres bénéficient généralement d'un soutien public. Les formes de ces coopérations interfirmes varient fortement et présentent plusieurs formes juridiques et organisationnelles :

⁵ Dominique JOLLY, « alliance interentreprises », édition Vuibert, France, juin 2001. P29.

⁶ NTIC Magazine, N° 21, Mars/Avril 2007, p20.

- Verticales : pour favoriser la création et l'innovation. Les accords de partenariat entre industriels et laboratoires publics/universitaires relèvent de cette approche.
- Horizontales : entre partenaires partageant des domaines d'activité commun) pour accélérer les transferts de technologie et minimiser les coûts de création.

c) Le groupement d'intérêt économique

Le GIE est un « groupements qui tout en respectant l'indépendance juridique et économique de leur participant leur permettent de mettre en commun des moyens de production et donc de développer leurs affaires plus efficacement et a meilleur compte que s'ils étaient demeures isolés »⁷.

Constitué d'au moins deux membres (personnes physiques ou morales de droit privé, ou public) justifiant d'une activité économique, le GIE est un regroupement pour une durée déterminée ou indéterminée en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres pour faciliter ou a développer l'activité économique de ses membres et a améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité.

Le GIE peut se développer dans tous les secteurs d'activité, ce mode de collaboration a surtout connu un véritable essor dans le monde de l'aéronautique et dans le domaine des finances avec le groupement des cartes bancaires. Le GIE répond à un besoin des entreprises a la recherche d'une structure juridique de collaboration interentreprises. C'est une situation intermédiaire entre le formalisme de la société et la souplesse de l'association.

Tableau 2.1: Avantages et inconvénients d'un GIE

Avantages	Inconvénients
➤ Economie d'échelle ; ➤ Effet de synergie ; ➤ Grande liberté dans l'organisation du groupement.	➤ Responsabilité indéfinie et solidarité des membres.

Source : Yves GUYON, Michel KAHN, « franchise et partenariat », Dalloz DUNOD, aout 2002.p185.

⁷ Yves GUYON, Michel KAHN, « franchise et partenariat », Dalloz DUNOD, paris, aout 2002.p184.

Du tableau des avantages et des inconvénients du Groupement d'intérêt économique, on constate que ce dernier représente une forme très intéressante de coopération suite aux avantages qu'il offre et cela surtout dans le domaine aéronautique.

2.1.1.2.2. Les conventions de coopérations non assorties de liens capitalistes

Une alliance interentreprises n'entraîne pas toujours la création d'une nouvelle personne morale. Il n'y a pas nécessairement constitution d'une nouvelle entité, ni de mouvements de capital. La relation entre les partenaires peut prendre appui sur un simple contrat ou une convention entre plusieurs parties. Une convention de coopération est le cadre juridique à l'intérieur duquel des firmes indépendantes les unes des autres décident d'engager une fraction de leurs ressources afin de conduire une action conjointe ou réciproque. Par rapport à une co-entreprise, ce type d'accord est très ouvert, très souple, peu contraignant, plus modulable.

La conception du microprocesseur Power PC au début des années 1990 s'est principalement déroulée dans les laboratoires de Motorola avec un détachement d'ingénieurs de chez IBM et Apple. Le développement du système associé Power Open n'a pas non plus été conduit dans une entité distincte des alliés. La coopération passait plutôt par la coordination plus ou moins formelle des efforts de recherche réalisés par les alliés chacun de leur côté ou par la répartition des tâches⁸.

Il est possible de distinguer deux formes génériques des conventions de coopération. Ces deux types sont présentes en ligne dans la figure suivante, on distingue :

- a. L'échange entre deux partenaires de moyens sous leur contrôle :** c'est l'échange de moyens existants. Chaque partenaire met à la disposition de l'autre une ressource particulière : moyens matériels, moyens organisationnels ou encore connaissances.
- b. Les développements conjoints ou coordonnés :** chaque partenaire apporte des ressources pour participer à une création conjointe. Des capacités nouvelles sont développées en commun. Quelle que soit la nature de ces réalisations, les alliés procèdent à des découpages de l'objet visé en éléments qu'ils vont se partager.

⁸ Dominique JOLLY, « les alliances interentreprises, entre concurrence et coopération », édition Vuibert, France, Juin 2001, P38.

2.1.1.2.3. Les formes unilatérales contre les formes bilatérales

La définition des alliances en quatre points clés nous amène à inclure dans le champ des alliances les opérations suivantes⁹ :

- La concession réciproque de licences
- Les participations croisées
- Le rachat conjoint
- La fusion partielle

2.1.1.2.3.1. La concession unilatérale de licences et l'échange de licences

La concession unilatérale de licences C'est une transaction de marche ou l'objet de l'opération est fourni unilatéralement à l'acheteur par le vendeur en échange d'une somme d'argent. C'est le titulaire d'un brevet qui concède à un tiers, moyennant redevance, le droit d'exploiter industriellement ou commercialement les connaissances codifiées dans ce titre de propriété intellectuelle.

En revanche, l'échange de licences entre deux entreprises (qu'elles soient commerciales ou technologiques) fait partie des coopérations interentreprises sans structure. Dans le cas, par exemple, d'un échange de licences technologiques, l'entreprise A accorde à l'entreprise B une licence gratuite sur sa technologie alors que simultanément B octroie à A une licence tout aussi gratuite sur sa technologie (l'échange est, au besoin, équilibré par le versement soulté).

2.1.1.2.3.2. Entre la prise de participation et les participations croisées

Il semble parfaitement excessif de parler d'alliance lorsqu'une entreprise prend une participation financière dans le capital d'une autre. Le point est encore plus évident lorsque la société visée n'est pas consentante.

Il s'agit parfois, pour une grosse entreprise, de s'ouvrir une fenêtre sur la technologie d'une jeune pousse prometteuse. Mais il n'y a ni œuvre commune, ni décision conjointe, ni mise en commun de ressources, ni interdépendance entre les contractants dans ce type

⁹ Dominique JOLLY, « les alliances interentreprises, entre concurrence et coopération », édition Vuibert, France, Juin 2001, P17.

d'opération de nature essentiellement financière. Il s'instaure une relation verticale entre les deux entreprises. Il s'agit fréquemment d'un premier pas vers une prise de contrôle.

En revanche, des participations réciproques ou croisées sont une forme d'alliance qu'on pourrait qualifier de financière. Elles peuvent être le fait générateur d'une alliance industrielle ou, inversement, venir cimenter une alliance existante.

2.1.1.2.3.3. Le rachat amical versus le rachat conjoint

Dans une coopération équilibrée, ni l'entreprise A ni l'entreprise B ne sont en mesure d'exercer un pouvoir hiérarchique l'un sur l'autre. Chacun est en état de dépendance mutuelle. Il ne semble donc pas pertinent de qualifier d'alliance, le rachat d'entreprise quand bien même l'opération serait conclue dans le meilleur climat.

En effet, la question du partage du pouvoir entre allies, qui est au cœur des alliances, ne se pose pas dans le cas d'un rachat. Les cadres de l'entreprise acquise ont, au moins implicitement, prêté un serment d'allégeance.

En revanche, lorsque deux entreprises s'associent pour en acheter une troisième, on est bien en présence d'un schéma de partage du pouvoir au sein d'une filiale commune. Ce schéma d'achat conjoint est tout de même rendu plus compliqué en raison de l'existence préalable de l'entité avec laquelle les coacquéreurs auront à traiter.

2.1.1.2.3.4. Entre fusion totale et la fusion partielle

Lorsque deux sociétés fusionnent, elles confondent leurs actifs et passifs, leurs salariés, leurs associés et leurs dirigeants. Lorsqu'il y a fusion totale entre deux entreprises, ces dernières disparaissent pour laisser la place à une seule et unique entité ou encore l'une absorbe l'autre avec son consentement. Dans les deux cas, les actionnaires des deux anciennes sociétés deviennent actionnaires d'une même et unique société. S'il y a bien dans ce cas œuvre commune et mise en commun des ressources, aucune relation d'interdépendance ou de réciprocité n'émerge de cet accord puisque les contractants perdent leurs personnalités morales respectives dans l'accord. Des lors, la fusion apparaît ici comme une forme aboutie d'alliance.

A l'inverse, en cas de fusion partielle, les contractants ne disparaissent pas dans l'opération celle-ci ne concerne qu'une fraction de leur activité totale (branche d'activité, division département ou unité).

2.1.2. Les facteurs clés du succès des partenariats

2.1.2.1. La notion du succès dans les partenariats

Beaucoup de travaux cherchent à comprendre ce qui peut expliquer le succès, la réussite ou l'échec des alliances.

Pour certains, il y a succès quand chacun des partenaires a atteint ses objectifs stratégiques.

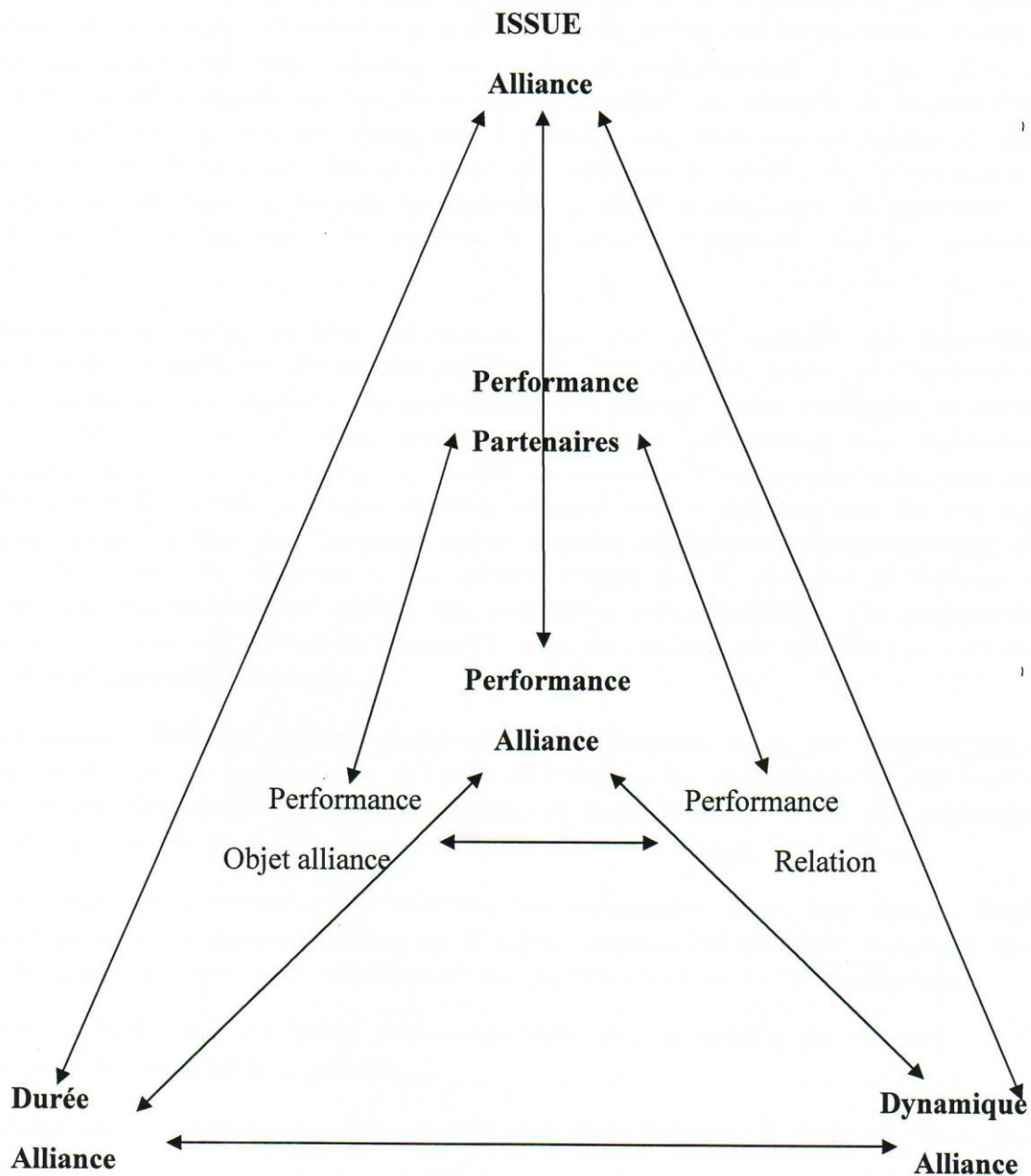
Pour d'autres, il faut que l'opération conjointe soit rentable ou que les partenaires soient satisfaits de leur relation.

Dans tous les cas, l'évaluation en termes de réussite ou d'échec est réductrice, puisqu'elle consiste à raisonner de manière binaire et conduit à caractériser de manière tranchée des situations qui mériteraient bien souvent nuance.

L'approche est d'autant plus contestable qu'elle ne s'appuie que sur un indicateur, sachant qu'aucune mesure n'est exempte de limites et que différents indicateurs peuvent donner des résultats divergents. Il apparaît donc souhaitable, lorsqu'il s'agit de juger du degré de réussite d'une alliance, d'adopter une approche plurielle.

Suivant cette perspective, on peut multiplier les angles d'évaluation : mesures de performance de l'alliance (passée ou attendue), mais aussi dynamique de ses modalités, issue (survie ou disparition au moment de l'observation) et durée ou longévité.

Figure 2.1 : Les indicateurs pour évaluer le degré de réussite d'une alliance.



Fabien BLANCHOT « l'alliance comme levier et lieu du changement », édition la Découverte, 2001, p 27.

Les indicateurs de performance peuvent être de quatre types :

-Premièrement, la mesure ou l'évaluation peut concerner les effets (passés ou anticipés) de l'alliance sur les partenaires. Il s'agit alors de mesurer ou d'estimer les conséquences (réelles ou potentielles) de l'alliance sur, par exemple, la valeur boursière des partenaires,

leurs résultats comptables, leur part de marche, leur production d'innovations organisationnelles, de processus ou de produit, leur acquisition de compétences...

-Deuxièmement, il est possible de focaliser l'attention sur les résultats de l'objet de l'alliance, c'est-à-dire sur les projets, activités et/ou transactions concernés. Si, par exemple, l'alliance sert un projet d'implantation dans un pays étranger, la mesure pourra porter sur le degré d'atteinte des objectifs que les partenaires s'étaient fixés à une échéance donnée, les résultats économiques de l'éventuelle entité commune, l'évolution de sa part de marche...

-Troisièmement, on peut s'intéresser spécifiquement à la performance de la relation, c'est-à-dire à la manière dont les acteurs interagissent, vivent et évaluent (ou anticipent) leurs rapports ou se jugent mutuellement. Il s'agit alors de caractériser la relation à partir des comportements observables (par exemple, la fréquence des conflits, la capacité ou non des coopérants à prendre des décisions conjointes ...) et/ou de mesurer les sentiments des acteurs en ce qui concerne la justice des rétributions et de processus de décision, la loyauté, longanimité et effort d'adaptation du partenaire, la conflictualité de la relation, les rapports de pouvoir, l'intensité de la confiance mutuelle...

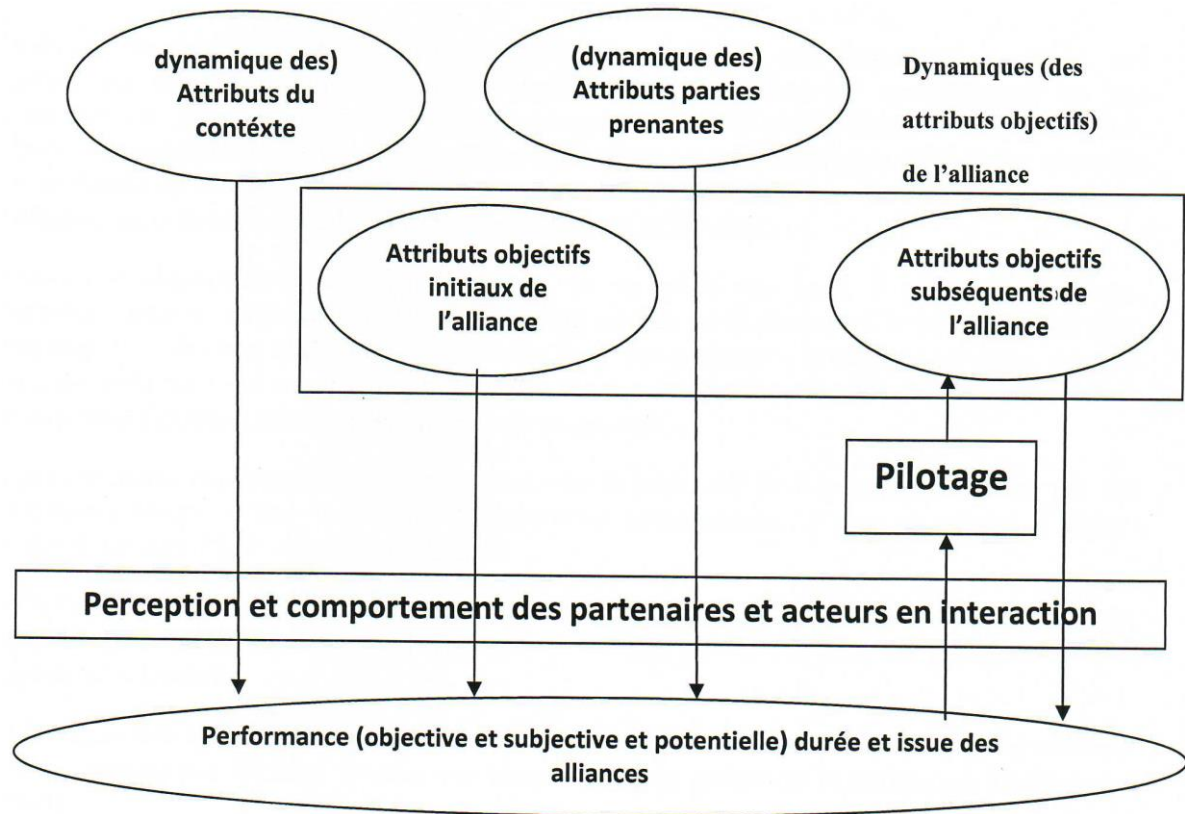
-Quatrièmement, enfin, certains indicateurs, que l'on peut qualifier de composites, peuvent inclure plusieurs des dimensions précédentes. Par exemple, quand on s'intéresse au degré de réalisation des objectifs des partenaires, que ceux-ci soient communs ou privés, initiaux ou émergents, on se situe plutôt sur l'arête «performance des partenaires, performance de l'objet de l'alliance». Lorsqu'on demande des acteurs d'indiquer leur degré de satisfaction globale à l'égard de leur alliance, on se situe au sein du «triangle de la performance », sans que l'on puisse savoir ce que le répondant évalue précisément. De la même façon, si l'on demande à des acteurs d'apprécier le potentiel de création de valeur de leur coopération, on obtient une évaluation par anticipation qui peut prendre en compte aussi bien les résultats de l'opération objet de l'accord que les effets de l'alliance sur l'un et/ou l'autre des partenaires.

2.1.2.2. Les facteurs clés du succès des partenariats

Ce n'est pas parce que les sources de la performance, dynamique, durée et issue des alliances sont multiples et enchevêtrées, qu'il n'est pas possible d'en construire une représentation simplifiée et de proposer une « métathéorie » qui suggère les types de

leviers d'action dont disposent les bâtisseurs et pilotes d'alliance pour tenter de mieux maîtriser le devenir des coopérations qu'ils initient ou dirigent.

Figure 2.2: Une métathéorie de la performance, dynamique, durée et issue des alliances.



Fabien BLANCHOT « l'alliance comme levier et lieu du changement », édition la Découverte, 2001, p 30.

Cette représentation suggère l'influence de quatre catégories de facteurs : les attributs objectifs de l'alliance, son contexte, son pilotage et le profil des parties prenantes.

2.1.2.2.1. Le contexte

On fait ici référence aux facteurs environnementaux, aux besoins des firmes et aux caractéristiques de l'opération à réaliser. Si une alliance n'est pas l'option la meilleure (la plus efficace et efficiente, la moins risquée, la plus créatrice de valeur) pour l'un des partenaires, la tentation sera forte d'en sortir dès que possible, ce qui peut expliquer son caractère parfois fugitif. Par ailleurs, le contexte initial étant susceptible de évolutions, la pertinence du choix effectué n'a pas de raison d'être immuable. Logiquement, une alliance s'impose quand trois

conditions sont remplies : le recours à un partenaire est souhaitable, il faut aller au delà d'une simple relation marchande ou d'un contrat classique et une acquisition n'est pas opportune.

➤ ***Facteurs qui plaident en faveur du recours à un partenaire :***

- ✓ Besoin de compétences et/ou de ressources: par exemple, une firme doit compléter ses capacités par des savoirs organisationnels non détenus difficiles à les imiter et long à les acquérir. Ou bien elle manque de moyens (notamment financiers) pour la réalisation d'un projet attrayant.
- ✓ Capacités excédentaires : une firme dispose de capacités qui sont, à un moment donné, inexploitées ou sous-exploitées mais qui pourraient lui être profitables dans le futur (par exemple, une équipe de recherche) et dont elle ne souhaite donc pas se séparer. L'alliance constitue alors un moyen possible pour maintenir le plein usage de ces ressources.
 - ✓ Barrières à l'entrée à contourner ou à créer : une firme dispose d'un handicap pour pénétrer un marché ou doit s'associer pour acquérir un avantage concurrentiel ou le maintenir en empêchant d'autres coalitions.

➤ ***Facteurs plaidant en faveur d'une alliance plutôt que d'une F&A :***

- ✓ Besoin de faire appel simultanément à plusieurs partenaires : les capacités requises sont disséminées dans plusieurs entreprises.
- ✓ Valorisation stratégique incertaine des partenaires potentiels: il y a incertitude sur l'opportunité d'une acquisition, parce qu'il est difficile de déterminer les synergies potentielles et la capacité des partenaires à les transformer en synergies réelles. L'alliance peut alors fonctionner comme une option d'achat ou de vente. Une telle situation est présumée quand les partenaires ont des métiers différents, détiennent surtout des ressources immatérielles, agissent dans des secteurs aux perspectives incertaines.
- ✓ Intégration problématique *et/ou* coûteuse de la cible: ce peut être parce que son organisation et management différent grandement de ceux de l'acquéreur, parce que les ressources à combiner sont essentiellement humaines plutôt que matérielles (car l'acquisition fait courir le risque de démotivation et de départ de personnel clés), ou encore parce que le partenaire est une entreprise patrimoniale plutôt que managériale.

➤ *Facteurs plaidant en faveur d'une alliance plutôt que d'une relation de marché ou d'autres accords:*

- ✓ Besoin d'apprentissage inter-organisationnel: l'apprentissage concerne des savoirs tacites et complexes, et l'innovation par suite d'échange d'idées sont favorisées s'il existe une interaction forte et durable, en particulier une participation conjointe aux décisions dans le domaine ou des échanges sont souhaités.
- ✓ Besoin de partager les dépenses, investissements, résultats, outputs d'un projet ou d'une activité : peu de partenaires sont susceptibles d'accepter un tel partage s'ils ne participent pas aux décisions des projets ou activités concernés.

2.1.2.2.2. Le profil des parties prenantes

Renvoie aux caractéristiques des partenaires (acteurs individuels et collectifs) qui n'ont pas d'incidence directe sur la supériorité d'une alliance par rapport à d'autres options (contrairement aux facteurs contextuels) mais qui ont néanmoins une influence sur sa performance.

Un premier facteur a trait à la capacité stratégique des co-contractants. Si un membre de la coalition ne peut apporter les contributions requises, les objectifs visés ne pourront être atteints et l'alliance sera rapidement mise en cause. Une entreprise n'a donc pas intérêt à se préoccuper uniquement de la capacité stratégique des autres. Elle doit aussi vérifier qu'elle peut apporter les ressources et compétences qu'on attend d'elle. La fiabilité (en matière financière mais aussi de qualité, de respect des délais ...) est également importante puisque la défaillance d'un partenaire peut menacer la coopération.

Un second facteur de succès est la compatibilité des partenaires en termes d'objectifs et de portefeuille d'alliances. Dans le cas contraire, les acteurs auront du mal à s'accorder sur la manière de conduire leur alliance ou seront confrontés à des conflits d'intérêt.

Un troisième facteur est la capacité relationnelle des allies. On entend par là leur aptitude à gérer une coopération en général et leur relation en particulier. Elle se développe avec l'expérience de chacun, dont la capitalisation est facilitée lorsqu'il y a présence d'une fonction (ou une équipe) dédiée au pilotage des alliances. Mais elle est aussi fonction de l'implication, interdépendance, confiance et compréhension des partenaires.

L'implication se reflète dans les contributions et sacrifices que chacun est prêt à apporter ou consentir pour assurer le succès du projet ou de l'activité objet de l'alliance. Elle dépend du potentiel de création de valeur que chacun associe à l'objet de l'alliance compte tenu de sa stratégie.

L'interdépendance est une situation dans laquelle chaque partenaire a besoin de l'autre pour atteindre ses objectifs. Elle encourage la prise en considération des intérêts de tous, la recherche de solutions mutuellement satisfaisantes, un juste partage de la création de valeur. L'interdépendance est élevée si les compétences et les ressources des firmes sont créatrices de valeurs, rares et difficilement imitables. Dans une perspective d'interdépendance durable, chacun doit s'assurer que ses contributions seront utiles au partenaire.

La confiance est la croyance en la loyauté future du partenaire. Elle peut résulter d'un raisonnement inductif à la suite d'expériences communes, d'une assurance liée à une capacité de rétorsion en cas de nuisance du partenaire, de l'appartenance à un même réseau social au sein duquel chacun a intérêt à préserver sa réputation.

Enfin, la compréhension mutuelle repose sur le partage de représentations communes qui peuvent résulter d'une expérience partagée mais aussi d'une proximité culturelle. Il est généralement admis que les différences culturelles (nationales, organisationnelles, professionnelles) sont source d'incompréhension¹⁰, ce qui ne signifie toutefois pas que la diversité culturelle soit nécessairement facteur d'échec¹¹.

D'une part, elle peut avoir des effets vertueux : favoriser le respect mutuel, l'innovation, aider l'un et/ou l'autre des partenaires à se développer dans une nouvelle zone géographique, améliorer la pertinence des décisions...

D'autre part, les problèmes qu'elle peut générer ne sont pas nécessairement insurmontables ou avec le maintien d'une coopération. En particulier, l'apprentissage inter-organisationnel peut contribuer à une meilleure compréhension mutuelle.

2.1.2.2.3. Les attributs objectifs

L'initiaux et subséquents de l'alliance renvoient à tous les éléments qui peuvent caractériser la relation établie. Il peut s'agir du périmètre de la coopération, des apports et des

¹⁰ Sylvie CHEVRIER, Presses Universitaires de France « Le management interculturel », 5^e édition, Paris 2003, p 101.

¹¹ Y, DOZ et G, HAMEL, « L'avantage des alliances, logique de création de valeur », Dunod, Paris 2000, p 96.

contributions des partenaires (leurs engagements), des modalités de leur rétribution, de la forme juridique de l'accord, des processus de décision et de gestion des conflits, de la composition et formation des équipes, des informations échangées et canaux de communication privilégiés... Ils reflètent les termes de la négociation mais aussi les changements opérés dans le cadre du pilotage de la relation. On se focalise ici sur les FCS transversaux aux différents types d'alliances.

Premièrement, il faut éviter que le champ de la coopération ne recouvre pas des domaines où l'un des partenaires souhaite conserver sa liberté d'action.

Deuxièmement, il est important que les partenaires s'entendent dès le départ sur les objectifs opérationnels. La discussion sur ces derniers dès la phase de négociation doit contribuer à réduire l'asymétrie informationnelle et l'ambiguïté concernant les attentes des partenaires.

Troisièmement, quand des équipes communes doivent être constituées, il faut éviter de cumuler les différences de statut et de fonction entre les sous-groupes culturels. En effet, ce renforcement des clivages au sein du groupe a tendance à accentuer les conflits d'identité. Cela ne signifie toutefois pas qu'il faille partager les postes sur le strict critère de l'égalité, plutôt que sur celui de la compétence. Une telle clé de répartition artificielle réduit le potentiel de création de valeur tout en entretenant les divisions, tensions et conflits entre groupes culturels.

Quatrièmement, l'implication est plus forte quand les acteurs ont le sentiment que les décisions qui les concernent sont justes ou légitimes. La théorie de la justice procédurale suggère que c'est d'autant plus le cas que sont respectés les principes d'uniformité, d'exactitude, de neutralité, de représentativité, de droit d'appel, d'éthique, de clarté et de respect.

Ces principes sont notamment valables pour la gestion des conflits, où l'objectif est d'aboutir à une solution mutuellement satisfaisante plutôt qu'à un compromis générateur de frustrations ou à l'exercice d'une autorité destructrice. La théorie de la justice distributive suggère aussi l'importance d'une juste rétribution.

Dans les alliances, l'équité (égalité des rapports contributions / rétributions entre les partenaires) constitue un facteur clé du succès. Toutefois, le respect de ce principe n'est pas

évident. D'une part, il renvoie à des perceptions qu'il n'est pas facile de maîtriser. D'autre part, même si c'était le cas, il y aurait danger à rechercher en permanence l'équité si elle est incompatible avec l'efficacité et l'efficience. Seule une gestion en dynamique peut permettre de résoudre ce genre de contradiction.

2.1.2.2.4. Le pilotage

Il fait référence à cette activité managériale indispensable pour maintenir en dynamique la pertinence et le potentiel de création de valeur de l'alliance, son efficience, l'équilibre du rapport entre les partenaires... Il doit se préoccuper non seulement des activités ou des projets qui entrent dans le cadre de l'alliance mais aussi des relations entre les acteurs de la coopération, des modifications du contexte et des parties prenantes.

Le pilotage consiste à assurer un suivi des différentes facettes de la performance de l'alliance grâce à un tableau de bord spécifique, et à engager les actions correctives requises. La tâche principale consiste à faire évoluer les attributs objectifs de l'alliance. L'ambition peut être de modifier les perceptions et comportements des parties prenantes dans la perspective de renforcer leur mobilisation, de réduire les tensions, de rétablir un sentiment de justice et de favoriser l'apprentissage.

Elle peut être aussi d'ajuster les conditions initiales aux évolutions du contexte et des parties prenantes, ou de les améliorer à la suite d'un apprentissage. Dans tous les cas, cela implique de savoir gérer le changement, d'autant que le processus est particulièrement complexe puisqu'il concerne au moins deux entreprises, et donc, deux systèmes décisionnels, deux systèmes de management, deux cultures d'organisation.

Pour le moins, l'acceptation du changement repose sur la présence d'un tableau de bord commun aux différents partenaires, afin de favoriser une représentation commune des opportunités, menaces et problèmes à traiter.

Section 02 : Les partenariats interentreprises dans le domaine aérien

Les alliances entre transporteurs aériens sont devenues un trait dominant de l'industrie et un nouveau phénomène mondial qui se développe relativement vite par le biais d'arrangements commerciaux collaboratifs multiples. Les accords d'alliance ont pris différentes formes et tenu compte de divers éléments : partage de codes, commercialisation et établissement des prix, coordination des horaires, et partage des bureaux et installations aéroportuaires.

Dans cette section, il est pertinent d'évoquer les partenariats dans un domaine précis qui est le domaine aérien, la section englobera donc une définition des partenariats dans le domaine aérien, leurs avantages et inconvénients, les types ainsi que les modèles de ces partenariats.

2.2.1. Notion, avantages et inconvénients des partenariats dans le domaine aérien

2.2.1.1. Définition d'une alliance dans le domaine aérien

Les alliances de compagnies aériennes — unions volontaires de compagnies aériennes liées par divers arrangements de coopération commerciale sont un phénomène mondial relativement récent et en évolution rapide dans l'industrie du transport aérien¹².

Les alliances se traduisent par un accord entre les compagnies pour des durées assez longues et par de multiples accords bilatéraux thématiques. Quelquefois elles s'accompagnent de prises de participation ou d'échanges capitalistiques¹³.

Un accord d'alliance peut comporter des éléments divers tels que le partage de codes, la réservation de capacité, la coopération en matière de commercialisation, la tarification, les programmes de gestion des stocks et de fidélisation, la coordination des horaires, le partage de bureaux et d'installations aéroportuaires, les coentreprises et le franchisage¹⁴.

¹² Organisation de l'aviation civile internationale, « manuel de la réglementation du transport aérien international », Deuxième édition, OACI 2005, p. 163.

¹³ Pierre BIPLAN, « Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation », *Hérodote*, 3/2004 (N°114), p. 56-70.

¹⁴ Organisation de l'aviation civile internationale, « manuel de la réglementation du transport aérien international », Deuxième édition, OACI 2005, p. 163.

Nous définirons l'alliance des compagnies aériennes comme suit :

Les alliances sont des groupements entre les compagnies de transport aérien, elles peuvent être intérieures, régionales, intercontinentales ou mondiales ; elles peuvent être de toute taille, être conclues en vue de toute finalité ou de tout objectif particulier, et pour toute durée. De nombreux accords prévoient seulement une coopération d'ampleur limitée (par exemple partage de codes sur certaines routes).

2.2.1.2. Historique des alliances aériennes

Depuis les années 90¹⁵ de nombreuses compagnies aériennes se regroupent au sein d'alliances. En principe, ces compagnies se choisissent pour offrir des réseaux complémentaires couvrant l'ensemble du monde. Associé au partage de code, cette pratique leur permet de multiplier le nombre de vols offerts sous leur nom.

Pour le passager, l'avantage est double. La multiplication du nombre de hub lui permet de parcourir le monde avec des correspondances programmées assurées par la même compagnie aérienne, même si dans la pratique les vols qu'il empruntera seront assurés par des compagnies différentes. De plus les compagnies alliées ont rassemblé sous une même étiquette leur programme de fidélisation ; le passager peut accumuler des points primes tout au long de son voyage.

La première alliance aérienne a été conçue en 1986, elle réunissait Air Florida et British Island¹⁶. Il s'agissait d'un accord de partage des codes de vols suivant lequel Air Florida alimenterait en trafic provenant des États-Unis les vols de British Island sur la route Londres-Amsterdam, puis beaucoup de transporteurs aériens ont formé de nombreuses alliances.

Depuis les années 1990¹⁷ environ, les transporteurs de l'Asie-pacifique leur emboîtent le pas, de sorte que l'Asie se trouve ainsi associée à l'Amérique du nord et à l'Europe occidentale. Plus récemment se sont joints aux compagnies de la triade (Europe, Amérique du nord et l'Asie pacifique) des transporteurs d'autres régions, notamment d'Amérique latine, des Caraïbes et d'Afrique.

¹⁵ Nadir ABED, « Partenariat & perspective d'alliance commerciale entre AIR ALGERIE et TUNISAIR », mémoire de fin d'études, master marketing et promotion, 2004-2005, p. 34.

¹⁶ Ibid. p. 34.

¹⁷ Ibid. p. 34.

En 2000¹⁸, on comptait en tout 579 partenaires bilatéraux en vigueur réunissant plus 220 transporteurs aériens de lignes principale. Au moins les trois quarts de ses partenariats revêtent la forme d'accords de partage des codes de vols, le transport aérien mondial glisse de façon accélérée vers un oligopole frangé, c'est-à-dire un nombre réduit de coalitions d'envergure mondial autour de quelques membres fondateurs puissants et parallèlement, un nombre important de compagnies moins significatives qui restent des indépendantes.

2.2.1.3. Les avantages et les inconvénients des partenariats dans le domaine aérien

L'objectif des alliances est de renforcer la coopération entre compagnies afin d'offrir aux voyageurs un vaste réseau de destinations dans le monde entier. Pour augmenter la fluidité des déplacements des voyageurs, les compagnies d'une même alliance font en sorte de faciliter les correspondances, notamment dans les hubs. Les alliances proposent aussi des programmes de fidélisation permettant à leurs clients de favoriser les compagnies adhérentes.

2.2.1.3.1. Les avantages des partenariats dans le domaine aérien

➤ Les avantages des alliances pour les compagnies aériennes

L'objectif principal des alliances aériennes est d'étendre et de densifier leur réseau grâce à des accords de partage de code. Les bénéfices des alliances aériennes globales pour une compagnie aérienne sont de profiter d'un réseau plus étendu grâce aux partages de codes et de réduire les coûts via le partage de certaines infrastructures. Ainsi, les compagnies aériennes augmentent le trafic d'alimentation et proposent de nouvelles destinations à leurs clients.

Autre avantage¹⁹ : la capacité à améliorer et augmenter l'offre de service pour les clients finaux tout en réduisant les coûts. Nous pouvons lister dans ce registre quelques exemples: carte d'embarquement unique pour des vols en correspondance, le rachat de compte de régularisation de kilométrage, la publicité conjointe, des installations d'enregistrement communes et l'accès réciproque aux salons des membres. Rejoindre une alliance aérienne permet donc aux compagnies de pouvoir effectuer des économies d'échelle mais aussi d'améliorer leur pouvoir de négociation en ce qui concerne les achats et d'optimiser leurs investissements.

¹⁸ Ibid.p 34.

¹⁹ W.Wang, S. « Do global airline alliances influence the passenger's purchase decision? », Journal of Air Transport Management, 37, 1-86, 2014.

L'adhésion à une alliance aérienne permet aux principaux transporteurs d'étendre leur marque et de générer des revenus sur les routes petit courrier sans devoir à engager des investissements majeurs. Les alliances entre compagnies aériennes permettent donc d'effectuer des économies d'échelle tant au niveau financier, technologique, managérial. De plus, les compagnies aériennes disposent d'économie de densité lorsque le prix unitaire diminue face à l'effet de volume pour un réseau déterminé²⁰.

D'un point de vue plus marketing, les membres d'une alliance stratégique profitent d'un effet de marque, de campagne de communication commune, de ventes conjointes,...il s'agit là d'une alliance marketing multilatérale qui exige une bonne coordination entre les partenaires et d'une bonne gouvernance au niveau de la structure de l'alliance. Les groupes d'alliance stratégique aérienne maîtrisant une stratégie marketing au niveau mondial sont les suivantes : Star Alliance, Oneworld et SkyTeam²¹.

➤ *Les avantages des alliances pour les clients*

Pour les clients, les avantages de voyager avec une compagnie aérienne faisant partie d'une alliance sont multiples. En effet, les clients voyageant au sein d'une alliance profitent des avantages suivants : réduction du prix du billet, plus de flexibilité en termes de destinations et d'horaires, des temps de correspondance réduit, un programme de fidélité adapté²².

Selon Jacques ARLANDIS²³, les objectifs des alliances de compagnies aériennes pour les clients sont diverses :

- ✓ Fidélisation des passagers via un programme d'accumulation de miles « Frequent Flyer Program »
- ✓ Multiplication des services au sol tel que salon d'attente privé de type Lounge....
- ✓ Augmentation du nombre de destinations
- ✓ Enregistrement simplifié et diminution des correspondances entre vols.

Au sein d'une alliance, un programme de fidélisation est mis en œuvre : il s'agit du « Frequent Flyer Program » (FFP) impliquant un système de réservation harmonisé. Le «

²⁰ <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>, consulté le 24/03/2017 à 10 : 49.

²¹ Kleymann, B., Seristö, H. « Managing Strategic Airline Alliance », Helsinki School of Economics, 2004.

²² <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>, consulté le 24/03/2017 à 13 : 34.

²³ Arlandis, J. « De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance », *Revue économique industrielle* – n° 39, 1987.

Round-the-World » billet est un bon exemple pour illustrer la collaboration entre les compagnies aériennes afin de faciliter la réservation et de permettre aux voyageurs de survoler le monde à des prix inférieurs. Les programmes de fidélisation permettent aux passagers d'obtenir plus rapidement les récompenses de kilométrage même s'ils volent avec plusieurs compagnies aériennes d'une même alliance.

L'intérêt commercial des alliances pour les clients est également l'opportunité de disposer d'un réseau « anywhere to anywhere » afin de pouvoir voyager de plus en plus vers partout dans le monde. Les clients sont encouragés à rester fidèle à une alliance définie grâce au système de cumulation des miles²⁴.

Les bénéfices des alliances de compagnie aérienne dans le transport aérien ont également été illustrés dans d'autres recherches. C'est le cas notamment lors de la « *SIXIÈME CONFÉRENCE MONDIALE DE TRANSPORT AÉRIEN* » à Montréal le 18-22 mars 2013. On y apprend que les transporteurs aériens proposent des vols à destination d'un grand nombre de villes afin de satisfaire au mieux les besoins des clients en proposant des vols aux meilleurs prix. De plus, les alliances permettent d'accéder à un réseau plus étendu grâce à la combinaison des réseaux et des routes permettant de desservir différentes régions géographiques du monde.

2.2.1.3.2. Les inconvénients des partenariats dans le domaine aérien

Certes, faire partie d'une alliance permet d'augmenter son attractivité par rapport à la concurrence via la possibilité notamment d'élargir son offre de route et de services. Mais cela peut également être un inconvénient lorsque deux concurrents font partie de la même alliance.

Il est possible qu'ils ne respectent pas les règles antitrust. Ils peuvent entraîner l'exclusion de certaines compagnies du marché et la violation des normes de concurrence loyale. Ils ont grandi de manière spectaculaire, rendant leurs partenariats de plus en plus complexes²⁵.

Le partage de code entre compagnies aériennes peut également diminuer la présence de la compagnie sur certaines destinations et donc réduire la visibilité de la compagnie. L'identité de marque de la compagnie aérienne risque donc d'être affaiblie.

²⁴ Abraham, C. « Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles? », *Rapport du commissariat Général à la stratégie et à la prospective*, 2013.

²⁵ <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>, consulté le 24/03/2017 à 14 : 58.

2.2.2. Les types et les modèles des partenariats des compagnies aériennes

2.2.2.1. Les types des partenariats dans le domaine aérien

Les partenariats entre compagnies aériennes se présentent dans de différents types, parmi eux les accords interlignes et les partage de codes, ces derniers sont les plus répandus et les plus utilisés dans le domaine aérien.

2.2.2.1.1. Les accords interlignes

Les accords interlignes permettent aux deux compagnies aériennes de vendre la partie de l'itinéraire assurée par l'autre compagnie sur un seul et unique billet. Un tel accord permet aux bagages des passagers d'être enregistrés pour la totalité du voyage à condition de figurer sur le même billet²⁶.

Exemple²⁷ :

En Juin 2015, Tassili Airlines a signé un accord de trafic interline bilatéral avec Air Algérie, cet accord donne à chaque compagnie aérienne le droit d'émettre des billets pour les vols de la compagnie partenaire, il permettra donc aux passagers d'acheter leurs titres de voyage auprès de l'une des deux compagnies et d'effectuer leurs voyages avec l'une ou l'autre compagnie.

2.2.2.1.2. Le partage de code

Le partage de code est un terme utilisé dans l'aéronautique pour désigner un accord entre deux compagnies aériennes. Cela signifie qu'un vol opéré par une compagnie aérienne est conjointement commercialisé par une ou plusieurs autres compagnies aériennes. Le terme « code » se rapporte à l'identifiant indiqué dans les horaires de vols, le plus souvent les 2 caractères IATA de la compagnie aérienne et le numéro de vol²⁸.

Si elles ont passé un accord de partage de code, les compagnies aériennes participantes peuvent présenter un même numéro de vol pour différentes raisons, dont:

²⁶ <http://www.airastana.com>, consulté le 01/04/2017 à 22 :13.

²⁷ Document interne de la compagnie Tassili Airlines.

²⁸ Organisation de l'aviation civile internationale, « manuel de la réglementation du transport aérien international », Deuxième édition, OACI 2005, p. 165.

- Vols de correspondance. Les itinéraires sont plus clairs pour les passagers, qui peuvent réserver et voyager d'un point A à un point C via un point B sous le même code de transporteur, au lieu de réserver d'un point A à un point B sous un code, puis d'un point B à un point C sous un autre code.
- Cela permet aux deux compagnies aériennes de synchroniser leurs horaires de vol et de coordonner la manutention des bagages, ce qui rend les transferts entre les vols de correspondance plus faciles.
- Les vols de deux compagnies aériennes qui opèrent sur le même itinéraire. Cela fournit une augmentation apparente dans la fréquence du service d'une compagnie sur cet itinéraire.
- La perception du service sur des marchés non desservis. Cela offre un moyen aux compagnies aériennes qui n'opèrent pas avec leurs propres avions sur un itinéraire donné d'être visible sur le marché en affichant leurs numéros de vol.

Lors d'un accord de partage de code, la compagnie aérienne qui effectue le vol (celle qui fournit l'avion, l'équipage et les services d'escale) est le transporteur aérien effectif. La compagnie aérienne (ou les compagnies aériennes) qui vend les billets pour ce vol, mais sans l'opérer, est appelée « transporteur commercial »²⁹.

Avantages des deux accords :

- Disposer d'un billet de bout en bout dont le montant sera inférieur à la somme des deux trajets
- Offrir un programme diversifié à travers les connexions possibles (plus de destinations)
- Permet aux compagnies de rendre leurs réseaux et leurs fréquences complémentaires

2.2.2.2. Modèles de partenariats des compagnies aériennes

2.2.2.2.1. Star alliance

Star Alliance est une alliance de compagnies aériennes, la première à voir le jour le 14 mai 1997. Son siège est à Francfort en Allemagne et elle reste aujourd'hui la plus

²⁹ <http://www.airastana.com>, consulté le 01/04/2017 à 22 :45.

importante, avec 28 membres³⁰. Ses deux principales concurrentes sont SkyTeam et oneworld.

Les compagnies aériennes les plus importantes qui sont membres :

- United Airlines
- Turkish Airlines
- TAP Air Portugal
- Swiss International Air Lines
- Lufthansa

2.2.2.2.2. Sky team

Skyteam est la deuxième alliance mondiale de compagnies aériennes (derrière Star Alliance mais devant Oneworld). En 2012, Sky Team transporte 552 millions de passagers par an au travers d'une offre de plus de 15 000 vols quotidiens vers un millier de destinations différentes dans 187 pays. Le slogan de Skyteam est « Caring more about you »³¹.

Le siège de Skyteam se situe depuis 2009 au World Trade Center de l'Aéroport Schiphol à Haarlemmermeer, Pays-Bas, près d'Amsterdam

Les compagnies aériennes les plus importantes qui sont membres :

- Air France
- Alitalia
- KLM Royal Dutch Airlines

2.2.2.2.3. One world

Oneworld est la troisième plus grande alliance de compagnies aériennes après Star Alliance et Skyteam. Elle a été créée le 1^{er} février 1999. Elle regroupe actuellement quinze membres. Son siège social est situé à New York, aux États-Unis.

Oneworld a été élue meilleure alliance aérienne du monde en 2010 et en 2013, selon Skytrax. De plus, elle est élue pour la huitième année consécutive meilleure alliance aérienne au monde à la cérémonie des *World Travel Awards* en 2010

³⁰ <http://www.staralliance.com>, consulté le 31/03/2017 à 23 :19.

³¹ <http://www.skyteam.com>, consulté le 31/03/2017 à 23 :37.

Les compagnies aériennes les plus importantes qui sont membres :

- British Airways
- Qatar Airways
- Malaysia Airlines
- Iberia

Conclusion

Le partenariat est finalement une simple forme de collaboration entre parties égalitaires traitant un même objet dans un but commun.

En ce qui concerne les compagnies aériennes, le partenariat a un double avantage, pour le passager qui va fournir moins d'efforts dans ses déplacements ainsi que pour la compagnie qui maximisera sa rentabilité et élargira son réseau aérien.

Il s'agit ensuite des types des partenariats des compagnies aériennes qui sont de l'ordre de deux : accords interlignes et partage de codes dont le concept se résume à faciliter les correspondances pour les passagers tout en misant sur l'entente entre les compagnies aériennes et en utilisant les hubs adéquats.

CHAPITRE 3:

La présentation générale de la compagnie Tassili Airlines

Introduction

L'entreprise est habituellement présentée comme l'unité économique de la production. Il s'agit d'un agent économique, dont la fonction principale est de produire des biens et des services destinés à être vendus. Cette spécificité permet de distinguer l'entreprise des autres entités.

En faisant référence à la présentation de service et l'importance de la demande par rapport à l'offre que représente le marché de l'aérien, SONATRACH s'est inscrit dans un investissement direct dans ce secteur. Pour se faire, elle a fait appel à la compagnie aérienne Air Algérie pour une collaboration très étroite.

Ainsi, le partenariat Air Algérie - Sonatrach a fait naître la compagnie Tassili Airlines qui a pour vocation le transport du personnel du secteur pétrolier et para pétrolier. Filiale de SONATRACH, Tassili Airlines s'est retrouvée dans une situation privilégiée, face à un environnement où la concurrence est loin d'être farouche. Cette situation prometteuse renvoyait Tassili Airlines à un développement au vu de son environnement, à priori, avantageux pour elle.

Le présent chapitre a pour objet la présentation générale de la compagnie aérienne Tassili Airlines qui se divise en deux sections : une première qui portera sur la présentation du secteur du transport aérien en Algérie, et une seconde qui traitera de la direction commerciale dans laquelle nous avons effectué notre stage ainsi qu'une étude de l'environnement interne et externe de Tassili Airlines.

Section 01 : Présentation du secteur aérien en Algérie

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'acquiescer une compagnie nationale et sa souveraineté totale sur son espace aérien et où 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.

À l'origine il s'agissait d'une joint-venture entre le groupe pétrolier SONATRACH (51% du capital social) et la compagnie aérienne AIR ALGERIE (49% du capital social). Au cours de cette dernière décennie Tassili Airlines est devenu une filiale 100% de SONATRACH. La Compagnie dispose aujourd'hui, d'un certain nombre d'atouts forts pour améliorer sa compétitivité sur le marché face à la concurrence, assurer sa rentabilité et préserver sa santé financière.

3.1.1. Présentation du transport aérien en Algérie

En Algérie, mis à part l'intermédiaire Khalifa Airways, la compagnie nationale Air Algérie a toujours exercé le monopole public sur le ciel algérien, même après le lancement de Tassili Airlines. 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 nationales¹, il est à noter que seules les compagnies aériennes nationales ont l'autorisation de desservir le réseau national.

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.

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

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), l'Etat Algérien doit se conformer continuellement aux exigences des normes et standards établis par l'organisation de l'aviation civile internationale en matière notamment de sécurité, de sûreté, de contrôle de trafic aérien, des aéroports, 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 sont 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.

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%. 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 où 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.

Chaque activité de transport aérien est attribuée à une entité différente et 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.

3.1.1.1. Air Algérie :

Air Algérie est une compagnie aérienne nationale active dans le domaine du transport civil sous le nom de Compagnie Générale de Transport (C.G.T) créée en 1947. C'est une Entreprise Publique Economique/Société Par Action (EPE/SPA) avec un capital de 43.000.000.000,00 DA. Son siège social est à : 1, place Maurice AUDIN, Alger, Algérie. Elle a pour mission principale d'assurer le transport des passagers, bagages, fret et courriers dans des meilleures conditions de sécurité, régularité et confort. Ses principales missions sont :

- ➔ L'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux ;
- ➔ La vente et l'émission de titres de transport pour son compte ou bien le compte d'autre entreprise de transport ;
- ➔ L'achat et la location d'aéronefs ;
- ➔ Le transit, les commissions, les consignations, la présentation, l'assistance commerciale, et toute prestation en rapport avec son sujet ;
- ➔ La gestion et le développement des installations destinées aux publics et aux opérations de fret ;
- ➔ L'obtention de toutes licences sur les vols et autorisation des états étrangers.

3.1.1.2. 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 :

- ➔ Assurer le service public de la sécurité de la navigation aérienne pour le compte et au nom de l'État;
- ➔ Mettre en œuvre la politique nationale dans ce domaine, en coordination avec les autorités concernées et les institutions intéressées;
- ➔ 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 aérodrômes ouverts à la circulation aérienne publique;

- ➔ 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;
- ➔ Assurer l'exploitation technique des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique;
- ➔ Assurer la concentration, diffusion ou retransmission au plan national et international des messages d'intérêt aéronautique ou météorologique.

3.1.1.3.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 :

- ➔ Participer au plan de la conception et l'élaboration du schéma directeur d'ensembles aéroportuaires,
- ➔ Aux études de conception et de faisabilité relatives au choix de sites,
- ➔ Aux spécifications techniques se rapportant à l'implantation ou l'extension des aérodromes,
- ➔ A la fixation des caractéristiques techniques nécessaires à la réalisation des aérodromes.

3.1.1.4.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 :

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

3.1.2. Présentation générale de Tassili Airlines

TASSILI AIRLINES est une compagnie aérienne qui intervient dans le transport du personnel pétrolier principalement, elle intervient aussi dans le transport des délégations, des VIP, le transport de grand public domestique et international et le charter touristique². À l'origine il s'agissait d'une joint-venture entre le groupe pétrolier SONATRACH (51% du capital social) et la compagnie aérienne AIR ALGERIE (49% du capital social). Au cours de cette dernière décennie Tassili Airlines est devenu une filiale 100% de SONATRACH.

² www.tassiliairlines.dz, consulté le 27/04/2017 à 17 :01.

Tassili Airlines joue un rôle stratégique dans le secteur de l'énergie et des hydrocarbures, puisqu'elle permet de créer une fluidité dans les rotations de vols vers les zones pétrolières du grand sud et les autres régions du pays encouragé par la densité de la présence et de l'activité croissante des groupes pétroliers internationaux.

On peut résumer l'identité de la compagnie AIR ALGERIE dans la fiche signalétique suivante :

Tableau 3.1: fiche signalétique d'Air Algérie

Logo (avec dénomination)	
Dénomination	Tassili Airlines
Capital	29 000 000 000 DZD
Forme juridique	Société par action (SPA)
Domaine d'activité	Le transport aérien
Registre de commerce	RC n° 099816012237522
Siege social	Sis route de Sidi Moussa BP 319 Dar El Beida Alger
Site web	www.tassiliairlines.dz

Source : document interne de TASSILI AIRLINES

3.1.2.1.L'historique de Tassili Airlines

La promulgation de la loi 98-06 du 03 RABIE EL AOUL 1419 correspondant au 27 juin 1998, fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, a ouvert le marché de l'aérien aux compagnies privées. Dès lors, les personnes physiques de nationalité algérienne et les personnes morales de droit algérien sont autorisées à exploiter le service de transport aérien public et ce conformément à l'article 10 de cette loi.

De ce fait, l'Algérie a connu l'émergence des compagnies aériennes assurant le transport aérien, nous citons Aigle Azure, Zimex, Star Aviation et Air Express. Ces compagnies ont

débuté par les vols irréguliers, charter dans le jargon de l'aérien, avec l'option de prendre en charge les évacuations sanitaires.

Tassili Airlines dont l'abréviation commerciale « **TAL** » est une société par action dont l'objet initial est l'organisation et l'exploitation de services aériens de transport par aéronefs des personnes et marchandises du secteur pétrolier et para pétrolier, avec une offre digne d'une compagnie membre de International Air Transport Association (**IATA**) , et suivant les six objectifs stratégiques de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (**OACI**) qui sont : Sécurité, Sûreté, Protection de l'environnement, Efficacité, Continuité et Principes de droit, elle fut créée en 1998 sur initiative de la Sonatrach.

Dès sa création, Tassili Airlines pouvait en vertu de son objet :

- ✓ Réaliser des vols réguliers et vols charter ;
- ✓ Réaliser des vols à la demande ;
- ✓ Assurer des opérations de travail aérien (Prises de vues aériennes, contrôle des installations industrielles, levés topographiques...etc.).
- ✓ Frètement et affrètement des avions ;

Tassili Airlines a réalisé ces opérations dans le but d'offrir au secteur pétrolier et para pétrolier des services commercialement compétitifs et de qualité comparable à celle en usage dans la profession au niveau international. Pour réaliser ses objectifs, cette compagnie s'est chargée de conclure des contrats nécessaires à la réalisation et au développement de son objet social. L'article 3.1 de son statut, stipulant que les actionnaires lui accorderont la priorité pour la conclusion des contrats relevant de son objet social, a contribué à l'exécution desdites objectifs.

Pour les besoins en personnel de navigation aérienne et de maintenance des aéronefs, la société a procédé à son recrutement selon ses propres règles et celles en usage dans la profession, notamment parmi le personnel en activité à Air Algérie, selon le principe d'équivalence de critères. Pour les autres catégories de personnel, elle a procédé à leur recrutement en fonction de son organisation et de son développement.

Quant à l'assistance technique, Air Algérie s'est engagée, conformément à son statut, à fournir à Tassili Airlines en escales nationales et internationales par le biais de conventions, ainsi que la maintenance aéronautique. Aussi, elle s'est engagée, dans le même article, à

fournir toute assistance commerciale telles que réservation, réseau de distribution, programme de vols, etc.

Par ailleurs, Tassili Airlines a bénéficié en 1999 d'une décision d'octroi d'avantage de L'APSI « Agence de promotion et de soutien des investissements ». Ces avantages ont trait notamment sur :

- ✓ La franchise de TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis directement sur le marché local pour une période de deux années ;
- ✓ Le bénéfice d'une bonification de taux d'intérêts sur les crédits d'investissement fixée à vingt cinq pour cent (25%) pour une période de deux années ;
- ✓ L'exonération de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) du versement forfaitaire (VF) et la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) pour une période de sept années.

Tassili Airlines a traversé plusieurs périodes ainsi illustrées :

- ➔ **1998 - 2000** : Période d'adaptation très difficile du fait d'un sous équipement considérable mais aussi d'un encadrement auquel il manquait certain professionnalisme, c'est une période caractérisée par l'exploitation d'aéronefs en formule (Aircraft, Crew, Maintenance & Insurance) ;
- ➔ **2000** : En conséquence à la période précédente une situation de confusion dans la gestion de Tassili Airlines est suivie par un renouvellement de l'encadrement dirigeant à la fin d'année 2000 ;
- ➔ **2001-2002** : Elle a constitué une période très difficile pour le nouveau encadrement Tassili Airlines qui a sentis la nécessité d'opérer un assainissement de la situation générale de la compagnie par : Le réaménagement des structures opérationnelles, financières et administratives et la mise en place d'un nouvel organigramme plus approprié illustré comme suit :
 - ✓ La mise en place des moyens et procédures nécessaires à une gestion rationnelle des activités en cours ;
 - ✓ L'intégration des activités de l'ex DTA (direction travail aérien) d'Air Algérie à Tassili.
 - ✓ La conception d'une politique de développement à court et moyen terme à la mesure des besoins en transport aérien du secteur pétrolier et para pétrolier.

L'ensemble de ces actions d'organisation a été répertorié dans des manuels de procédures conformément aux règlements d'usages, dictées par les organisations internationales tels que l'OACI et l'IATA.

- ➔ **2003** : Sonatrach a exprimé un besoin réel d'une compagnie d'aviation pour assurer un service régulier, ponctuel et confortable pour le personnel basé au sud afin que la production se fasse dans les meilleures conditions. Néanmoins, le sous équipement de Tassili Airlines et la situation de monopole détenu par la compagnie nationale, qui se comportait à l'égard de Tassili Airlines comme fournisseur, ne se souciait nullement de l'essor que devrait prendre notre jeune compagnie. De ce fait, le désengagement du personnel de l'ex **DTA** (direction travail aérien) s'en est ressenti sérieusement sur le terrain, ce qui a soutenu la démarche de Sonatrach de mettre fin au protocole d'accord liant Tassili à **AH** (Air Algérie).
- ➔ En **septembre 2003**, la quasi-totalité du personnel de l'ex DTA a fait le choix de réintégrer les structures de leur entreprise mère.
- ➔ **2004** : Tassili Airlines a relevé le défi de mener une opération d'envergure nationale. « La lutte contre le criquet pèlerin », et ce, en mettant en place un dispositif composé de 50 appareils spécialisés dans ce domaine ainsi que le savoir faire de son personnel totalement dévoué permettant ainsi l'anéantissement de la menace acridienne sur notre pays de ce fait Tassili Airlines est devenue membre actif de IATA.
- ➔ **2005** : Depuis le 24 Avril 2005 Tassili Airlines est devenu filiale à 100% du Groupe Sonatrach.
- ➔ **2007** : Acquisition de quatre (04) Bombardier de type Q400.
- ➔ **2008** : Acquisition de quatre (04) Bombardier de type Q200.
- ➔ **2010** : Fermeture de la ligne reliant Hassi Messaoud à Paris (Charles De Gaul), faute de rentabilité.

- ➔ **Janvier 2010** : Inauguration des centres de maintenance et d'exploitation au niveau de l'aéroport d'Alger.
- ➔ **2011** : Acquisition de quatre (04) Boeing 737-800 NG.
- ➔ **Novembre 2011** : Certification IOSA, le label de qualité délivré par l'association international du transport aérien IATA.
- ➔ **Septembre 2012** : Lancement du premier vol international à destination de Rome.
- ➔ **Novembre 2012** : Adhésion de TAL en qualité de membre associé à l'Organisation des Transporteurs Arabes (AACO).
- ➔ **Décembre 2012** : Concrétisation du Protocole d'Accord conclu le 27 Septembre 2012 entre Tassili GROUP Spa et la SSPA- CSC (Club Sportif Constantinois). Ainsi, la société sportive par actions CSC devient nouvelle filiale du Groupe de Transport Aérien Tassili Airlines Group Spa (Tassili Airlines Group).
- ➔ **Mars 2013**: Lancement officiel des vols réguliers grands public sur le réseau domestique (lignes nationales).
- ➔ **Mars 2014** : avoir l'autorisation de la Direction De l'Aviation Civile et de la Météorologie (**DACM**), relevant du ministère des Transports, à opérer et à organiser des vols réguliers internationaux et ce après l'amendement du certificat d'opérateur aérien (Air Operator's Certificate) qui permet ainsi à la compagnie d'élargir ses activités et établir son programme d'exploitation qui portera dans un premier temps sur des escales de proximité dans trois pays méditerranéens à savoir la France, l'Italie et la Turquie.

3.1.2.2. Les objectifs et les engagements de Tassili Airlines

3.1.2.2.1. Les objectifs de Tassili Airlines

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (marketing, financiers, commerciaux,) elle doit se fixer des butes pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour

chaque domaine d'activité stratégique et enfin pour chacun de ses segments. Les objectifs de Tassili Airlines se déclinent comme suite :

- ➔ Développer le réseau commercial ;
- ➔ Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace ;
- ➔ Mettre en place de nouvelles procédures de gestion et élever au niveau des standards internationaux, les méthodes et les pratiques de la gestion interne ;
- ➔ La satisfaction totale de ses clients présents et futurs par l'amélioration continue de la qualité de ses produits et services ;
- ➔ Le développement de l'expertise et de la performance de ses ressources humaines ;
- ➔ Assurer la pérennité de la compagnie en lui garantissant un niveau d'investissements en rapport avec ses objectifs stratégiques ;
- ➔ Développer le chiffre d'affaires par l'acquisition de nouveau clients, la fidélisation des clients existants par :
 - ✓ L'amélioration de taux de recouvrement des créances de l'entreprise ;
 - ✓ Le renforcement de notre présence sur le marché grand public en mettant en place une organisation et des processus destinés à ce marché ;
 - ✓ L'amélioration de la relation clients.
- ➔ Participer grandement au développement de notre pays et ce, en contribuant au développement :
 - ✓ Du Tourisme vers le grand sud ;
 - ✓ D'un réseau Fret national et international ;
 - ✓ Du transport domestique ;
 - ✓ Du charter pétrolier et parapétrolier national et international.

3.1.2.2.2. Les engagements de Tassili Airlines

Parce que le client est au cœur de sa démarche et de son action, Tassili Airlines a un devoir de transparence, d'honnêteté d'information et d'écoute envers ses clients pour atteindre ses buts et réaliser ses objectifs, Tassili Airlines s'engage envers sa clientèle à :

- ➔ Travailler avec une politique articulée autour de 5 engagements fondamentaux : Sécurité des Vols, Sûreté Aérienne, Qualité, HSE, Certification IOSA et l'implication collective garante de l'efficacité maximale ;

- ➔ Proposer des offres adaptées aux attentes des consommateurs ;
- ➔ Améliorer constamment ses produits et ses services ;
- ➔ Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toutes réclamations ;
- ➔ Entreprendre différentes actions promotionnelles et publicitaires ;
- ➔ Veiller à la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias (messages, slogans) pour établir une relation de fidélité avec les clients ;
- ➔ Et surtout, tenir toutes ses promesses.

3.1.2.3. La politique et les moyens de Tassili Airlines

3.1.2.3.1. 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 :

3.1.2.3.1.1. Sécurité des vols :

- ➔ Création de la Structure chargée du suivi, de l'analyse et de la sécurité des vols (Flight Safety Bureau),
- ➔ 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.

3.1.2.3.1.2. 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.

3.1.2.3.1.3. Système de Management Qualité (SMQ) :

- ➔ Implémentation du Système de Gestion Qualité (SGQ) exigé par la réglementation 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 réglementaires.

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

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

3.1.2.3.1.5. 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.

3.1.2.3.1.6. 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.
- ➔ **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 :

- ➔ Personnel commercial: Perfectionnement par des cycles de formations multidisciplinaires spécifiques au niveau national et international.
- ➔ 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.

3.1.2.3.2. les moyens de Tassili Airlines

On a les infrastructures et la flotte à savoir :

3.1.2.3.2.1.Les infrastructures de Tassili Airlines

Une enveloppe budgétaire assez conséquente a été consacrée aux infrastructures sociales, techniques et d'exploitation. Dans ce contexte, il est prévu la construction de:

- ➔ Siège social à la Zone d'Affaires de Bab Ezzouar ;
- ➔ Centres de maintenance avions à Alger, Hassi Messaoud et Tiaret ;
- ➔ Centres d'exploitation aux aéroports d'Alger, de Hassi Messaoud et de Tiaret
- ➔ Les travaux des centres de maintenance et d'exploitation d'Alger sont achevés.

3.1.2.3.2.2.La flotte de Tassili Airlines

Tassili Airlines possède en toute propriété, une flotte d'aéronefs de divers types qui lui permet de répondre, de façon adaptée, à la demande du marché aérien en Algérie. Elle est composée de 12 aéronefs dont la capacité va de 37 à 155 sièges on a :

➔ Bombardier Q400

Tassili Airlines possède 4 Bombardier Q400, d'une capacité de 75 sièges. Ils sont utilisés entre autre dans le transport des délégations, et les VIP.

➔ Bombardier Q200

Tassili Airlines possède 4 Bombardier Q200, d'une capacité de 37 sièges.

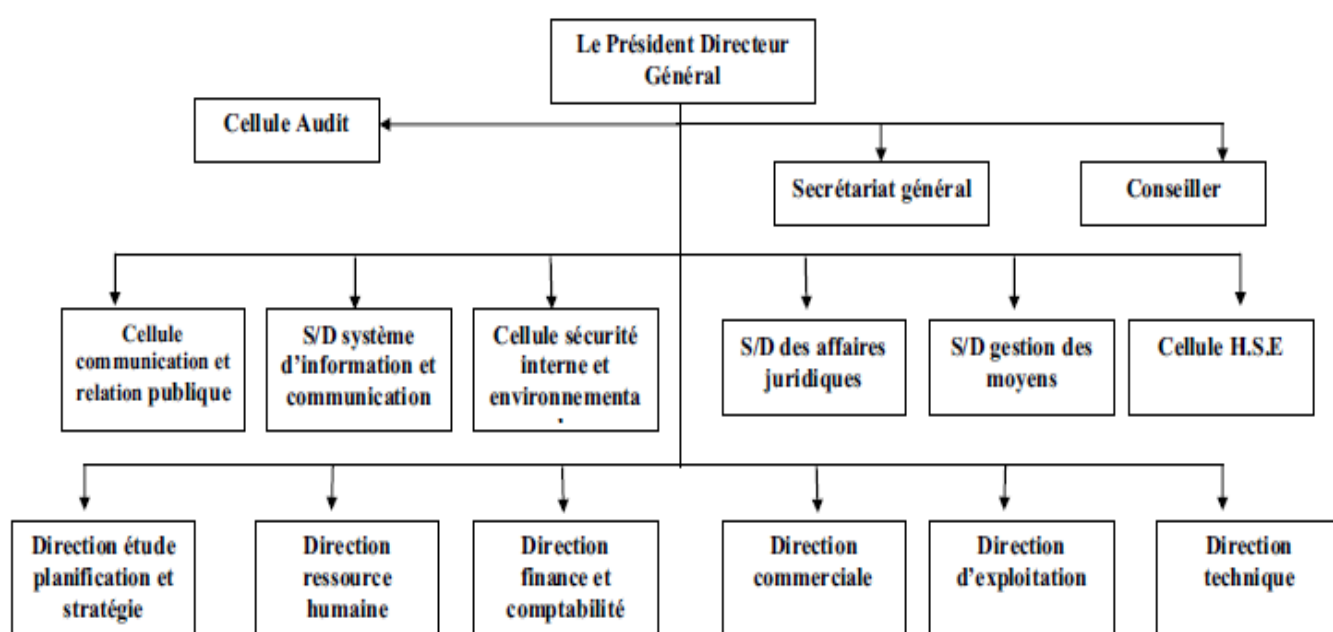
➔ Boeing 737/800

Tassili Airlines possède 4 Boeing, d'une capacité de 155 sièges.

3.1.2.4. L'organisation de Tassili Airlines

Avant de présenter les éléments organisationnels de chacune des fonctions prises en charge par l'entreprise dans son fonctionnement et sa gestion, il est donné ci-après le schéma général des structures pour lesquelles seront identifiées les tâches et rôle de chacune des directions :

Figure 3.1 : L'organigramme de Tassili Airlines



Source : direction commerciale

3.1.2.4.1. La Direction Générale

Présidée par le Président Directeur General qui a pour 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:

- ➔ L'objet social ;
- ➔ Le pouvoir conférés par la loi aux assemblées des actionnaires;
- ➔ Les prérogatives du conseil d'administration des statuts;
- ➔ Le Président Générale peut ainsi accomplir tout acte de gestion dans l'intérêt de la société.

Enfin a l'instar 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 leurs missions.

3.1.2.4.2. Cellule Sureté Interne de l'Entreprise

Le chef de cellule a pour mission de:

- ➔ Définir conformément a la réglementation nationale la mise en œuvre de la politique et les actions de prévention des risques dans les domaines de la sécurité du personnel, 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 sureté interne de l'entreprise.

3.1.2.4.3. Cellule Communication et Relation Publique

Le chef de cellule communication et relation publique a pour mission :

- ➔ Promouvoir l'image de marque de Tassili Airlines a l'interne comme l'externe par des actions de communication et relation publique;
- ➔ Assister le Président Directeur Général et les directeurs centraux et régionaux dans les opérations de communication et relation publique.

3.1.2.4.4. Cellule Système d'Information et Télécommunication

Le chef de cellule de système 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 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 données et d'application...etc.

3.1.2.4.5. La Direction Commerciale

Le directeur commercial a pour mission de:

- ➔ Définir la politique des ventes en conformité aux objectifs et orientation générale de la direction général;
- ➔ Elaborer les programmes de vols et assurer la régulation commerciale;
- ➔ Elaborer et mettre en œuvre la politique tarifaire;
- ➔ Promouvoir le produit et l'image de marque de la compagnie;
- ➔ Gérer et administrer le réseau des ventes;
- ➔ Assurer la commercialisation et la distribution des produits 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.

3.1.2.4.6. Direction Étude, Planification et Stratégie

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.

3.1.2.4.7. Direction Ressource Humaine et Moyens

Le directeur de RH et Moyens est le responsable de la formation, il est assisté dans chaque entité d'un responsable de formation. Le directeur RH et Moyen a pour mission:

- ➔ Elaborer, avec la Direction Générale, la politique sociale de l'entreprise et veiller a son application;
- ➔ Définir avec la Direction Générale, la politique de gestion des 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 répartition des bénéfices ;
- ✓ assurer l'assistance et le conseil sur toute la GRH.

3.1.2.4.8. Direction Finance et Comptabilité

Le directeur des finances et comptabilités 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.

3.1.2.4.9. Direction Exploitation

Le Directeur d'exploitation est le responsable qui désigne les opérations aériennes et les opérations au sol. Il a pour mission d'exécuter le programme d'exploitation arrêté par la compagnie dans des conditions de sécurité, de qualité et de rentabilité économique conformément à la réglementation aéronautique nationale et internationale.

Le Directeur d'Exploitation met en œuvre, coordonne 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 programmés.

3.1.2.4.10. Direction Technique

Le directeur technique est le responsable de la maintenance et a pour mission de:

- ➔ Définir la totalité du système et des moyens à mettre en œuvre pour permettre de conserver, 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 composantes de la flotte de Tassili;
- ➔ Veiller à la disponibilité technique des appareils et à l'approvisionnement des matériels et équipements nécessaires aux activités de 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 personnel technique de maintenance;
- ➔ Mettre en place des programmes de santé et 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 les relations étroites avec les administrations de régulation concernant la navigabilité des aéronefs, la certification des installations et la qualification du personnel de maintenance.

Section 02 : l'organisation de la Direction Commerciale de Tassili Airlines et l'environnement interne et externe de l'entreprise

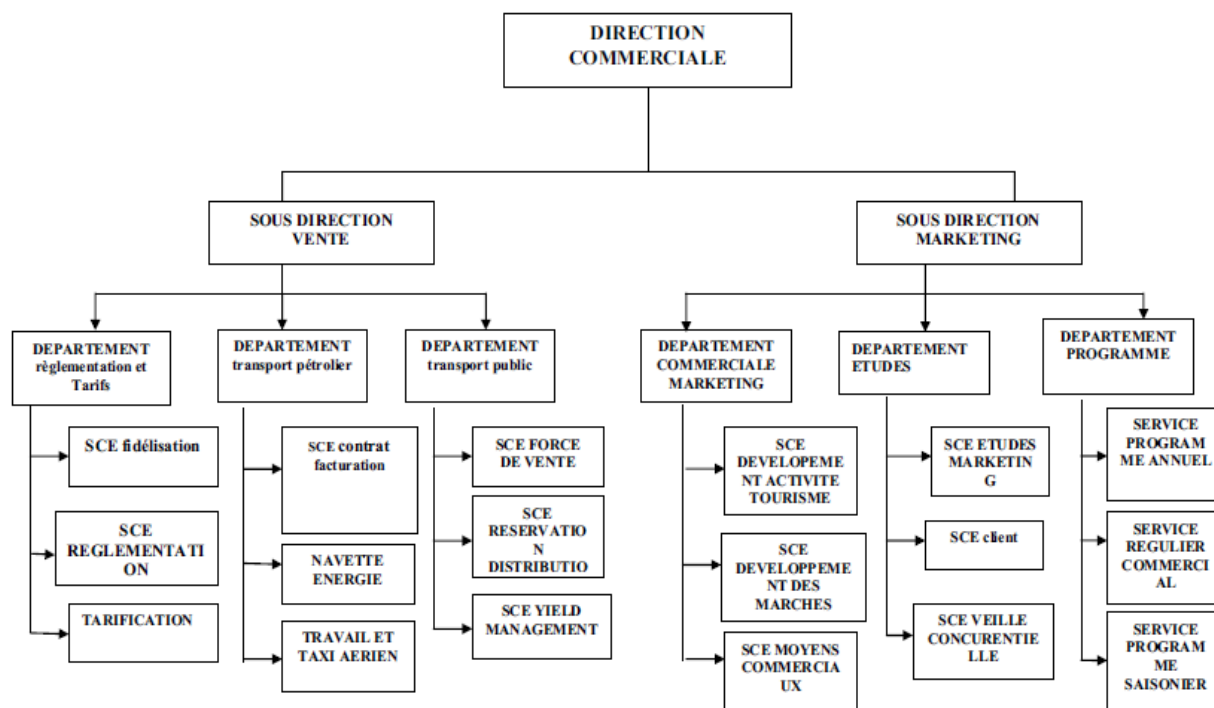
La Direction Commerciale de TASSILI AIRLINES est structurée en services, départements et sous directions. Pour l'heure, elle ne dispose que d'une seule sous direction opérationnelle à savoir la sous direction Ventes, la sous direction marketing est actuellement inexistante.

D'une manière générale, la Direction Commerciale est scindé en deux (02) sous-directions à savoir :

- La Sous-direction « Ventes » /opérationnelle.
- La Sous-direction « Marketing »/ en projet.

Le schéma ci-dessous présente l'organigramme de la direction commerciale de Tassili Airlines.

Figure 3.2 : l'organigramme de la direction commerciale



Source : direction commerciale

3.2.1. La Sous-direction des Ventes

Sous la responsabilité du Directeur Commercial, le Sous Directeur Vente a pour missions de définir les politiques de vente, de distribution et de prix des produits en application de la politique commerciale et de la démarche marketing adoptées.

3.2.1.1. Département Réglementation et des Tarifs

Le département réglementation et des tarifs a pour mission principale de :

- ➔ Définir la politique des ventes en conformité aux objectifs et orientations générales de la Direction Générale ;
- ➔ Elaborer les programmes de vols, assurer l'utilisation de la flotte et la régulation commerciale ;
- ➔ Elaborer et mettre en œuvre la politique tarifaire ;
- ➔ Gérer et administrer le réseau de ventes ;

- ➔ Gérer les capacités commercialisées d'une manière optimale ;
- ➔ Evaluer la politique commerciale en mesurant l'adéquation de l'offre et de la demande.

Le département réglementation des tarifs se compose de trois principaux services à savoir :

3.2.1.1.1. Le Service Fidélisation

Le service fidélisation a pour mission de développer des programmes de fidélisation des clients de Tassili Airlines ainsi :

- ➔ Mettre en œuvre la stratégie de service et de fidélisation arrêtée par la Direction Commerciale;
- ➔ Gérer le développement et le fonctionnement du programme de fidélisation de Tassili Airlines;
- ➔ Développer et gérer les relations avec des partenaires pour permettre la portée et les bénéfices du programme de fidélisation de Tassili Airlines;
- ➔ Organiser et superviser, avec le Service Force de vente, les campagnes de publicité, les promotions et les communications de marketing de Tassili Airlines;
- ➔ Participer au processus de développement et d'utilisation de l'image de marque de Tassili Airlines;
- ➔ Gérer les relations avec les agences de publicité et de marketing.

3.2.1.1.2. Le Service Réglementation

Sous la responsabilité du Chef de Département Réglementation et Tarifs, Le Chef de Service Réglementation a pour missions d'élaborer, suivre et étudier l'évolution de la réglementation liées aux services aériens.

- ➔ Elaborer, proposer et suivre les procédures et réglementations en matière de tarifs ;
- ➔ Suivre et mettre à jour toutes les dispositions nouvelles en matière de réglementation nationale et internationale (ATAF, IATA, AACO, AFRAA) ;
- ➔ Suivre, diffuser et expliquer les dispositions financières relatives aux émissions de titres de transport aérien et veiller à leurs strictes applications ;
- ➔ Elaborer, proposer et publier un manuel de réglementation propre à la Compagnie et veiller à sa mise à jour ;
- ➔ Centraliser la documentation concernant la réglementation et en assurer la diffusion en temps utile à toutes les structures concernées ;
- ➔ Met à jour les différentes taxes à percevoir à l'émission.

3.2.1.1.3. Le Service Tarification

Sous la responsabilité du Chef de Département Réglementation et Tarifs, Le Chef de Service Tarification a pour missions de :

- ➔ Etudier, proposer et mettre en œuvre la politique tarifaire de l'Entreprise au niveau national et international et en assurer le suivi ;
- ➔ Contrôler et s'assurer de la conformité des tarifs de la compagnie auprès des différents supports d'affichage (ATPCO, GDS, WORLDSPAN, Global Fares... etc.)
- ➔ Procéder à la construction, la révision et à la modification des tarifs pour les différents segments de la clientèle ;
- ➔ Participer et suivre les Résolutions portant sur les règles de construction tarifaire ;
- ➔ Elaborer les rapports mensuels et le bilan de la structure.

3.2.1.2. Département Transport Pétrolier

Le Chef de Département Transport Pétrolier a pour missions de :

- ➔ Garantir en priorité l'exécution sans interruption de tous les vols liés à la SONATRACH (Activités Amont et Aval) et des Navettes Pétrolières hors SONATRACH ;
- ➔ Imposer Tassili Airlines comme la meilleure solution de transport aérien charter.

Ce département se compose de trois services principaux :

3.2.1.2.1. Service Contrat et Facturation

a. Contrats

Il a pour mission de :

- ➔ Rédiger les conventions, contrats et avenants relatifs aux demandes transmises par les Services du Département Transport Charter de SONATRACH ou toute autre de hiérarchie ;
- ➔ Rédiger les cahiers des charges, concernant les demandes de marché de transport aérien, à la demande de la hiérarchie directe ou indirecte ;
- ➔ Tenir d'une veille juridique pour s'assurer que les tarifs et autres normes appliquées par Tassili Airlines sont en phase avec la réglementation nationale et internationale ;
- ➔ Veiller à la conformité des documents utilisés par TAL avec notamment, l'autorité de l'Aviation Civile (DACM) et les organismes internationaux tels que IATA et OACI.

b. Facturation

Il a pour mission de :

- ➔ Garantir la prise en charge totale et transparente du processus de facturation pour tous les vols SONATRACH (tous types confondus), spéciaux (notamment VIP), charters touristiques (nationaux et internationaux) ;
- ➔ Traiter toute facture ou bon de commande transmis par les Services ACE et TTA
- ➔ Suivre et gérer efficacement, dans des délais réduits les dossiers contentieux et les litiges ;

3.2.1.2.2. Services Navette Energie

Il a comme mission :

- ➔ Veiller quotidiennement à la bonne exécution du programme d'exploitation tous vols confondus (Amont et aval) de SONATRACH ;
- ➔ Prendre toutes les dispositions nécessaires en cas d'irrégularité pour éviter les désagréments de voyage aux passagers ;
- ➔ Procéder au déclenchement d'avions ou d'hélicoptères de soupape pour palier à l'irrégularité dans le cas d'une immobilisation de l'appareil supérieure à 15 minutes ;
- ➔ Déterminer les capacités supplémentaires à offrir pour développer les activités de transport aérien régulier;
- ➔ Participer aux opérations d'affrètement des capacités arrêté par la structure programme.

3.2.1.2.3. Service Travail et Taxi Aérien

Il a pour mission de :

- ➔ Démarcher activement tout client potentiel susceptible de recourir au transport aérien par avion et développer nos offres VIP ;
- ➔ Répondre aux demandes des clients, dresser des cotations, prendre en charge leurs bons de commande, les transmettre au service facturation et recouvrement et concrétiser avec professionnalisme les vols demandés par la clientèle ;
- ➔ Traiter prioritairement les demandes d'affrètement d'avions émanant de l'industrie de l'énergie et des mines ;
- ➔ Elaborer les rapports mensuels et le bilan annuel de la structure.

3.2.1.3. Département Transport Public

Le Chef de Département Transport Public a pour missions de :

- ➔ Coordonner la mise en œuvre des moyens nécessaires à la concrétisation des objectifs commerciaux ;
- ➔ Développer les ventes en mettant en place les outils nécessaires à leur réalisation ;
- ➔ Mettre en place un système de gestion de la recette unitaire (Yield Management) et de fixation des tarifs;
- ➔ Elaborer les prévisions des recettes à l'émission et suivre le chiffre d'affaires à l'émission.

3.2.1.3.1. Service Force de Vente

Sa principale mission est de contribuer à la promotion et au développement des ventes.

Ainsi :

- ➔ Veiller à la mise en place de nouveaux produits sur le marché avec des tarifs attractifs;
- ➔ Suggérer les plans publicitaires à mettre en œuvre pour améliorer les ventes ;
- ➔ Définir les méthodes de démarchage et de ventes (téléphone, Internet, déplacement, etc.);
- ➔ Apporter conseils et assistance aux structures commerciales régionales ;
- ➔ Enregistrer les offres et organise le suivi des clients pour répondre à leurs exigences ;
- ➔ Participer au bon traitement des problèmes d'après-vente ;
- ➔ Procéder périodiquement aux visites des clients dans un objectif de contrôle du respect des engagements de la Compagnie et du client ;
- ➔ Etablir les fiches signalétiques des clients et les transmet aux services concernés ;
- ➔ Signaler toute modification pour la mise à jour du fichier clients ;
- ➔ Etablir les rapports de visites des clients ;
- ➔ Prendre connaissance et exploite les informations concernant les statistiques commerciales mensuelles et le programme des promotions ;
- ➔ Etablir les rapports mensuels et le bilan annuel de l'activité du Service.

3.2.1.3.2. Service Réservation et Distribution

Le Service Réservation et Distribution a pour missions de :

- ➔ Gérer les capacités et les moyens de distribution mis en œuvre à travers les systèmes de réservation et de distribution ;

- ➔ Participer à leur développement et leur modernisation.
- ➔ Etablir et exploiter les états statistiques de réservation par ligne et réseau ;
- ➔ Participer au développement des prestations informatiques (tarification, émission automatique de billets, construction automatique de correspondances réservation d'hôtels etc...) ;
- ➔ Elaborer et mettre en application la mise à jour des procédures de réservation ;
- ➔ Communiquer les programmes de vol de TAL à l'Organisation Internationale ABC, chargée de la publication des programmes de vols des Compagnies Aériennes, pour les valider et les publier à travers le monde ;
- ➔ Elaborer les rapports mensuels et le bilan annuel du service.

3.2.1.3.3. Service Yield Management

Le Service Yield Management a pour missions de :

- ➔ Assurer la planification et la gestion des capacités des vols avec objectif de maximiser le rendement des services;
- ➔ Gérer quotidiennement les demandes de modifications et d'ajustements aux capacités de concert avec les autres Directions et Services concernés.
- ➔ Établir les capacités disponibles selon les classes pour tous les vols de Tassili Airlines en tenant compte des profils de réservations et en effectuant des prévisions de confirmations;
- ➔ Analyser continuellement les profils de réservations des vols prévus à l'horaire afin d'ajuster les capacités ou de répondre à des demandes spéciales;
- ➔ Identifier les situations ne rencontrant pas les objectifs fixés et recommander des actions afin d'améliorer la performance;
- ➔ Gérer le personnel et les ressources lui étant assignés de façon à optimiser l'efficacité, l'efficience et l'amélioration des méthodes et procédures de travail.

3.2.2. La Sous-direction Marketing

Sous l'autorité du Directeur Commercial, le sous direction Marketing a pour missions de :

- ➔ Effectuer l'analyse des besoins de la clientèle et concevoir les produits exigés par cette dernière;
- ➔ Assurer l'activité centrale Relations clientèles, et définir les procédures d'après-vente et de traitement des litiges ;

- ➔ Définir les standards de qualité des produits et des services et en contrôler le respect au sol et en vol, ainsi que dans les agences ;
- ➔ Assurer la relation avec l'exploitation et la direction technique pour les études techniques, l'allocation des moyens et les choix d'investissement.

3.2.2.1. Département Communication Marketing

Sous la responsabilité du Sous Directeur Marketing, le Chef de Département Marketing Communication a pour mission de planifier et d'organiser les communications de marketing de Tassili Airlines.

On a trois services principaux :

3.2.2.1.1. Service Développement Activité Tourisme

Le Service Développement activité Tourisme a pour missions de :

- ➔ Identifier les flux touristiques de/vers l'Algérie ;
- ➔ Informer les Organismes touristiques de l'intérêt et de la disponibilité de Tassili Airlines de contribuer à la relance du tourisme en mettant à leur disposition des capacités nécessaires vers les destinations ciblées ;
- ➔ Préparer la saison touristique en offrant sur le marché touristique des capacités adaptées aux besoins des tours opérateurs ;
- ➔ Recueillir toutes les suggestions en vue d'améliorer le vol en rapport avec les attentes de la clientèle ;
- ➔ Maintenir les contacts réguliers avec les organismes du Tourisme ;
- ➔ Créer des relations d'Affaires avec le milieu touristique ;
- ➔ Elabore et met en œuvre les procédures nécessaires au bon fonctionnement de l'activité « Tourisme ».

3.2.2.1.2. Service Développement Des Marchés

Le service développement des marchés a pour missions de participer au choix des axes de développement et à la stratégie commerciale pour ce qui concerne notamment les activités, les produits et les marchés.

- ➔ Elaborer le plan de développement commercial ;
- ➔ Planifier, organiser, diriger et contrôler le fonctionnement général de la Direction Marketing ;
- ➔ Planifier, gérer et contrôler les actions commerciales ;

- ➔ Définir et exécuter le plan marketing ;
- ➔ Assurer le développement du réseau (routes, fréquences et capacité) en effectuant des études d'évaluation appropriées;
- ➔ Participer au maintien de la qualité de service conformément aux standards nationaux et internationaux ;
- ➔ Veiller à l'application des orientations et décisions de la Direction Générale portant sur l'activité commerciale ;
- ➔ Participer à l'élaboration du plan stratégique de Tassili Airlines et conseille le Directeur Général en matière de stratégies de marketing, de gestion de réseau, de vente, et de services à la clientèle (développement et positionnement de produits, politique de prix, horaires, tarification, canaux de distribution);
- ➔ Développer et mettre en œuvre un système d'indicateurs de performances et entreprend des actions correctives appropriées pour atteindre les objectifs fixés;
- ➔ Proposer aux services concernés de la Compagnie, l'emploi, la rémunération, la formation, les mutations et les promotions du personnel.

3.2.2.1.3. Service Moyens Commerciaux

Le Chef de Service Moyens Commerciaux a pour missions de réaliser les moyens matériels nécessaires pour la promotion des ventes.

- ➔ Assurer l'approvisionnement en matériel publicitaire et documents commerciaux ;
- ➔ Elaborer le programme de participation aux foires en matière d'aménagement et de décoration des stands ;
- ➔ Réaliser tous les travaux de maquettes, de recherche des supports publicitaires et veille au respect des normes d'utilisation des sigles et logos de Tassili Airlines ;
- ➔ Participer au choix de décoration des cabines avions, du type du tissu des sièges, des revues à bord, etc. ;
- ➔ Participer au choix d'aménagement des agences de vente et veille au côté esthétique de la production publicitaire ;
- ➔ Elaborer le budget des moyens commerciaux.

3.2.2.2. Département Etude

Le chef de département Etudes a pour mission de :

- ➔ Réaliser des études relatives à l'économie des lignes, l'analyse des marchés ainsi que l'ouverture et la fermeture de lignes ;
- ➔ Elaborer des études de marché liées aux activités pétrolières et autres prestations de transport;
- ➔ Réaliser des études économiques et commerciales.

3.2.2.2.1. Service Etude Marketing

Le Service Etudes Marketing a pour missions de :

- ➔ Centraliser, exploiter et harmoniser les données nécessaires à l'établissement des plans et programmes à court et moyen termes de la Direction Commerciale intéressant l'activité passages ;
- ➔ Elaborer et Suivre les coûts d'exploitation en collaboration avec la Direction Etudes et Planification, la Direction finances et Comptabilité, la Direction Exploitation et la Direction Technique ;
- ➔ Etudier et analyser la rentabilité des activités relatives au transport du personnel pétrolier et parapétrolier, des contrats de Mises à Disposition Permanentes et autres prestations diverses (vols à la demande, aviation d'affaires, etc.) ;
- ➔ Réaliser les études économiques concernant de nouveaux contrats et de nouvelles lignes ;
- ➔ Calculer les prix de revient et les seuils de rentabilité par nature d'activité et par type d'appareils ;
- ➔ Procéder aux études d'opportunité d'introduction de tarifs préférentiels et rabais en fonction des données du marché et de l'objectif de rentabilité des capacités offertes ;
- ➔ Analyser l'évolution des coûts d'exploitation et des recettes unitaires ;
- ➔ Procéder à des études de sensibilité et de simulation ;
- ➔ Définir les normes et critères décisionnels dans une optique d'amélioration de la gestion ;
- ➔ Elaborer les procédures relatives à l'activité « Etudes Marketing ».

3.2.2.2.2. Service Statistique Commerciale

Le Chef de Service Statistiques Commerciales a pour missions de :

- ➔ Elaborer et met à jour la base de données lignes et des activités pétrolières;
- ➔ Elaborer, et diffuser aux structures de la compagnie des bulletins périodiques sur les activités passages et autres segments de marchés;
- ➔ Analyser les statistiques des Compagnies Aériennes ;
- ➔ Participer à la définition et l'organisation du système d'information ;
- ➔ Veiller à l'alimentation des bases de données informatiques de la Direction Commerciale ;
- ➔ Recueillir et conserver les informations statistiques internes et externes à l'activité commerciale ;
- ➔ Procéder à la comparaison des données statistiques des différentes sources de la compagnie afin de relever les éventuelles anomalies.

3.2.2.2.3. Service Veille Concurrentielle

Le Service Veille Commerciale a pour mission de :

- ➔ Mettre en place des outils de veille concurrentielle permettant d'identifier les facteurs qui influencent les stratégies commerciales des concurrents ainsi que les besoins et attentes des clients;
- ➔ Analyser la tendance générale d'évolution des différentes stratégies commerciales appliquées par les concurrents en matière de développement de produits et marchés et proposer des actions favorisant l'amélioration des performances commerciales de TAL.
- ➔ Participer à la définition de la politique commerciale (politique de vente, réseaux et méthodes de distribution, choix des marchés, effort publicitaire et de promotion), pour orienter et favoriser les choix des clients ;
- ➔ Proposer des projets et des recommandations pour une meilleure efficacité des moyens de distributions des produits en tenant compte des stratégies de distribution des concurrents;
- ➔ Utiliser les supports de communication interne pour informer les structures de TAL sur les facteurs susceptibles d'influencer les stratégies de cette dernière ;
- ➔ Evaluer le taux d'efficacité des actions de veille concurrentielle sur les différents marchés opérés par TAL ;

- ➔ Rester à l'écoute des mouvements des stratégies commerciales mises en œuvre par les Compagnies aériennes dans le monde.

3.2.2.3. Département Programme

Le Chef de Département Programmes a pour missions de :

- ➔ Elaborer, proposer, lancer, coordonner, suivre et réajuster les programmes d'exploitation mensuels et annuels de la Compagnie ;
- ➔ Définir les normes et standards de planification des vols ;
- ➔ Procéder aux analyses statistiques des offres, des réalisations, des taux de remplissages et des parts de marché pour une meilleure programmation des vols ;
- ➔ Assurer la régulation commerciale des vols et entreprendre les actions correctives qui s'imposent.

Ces programmes constituent le « Plan d'activité » de Tassili Airlines en matière d'utilisation des capacités et des structures horaires.

On a trois services principaux :

3.2.2.3.1. Service Programme Annuel

Le service Programmes annuel a pour mission principale l'élaboration du programme annuel prévisionnel N + 1.

- ➔ Elaborer les projets de programme d'exploitation annuel pour les activités « Lignes Régulières » en fonction du trafic prévisionnel et de la concurrence;
- ➔ Elaborer, sur la base du programme horaire de SONATRACH, le programme annuel relatif aux activités de « MADP », « Vols à la demande », « Charters Pétroliers » et autres « Prestations diverses » en fonction des besoins du client principal « SONATRACH » ;
- ➔ Définit le déficit ou l'excédent prévisionnel en capacité par période, module et déterminer le nombre d'avions nécessaires;
- ➔ Evaluer économiquement les programmes annuels des différentes activités ;
- ➔ Etablir un fréquence mètre pour les activités « Régulières » et « Charters Pétroliers »;
- ➔ Diffuser les programmes d'exploitation annuels aux entités internes et externes concernées ;
- ➔ Etablir le bilan des programmes réalisés en terme physique ;

- ➔ Participer aux réunions de préparation du Budget.

3.2.2.3.2. Service Régulation Commerciale

Service Régulation des vols a pour missions de :

- ➔ Assurer le bon déroulement du programme de vols jusqu'au jour J-1 ;
- ➔ Procéder aux réajustements du programme par le biais de la régulation des capacités et des horaires ;
- ➔ Suivre la réalisation des programmes de Tassili Airlines;

A. Au plan régulation :

- ➔ Etablir les feuilles de mouvement journalières ;
- ➔ Exploiter tous documents et messages concernant les programmes des vols sur différentes destinations ;
- ➔ Procéder aux modifications du programme afin de tenir compte des contraintes techniques, opérationnelles et commerciales ;
- ➔ Elaborer les programmes des vols additionnels et, procède à leur lancement ;
- ➔ Mettre à jour le programme en tenant compte du planning des immobilisations avions.

B. Au plan suivi et analyse :

- ➔ Suivre et analyser les réalisations des programmes de Tassili Airlines ;
- ➔ Etablir le décompte des capacités et leur évolution ;
- ➔ Tenir un état des capacités supplémentaires tant celles réalisées par Tassili Airlines que celles des compagnies concurrentes ;
- ➔ Etablir les états d'exécution des vols et procède à la comparaison avec la prévision ;
- ➔ Etablir les états statistiques des vols par jour, par semaine, par mois et éventuellement par numéro de vol (Charters pétroliers) ;
- ➔ Etablir les états des marges brutes résultant de la réalisation des vols ;

3.2.2.3.3. Service Programme Saisonnier

Ce service a pour mission principale d'établir des programmes selon les saisons en prenant en considération les programmes annuelles et selon la saison.

3.2.3. L'environnement interne et externe de Tassili Airlines

L'analyse de l'environnement interne et externe consiste à saisir les opportunités générées par ce dernier, et à en réduire les risques en s'appuyant sur les forces dont il dispose sans sous-estimer l'effet pervers et négatif de ses faiblesses.

3.2.3.1.L'environnement interne de l'entreprise

L'analyse de l'environnement interne de l'entreprise consiste à évaluer les forces et les faiblesses de Tassili Airlines, pour pouvoir maintenir augmenter les forces et minimiser les faiblesses.

3.2.3.1.1. Les forces de Tassili Airlines

- ➔ Tassili Airlines fait partie du groupe SONATRACH (1er groupe en Algérie et 12ème Au monde) ;
- ➔ Son appartenance au groupe SONATRACH lui a permis d'avoir et de maintenir la part de marché (leadership) des entreprises pétrolières et para pétrolière à travers le produit charter et mise à disposition permanente. Qui représente plus de 90% du chiffre d'affaires de Tassili Airlines ;
- ➔ Une compagnie jeune créée en 1998 en joint venture entre Air Algérie (le métier) et SONATRACH (réputation, marché, moyens), qui lui a permis de se lancer sur de bonnes bases et de bonnes pratiques ;
- ➔ Moyenne d'âge du personnel de Tassili Airlines est de 37ans qui est une source de motivation ;
- ➔ Tassili Airlines dispose d'une flotte neuve composée de 12 appareils ;
- ➔ Tassili Airlines dispose d'un centre de maintenance qui répond aux dernières technologies lui permettant d'assurer sa propre maintenance ;
- ➔ La diversité de ses produits (charter pétrolier, charter touristique ; vols à la demande, vols réguliers domestiques et vols réguliers internationaux).

3.2.3.1.2. Les faiblesses de Tassili Airlines

- ➔ Absence de promotion de la compagnie (page Facebook non encore développé, absence de sponsoring,...etc.),
- ➔ Absence d'un centre hôtelier ou commissariat (catering) qui lui permet de couvrir ses besoins ainsi que l'assistance des compagnies étrangères ;
- ➔ Absences de l'activité fret qui permettra de rentabiliser les lignes ;

- ➔ Immobilisation fréquente d'aéronefs ;
- ➔ Indisponibilité de flotte propre aux vols régulier a fin de mieux répondre aux besoins et attentes des clients (plages horaires souhaitées, type d'aéronef adéquat, destination et nombre de fréquences souhaitées...) ;
- ➔ Décalage manifesté entre l'offre et la demande exprimée par le faible taux de remplissage ;
- ➔ Absence de démarche marketing qui permettra à Tassili Airlines de connaître les besoins et les souhaits des clients et des différents segments de marché que compte la compagnie à atteindre ;
- ➔ Absence d'un programme de fidélisation de la clientèle qui permettra à Tassili Airlines d'avoir une vision proche de celle du client, une politique de produit et de service ;
- ➔ Très peu d'agences commerciales.
- ➔ Absence d'une force de vente efficace ;
- ➔ Absence de visibilité sur le plan de carrière et faible formation du personnel de la compagnie (budget de formation sous utilisé et absence de formation thématique) ;

3.2.3.2.L'environnement externe de l'entreprise

L'environnement externe de l'entreprise représente un certain nombre d'opportunités et de menaces que nous allons cités :

3.2.3.2.1. Les opportunités de Tassili Airlines

- ➔ Elle est membre d'organisation mondiale de transport aérien IATA ce qui lui offre des avantages pour les négociations ;
- ➔ Le marché du transport aérien est généré à partir de l'Algérie (clientèle Algérienne) ce qui constitue un avantage pour les négociateurs ;
- ➔ L'évolution du marché d'une année à l'autre ;
- ➔ L'ouverture et la relance économique ;
- ➔ Forte demande durant les périodes estivales.

3.2.3.2.2. Les menaces de Tassili Airlines

- ➔ Plus grande présence de la concurrence avec l'ouverture progressive du ciel Algérien ;

- ➔ Les difficultés liées à l'environnement économique (le code de marché inadapté à l'activité)
- ➔ Augmentation des cours du pétrole et des taxes d'assurance ;
- ➔ Saturation des aéroports ;
- ➔ Présence d'une concurrence nationale (Air Algérie, Air Express, Stars Aviation...etc.) et international (Qatar Airways, Emirat, Air France, Aigle azur...etc.).

3.2.3.3. Suggestions et recommandations

Au vu de ces différentes faiblesses, nous proposons les suggestions suivantes :

- ➔ Absence de promotion de la compagnie (page Facebook non encore développée, absence de sponsoring,...etc.),
 - Il est pertinent d'assurer une bonne gestion de la communication de la compagnie ;
 - Développer et vérifier la page Facebook.
- ➔ Absence d'un centre hôtelier ou commissariat (catering) qui lui permet de couvrir ses besoins ainsi que l'assistance des compagnies étrangères ;
 - La compagnie aérienne devrait se doter des équipements nécessaires afin de répondre aux besoins des passagers et des compagnies étrangères
- ➔ Absences de l'activité fret qui permettra de rentabiliser les lignes ;
 - Pour la maximisation de ses profits, Tassili Airlines devrait songer à lancer le transport de marchandises et cela par l'acquisition d'aéronefs nécessaires.
- ➔ Immobilisation fréquente d'aéronefs ;
 - Une couverture plus grande en matière de vols réguliers est souhaitable afin de répondre à la demande des passagers
- ➔ Indisponibilité de flotte propre aux vols régulier a fin de mieux répondre aux besoins et attentes des clients (plages horaires souhaitées, type d'aéronef adéquat, destination et nombre de fréquences souhaitées...) ;
 - Elargissement du catalogue de dessertes sur le réseau domestique et international ;

- Un Développement du département Marketing est essentiel pour Tassili dans le but d'étudier efficacement son marché et d'y répondre pertinemment.
- ✈ Décalage manifesté entre l'offre et la demande exprimée par le faible taux de remplissage ;
 - Prendre toutes les dispositions nécessaires pour améliorer la qualité de service notamment grâce aux certifications ISO.
- ✈ Absence d'un programme de fidélisation de la clientèle qui permettra à Tassili Airlines d'avoir une vision proche de celle du client, une politique de produit et de service ;
 - Implémentation d'un système d'information et notamment de billetterie.
 - La mise en place d'un programme de fidélisation client.
- ✈ Très peu d'agences commerciales ;
 - Ouverture d'agences commerciales dans des zones géographiques attractives est extrêmement important afin d'augmenter la visibilité mais aussi de développer une meilleure relation client.
- ✈ Absence de visibilité sur le plan de carrière et faible formation du personnel de la compagnie (budget de formation sous utilisé et absence de formation thématique) ;
 - Prévoir des formations en la matière spécialement pour le low coast .

Conclusion

A l'international, 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.

Pour répondre efficacement aux attentes de ses clients, Tassili Airlines s'est organisée en plusieurs directions dont chaque direction est subdivisée en un certain nombre de départements pour assurer la coordination entre les différentes directions et de faciliter, ainsi, la circulation de l'information.

En effet, l'organisation commence par le recensement des fonctions nécessaires à son fonctionnement. L'absence d'une fonction se traduit par un dysfonctionnement. Selon les circonstances, certaines sont plus importantes que d'autres, mais toutes doivent être présentes. C'est du regroupement de ces fonctions au sein de l'entreprise que résulte l'organisation.

La fonction commerciale de Tassili Airlines contient un ensemble d'agents intervenants selon leurs missions et responsabilités sur des marchés bien déterminés.

Tassili Airlines active dans un environnement évolutif et changeant. Il est caractérisé par une concurrence féroce, ou l'entreprise doit faire face et se distinguer pour garder sa place dans le marché et assurer sa pérennité.

CHAPITRE 4:

Etudes de cas pratique

Introduction

L'Algérie connaît ces derniers temps une affluence d'opérateurs économiques et hommes d'affaire espagnols en quête d'opportunités d'investissement et d'exportation de produits espagnols sur le marché algérien, et ce afin de répondre à la demande importante sur ces produits, en raison de leur qualité et de leurs prix concurrentiels¹.

La réunion de la haute commission mixte algéro-espagnole, qui s'est tenue à Madrid, a encouragé les opérateurs économiques espagnols à s'orienter vers l'exploration du marché africain à partir de l'Algérie en tant que portail de l'Afrique. La coopération économique entre Alger et Madrid, dans son volet commercial, offre des débouchées prometteuses, notamment avec l'ouverture de la ligne reliant la capitale algérienne et la ville espagnole Valence, au cours de l'année 2017.

Dans ce dernier chapitre, en premier lieu nous allons essayer d'analyser les relations algéro-espagnoles à travers les domaines de coopération entre les deux pays.

Ensuite, nous allons montrer la méthodologie de notre enquête établie au niveau de la compagnie TASSILI AIRLINES, et enfin procéder à l'analyse des résultats.

¹ D.R, Quotidien national-EL MOUDJAHID, publie le 01-02-2017, numéro 104720, Alger.

Section 01 : les relations algéro-espagnoles

La qualité des relations entre les deux pays se traduit par la conclusion de plusieurs accords couvrant de nombreux domaines: économie, énergie, enseignement supérieur, recherche scientifique, justice, culture, circulation des personnes et dans le domaine de transport. D'un point de vue institutionnel, ces relations s'inscrivent dans le cadre d'un dialogue politique organisé entre les deux ministères des affaires étrangères depuis l'indépendance en 1962 et de la signature d'un accord de coopération en 1969.

4.1.1. Coopération économique

Une dizaine d'entreprises algériennes sont représentées en Espagne. L'accord bilatéral sur la protection des investissements et celui visant à éviter les doubles impositions en matière d'impôts sur le revenu et la fortune contribuent à améliorer la situation juridique dans le cadre des relations économiques et commerciales entre les deux pays.

4.1.1.1. Cadre juridique de la coopération

Le cadre juridique régissant la coopération économique bilatérale est marqué par la ratification de plusieurs accords cadres couvrant notamment la coopération dans le domaine énergétique et industriel, l'encouragement et la protection des investissements, le transport,...

Tableau 4.1 : Accords cadres de la coopération dans le domaine de l'économie entre l'Algérie et l'Espagne

Secteur	
Economique	Décret n° 85-271 du 12 novembre 1985 portant ratification de l'accord-cadre de coopération économique entre le gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le gouvernement Espagnol, signé à Madrid le 3 juillet 1985/ JORA DP N° 047 du 13-11-1985 Ordonnance n° 72-56 du 18 octobre 1972 portant ratification de l'accord de coopération économique et financière entre l'Espagnol et la République algérienne démocratique et populaire, signé à Madrid le 28 juin 1972/ JORADP N°: 090 du 10-11-1972
Douanier	Ordonnance n° 70-71 du 2 novembre 1970 portant ratification de la convention d'assistance mutuelle administrative en vue de prévenir de rechercher et de

	réprimer les infractions douanières entre le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le Gouvernement Espagnol signée à Alger le 16 septembre 1970 / JORADP N° 101 du 04-12-1970
Fiscal	Décret présidentiel n° 05-234 du 16 Joumada El Oula 1426 correspondant au 23 juin 2005 portant ratification de la convention entre la République algérienne démocratique et populaire et le Royaume d' Espagne en vue d'éviter la double imposition et prévenir l'évasion fiscale en matière d'impôts sur le revenu et la fortune, signée à Madrid le 7 octobre 2002/ JORADP N° 45 du 29 juin 2005
Financier	Décret présidentiel n° 89-175 du 12 septembre 1989 portant approbation de quatre accords cadres et quatre accords technico bancaires, signés le 10 juillet 1989 à Alger en exécution du protocole d'accord financier, signé le 2 février 1989 à Madrid entre le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le Gouvernement du Royaume d'Espagne/JORADP N° 039 du 13-09-1989
Investissement	Décret présidentiel n° 95-88 du 8 Chaoual 1415 correspondant au 25 mars 1995 portant ratification de l'accord entre la République algérienne démocratique et populaire et le Royaume d'Espagne relatif à la promotion et à la protection réciproques des investissements signé à Madrid le 23 décembre 1994/ JORADP N° 023 du 26-04-1995
Tourisme	Ordonnance n° 69-24 du 21 avril 1969 portant ratification de l'accord de coopération culturelle et technique entre le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le Gouvernement espagnol , signé à Madrid le 19 juin 1968/ JORA DP N° 043 du 20-05-1969
Transport	Décret présidentiel n° 04-129 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant ratification de l'accord entre la République algérienne démocratique et populaire et le Royaume d'Espagne relatif aux transports routiers internationaux et de transit de voyageurs et de marchandises, signé à Madrid, le 7 octobre 2002/ JORADP N° 27 du 28 Avril 2004. Décret présidentiel n°07-327 du 11 Chaoual 1428 correspondant au 23 octobre 2007 portant ratification de l'accord entre la République algérienne démocratique et populaire et le Royaume d'Espagne relatif au transport aérien, signé à Alger le 13 mars 2007/ JORADP N° 69 du 31 octobre 2007

Source : Conventions et Accords internationaux signés par l'Algérie (1962-2015), journal officiel

a) Grande commission mixte

Cette commission est présidée par les Premiers ministres des deux pays. La prochaine session de la Grande Commission Mixte doit avoir lieu à Alger, au courant de l'été 2017 (7ème session).

b) Comité de suivi

Le comité de suivi est présidé du côté de l'Algérie par le Ministre des affaires étrangère et de coopération internationale et du côté de l'Espagne par le Secrétaire d'Etat aux affaires étrangères. Ces réunions précèdent la tenue des réunions de la Grande commission mixte.

c) Comités sectoriels

Constitués de commissions et de groupes de travail mixtes, ils sont chargés du suivi et de la dynamisation des relations bilatérales, notamment dans les secteurs du Commerce, l'Industrie, l'Energie, le Tourisme, l'Investissement, l'Agriculture, l'Enseignement supérieur,...

4.1.1.2. *Echanges commerciaux entre l'Algérie et l'Espagne*

La conclusion de l'**accord du traité d'amitié et de bon voisinage** entre l'Algérie et l'Espagne le 14 août 2003, ainsi que l'**accord euroméditerranéen** établissant une association entre l'**Algérie** d'une part et la **communauté européenne** et ses Etats membres d'autre part signé le 22 avril 2002, confortent l'impulsion des échanges commerciaux et la diversification de leurs structures.

Selon les statistiques du commerce extérieur de l'Algérie pour l'année 2015, les pays de l'union européenne sont toujours les principaux partenaires de l'Algérie, avec les proportions respectives de 49,21% des importations et de 68,28% des exportations. **L'Espagne** est le principal client de l'Algérie dans la région économique de l'union européenne avec 17,4%. Pour les principaux fournisseurs, la France occupe le premier rang des pays de l'UE avec 10,52% talonnée par l'Italie et l'Espagne avec une proportion de 9,37% et de 7,64% du total des importations de l'Algérie.

4.1.1.3. *Les secteurs de la coopération*

Une rétrospective de la coopération entre les deux pays, fait apparaître des résultats encourageants réalisés notamment dans les secteurs suivants :

a) L'énergie

Les deux pays ont signé une série d'accords visant le renforcement de la coopération énergétique qui constitue un volet important de la relation bilatérale, la coopération s'est élargie aux activités de prospection et de production des hydrocarbures, la société nationale algérienne **SONATRACH** a signé :

- Des contrats pour la recherche et l'exploitation des hydrocarbures sur plusieurs périmètres avec la société COMPANIA ESPANOLA DE PETROLEOS.
- Plusieurs accords pour la recherche et l'exploitation de pétrole brut en Algérie avec les sociétés Hispanica petroleos S.A. et Hispanoil Algérie.

b) L'investissement

Les investissements communs algéro-espagnols ont connu une croissance et une dynamique soutenues. Les deux pays comptent une centaine de projets communs (1000 entreprises espagnoles exercent dans différents domaines économiques en Algérie²). De nouveaux créneaux s'offrent à ces investissements, comme le secteur bancaire ainsi que dans l'électronique et les technologies de l'information.

La coopération dans le domaine des investissements c'est consolidée lors de la 6ème session de la Grande Commission Mixte à Madrid, par la signature d'un accord entre le groupe industriel algérien (divindus) et l'entreprise espagnole (ROCA) pour la production du céramique à Tnes (chlef) et à Ghazaouet (Tlemcen) et d'un autre accord entre entreprise algérienne Mediacor et une entreprise espagnole spécialisée dans le domaine de la production audiovisuelle.

² <http://algerie-espagne-commerce-investissement.com>, consulté le 12/05/2017 à 09 :39

c) La santé

La coopération dans le domaine de la santé a, quant à elle, connu une redynamisation avec la mise en place d'un mécanisme bilatéral ayant pour mission la coordination sanitaire. Le segment de la production des produits pharmaceutiques n'est pas en reste, car les deux parties examinent la possibilité de lancer un partenariat mutuellement bénéfique en la matière.

d) Circulations des personnes

Les deux pays ont signé un accord relatif à la circulation des personnes à Alger, le 31 juillet 2002. Selon le rapport du ministère de l'immigration et du travail espagnol la communauté algérienne vivant en Espagne occupe le 2eme rang avec 63525 immigrants en 2015.

4.1.2. Coopération dans le domaine de l'éducation et de la formation

Tableau 4.2 : Accords cadres de la coopération dans le domaine de l'éducation et de la formation entre l'Algérie et l'Espagne

Secteur	
Education, enseignement supérieur et recherche	Ordonnance n° 74-48 du 25 avril 1974 portant ratification de l'accord de coopération scientifique et technique entre le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le Gouvernement d'Espagne, signé à Madrid le 29 janvier 1974/ JORA DP N°: 042 du 24-05-1974 Décret présidentiel n° 2000-365 du 20 Chaâbane 1421 correspondant au 16 novembre 2000 portant ratification de l'accord cadre de coopération scientifique technique culturelle et éducative entre la République algérienne démocratique et populaire et le Royaume d'Espagne signé à Alger le 5 avril 1993/JORADP N° 068 du 19-11-2000

Source : Conventions et Accords internationaux signés par l'Algérie (1962-2015), journal officiel

Les chercheurs et les étudiants originaires de l'Algérie peuvent déposer leur dossier de candidature auprès du ministère de formation Professionnel, de recherche scientifique pour obtenir une bourse d'étude de Royaume d'Espagne.

En 2012, le nombre des étudiants algériens à l'étranger est estimé à 25111³ étudiants. Par ailleurs le nombre des étudiants algériens sur le territoire espagnol est de 200 étudiants en 2012⁴.

4.1.3. Coopération au développement, aide humanitaire et échange culturel

Depuis des années, la République algérienne et le gouvernement du royaume d'Espagne soutiennent le Programme alimentaire mondial de l'ONU en faveur des réfugiés du Sahara occidental, engagé à Tindouf, dans le sud-ouest du pays. Le soutien se traduit par une aide financière et par la livraison de lait en poudre.

Les deux pays participent activement aux événements culturels organisés soit en Algérie ou en Espagne. La proximité géographique favorise les échanges culturels entre les deux pays, de même que le fait d'avoir l'histoire en partage.

Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête et synthèse des résultats obtenus

Dans cette dernière section, nous allons essayer d'analyser l'opportunité de l'ouverture de la ligne ALG-VAL-ALG à l'aide de deux enquêtes :

- Pour mieux comprendre comment TA envisage-t-elle exploitation de la ligne ALG-VAL-ALG nous avons procédé à une enquête auprès des cadres commerciaux de Tassili Airlines, et cela par **un entretien**
- Afin d'apporter un contenu concret à notre travail, nous avons élaboré **un questionnaire** que nous avons distribué sur le terrain à un certain nombre de personnes.

³ <https://dz.ambafrance.org>, consulté le 13/05/2017 à 17 :09

⁴ Salsabil CHELLALI, « un degré d'exigence accru pour les étudiants algériens en France », journal MEDIAPART, Edition de la demi-journée, publié le 10/08/2013.

Cette section va expliquer ce qu'est une recherche qualitative et une recherche quantitative, les principes de chaque une, comment conduire un entretien et un questionnaire ainsi l'analyse de chaque type de recherche. Enfin on va essayer de proposer des suggestions et des recommandations.

4.2.1. LA METHODE QUALITATIVE

L'entretien qualitatif qu'il soit non directif, semi directif ou thématique, met en présence deux personnes : un enquêteur et un répondant. L'interaction mutuelle de ces deux personnes, qui ne repose aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis, permet d'explorer dans le détail, les attitudes, les opinions et les motivations du répondant.

4.2.1.1. Le principe de la méthode qualitative

La méthodologie empruntée dans ce travail de recherche est basée sur une conception exploratoire d'ordre qualitatif. En effet, le recueil et le traitement des données font largement appel à des techniques quantitatives. « *Les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contacts y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception* »⁵.

En effet, les études qualitatives permettent d'interviewer ou d'observer séparément différents individus. Elles constituent un outil incomparable pour mieux comprendre les ressorts d'une décision humaine utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien vers les buts qu'il s'est fixé à l'avance. Il peut ainsi compléter l'information qu'il recherche.

L'entretien individuel est une situation de face à face entre investigateur et un sujet. La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus au moins marquée de non directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet.

⁵ (M).GAUTHY-SINECHAL, (M).VANDERCAMMEN, *Etudes de marchés : Méthodes et Outils*, BERTI Editions, 2ème édition, Alger, 2005, P.P. 87.88.

Il existe plusieurs types d'entretiens en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité : l'entretien non directif, l'entretien semi directif, et l'entretien directif.

Le principe de **l'entretien non directif** repose sur « une attention positive inconditionnelle » de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il revoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche. La non directivité implique également « une attitude d'empathie » de l'investigateur, c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, comme si, l'investigateur était à la place du sujet interrogé⁶.

L'entretien directif est « plus court que l'entretien semi directif, il recherche à faire répondre l'interviewé de façon précise à des questions ouvertes, certes mais qui laissent que peu de place à la spontanéité plus « relâché » qu'un interviewé pourrait tenir lors d'un entretien semi-directif, voire bien évidemment non directif. Ce type d'entretien est donc souvent requis lorsqu'il s'agit de comprendre le vocabulaire utilisé par la cible et lorsque l'on est quasiment certain qu'aucune réponse complémentaire ne peut être apportée à la phase documentaire menée auparavant. Lors de ce type d'entretien, on cherche moins à découvrir qu'à comprendre les phénomènes »⁷.

L'entretien semi directif est « à l'inverse de l'entretien non directif, qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder. L'entretien semi directif a pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien préétabli. Ainsi, l'interviewé devra aborder des thèmes que l'enquêteur aura prédéfinis. Le but principale de l'interviewer sera d'obtenir tous les thèmes figurants sur son guide d'entretien soient abordés et qu'il récupère un maximum d'informations pour comprendre, là encore, pourquoi et comment le répondant agit de telle ou telle manière »⁸.

Dans la plupart des cas, l'interviewer doit être attentif à créer un climat détendu de confiance qui permettra à son interlocuteur de se décontracter. Les questions que le premier se pose pourront ainsi trouver plus facilement une réponse.

⁶ (D).Roche, réaliser une étude de marché avec succès, Editions d'Organisation, Paris, 2009, P.P. 40.42.

⁷ Ibid., P.P. 44.45

⁸ Ibid., p 36-37

On veillera à utiliser un langage simple, clair, compréhensible pour l'interviewé. Les questions seront courtes, sans comporter des méandres inextricables ; on fera aussi attention aux questions émotionnelles ou contenant un jugement de valeur, qui ne devraient pas être posées avant que l'atmosphère soit véritablement détendue.

La hâte est à éviter, on choisira pour cela très attentivement le moment de l'entretien. De même, on préférera un lieu connu de l'interviewé, comme sa place de travail, où il se sentira plus à l'aise et aura à sa disposition le matériel et les informations dont il a besoin, pour illustrer ses propos⁹.

Les thèmes principalement abordés pendant les entretiens avec les cadres d'entreprises enquêtées (sur la base d'un guide d'entretien voir Annexe n° 1) portaient d'abord présentation de Tassili Airlines (premier axe), ensuite les différents partenariats de l'entreprise (deuxième axe), les motivations de l'ouverture de la ligne (troisième axe) et enfin les intentions des interviewés en ce qui concerne les perspectives d'ouverture de la nouvelle ligne (quatrième axe).

Les entretiens ont duré entre une heure à une heure et demie. Notre guide d'entretien, nous l'avons voulu **semi-directif** de façon à permettre à l'enquêté de s'exprimer librement, tout en intervenant soit pour relancer la dynamique de l'entretien soit, dans le cas où le cadre s'éloignait trop de notre objet de recherche, pour le ramener à ce qui nous intéressait en premier lieu.

4.2.1.2. L'objectif de l'étude :

Afin d'analyser l'opportunité de l'ouverture de la ligne ALG-VAL-ALG 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.

4.2.1.3. 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. La taille de l'échantillon : notre échantillon de 07 individus choisis d'après les cadres commerciaux de la compagnie Tassili Airlines.

⁹ (J.Y). MERCIER, *Organisation et management*, Edition des Organisations, Paris, 2000, P.181.

4.2.1.4. 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.

4.2.1.4.1. L'élaboration du guide d'entretien

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

- Parts de marché
- Flotte
- Organisation de la compagnie
- Les partenariats conclus par Tassili Airlines
- Le rôle de la diplomatie dans l'ouverture de la nouvelle ligne
- La rentabilité de la ligne ALG-VAL-ALG

4.2.1.4.2. 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.

4.2.1.4.3. Présentation du guide d'entretien

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

4.2.1.5. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENTRETIEN ET LES PROFILS DES CADRES INTERROGES

AXE 01 : Présentation de Tassili Airlines

Avant de commencer l'analyse des résultats, il est pertinent de faire une présentation des cadres ayant répondu aux questions de notre enquête. Tout d'abord, il faut noter que les cadres choisis sont du service commercial de la compagnie aérienne, ayant contribué à l'évolution de cette dernière avec une certaine expérience dans le domaine. A présent, on va analyser le premier axe par question.

La question relative à la description globale de la compagnie aérienne Tassili Airlines, nous a mené à au résultat suivants : les cadres commerciaux ont résumé la présentation de la compagnie en une filiale de SONATHRACH opérant sur deux segments : Charter et Grand public.

Ensuite la question relative à la flotte aérienne de Tassili Airlines, les cadres de la compagnie affirment qu'elle posséderait 12 avions.

Pour finir, la question relative à l'organigramme de la compagnie a donné une réponse similaire qui se résume comme suit : L'organigramme de TA est de forme pyramidale dont les directions sont liées à une direction générale présidée par un PDG.

AXE 02 : Les différents partenariats de Tassili Airlines

Le second axe a pour objectif de traiter les partenariats de Tassili Airlines et les critères de choix de partenaires.

La question relative au partenaire de Tassili Airlines nous a permis d'avoir les réponses suivantes : actuellement le partenaire principal de TA demeure Air Algérie, mais la compagnie est entrain de négocier un partenariat avec Aigle Azur également.

Ensuite, la question relative aux types de partenariats. Les cadres interrogés ont cité deux types : les codes share et les accords interlignes.

Pour ce qui est relatif à la dernière question qui stipule qu'un partenariat avec une compagnie étrangère serait l'une des stratégies optées par Tassili Airlines afin d'exploiter une nouvelle ligne aérienne internationale. 80% des cadres ont affirmé que ce serait une opportunité pour TA si elle désire élargir son réseau et de satisfaire ses clients, alors que d'autres n'ont pas approuvé l'idée car ils jugent qu'un partenariat devrait être une situation gagnant-gagnant ce qui n'est pas réalisable avec Tassili Airlines (20%).

AXE 03 : Motivations de l'ouverture de cette nouvelle ligne

Le présent axe traite les motivations de l'éventuelle ligne aérienne ALG-VAL-ALG, les efforts fournis par Tassili Airlines et l'impact de la diplomatie dans l'ouverture de cette ligne.

En ce qui concerne la question sur les motivations de la ligne étudiée, 70% des cadres interrogés ont déclaré que cette ligne a pour but de permettre aux Algériens de passer leurs vacances à Valence d'une part et de faciliter le déplacement de la communauté algérienne résidant en Espagne d'autre part ce qui conduira à une ouverture sur l'Europe de la part de Tassili Airlines. Le reste estime que la compagnie n'est pas en mesure d'ouvrir cette nouvelle ligne en raison de ses faiblesses en l'occurrence sa flotte réduite ainsi que la forte concurrence à laquelle elle devra faire face.

La majorité des cadres affirment que TA devrait étudier la population algérienne résidant à Valence et la population espagnole résidant en Algérie pour estimer la demande de cette ligne et consacrer un avion convenable de sa flotte pour ce vol.

Pour ce qui est de la diplomatie et son impact sur l'ouverture de la ligne ALG-VAL-ALG, les cadres interrogés ont bien évidemment déclaré que nos relations avec l'Espagne sont favorables et ne seront en aucun cas une contrainte dans l'exploitation de la ligne.

AXE 04 : Perspectives d'ouverture de cette ligne

Dans ce dernier axe, on va se baser sur comment Tassili Airlines envisage l'ouverture de cette ligne, sa rentabilité et les opportunités et les menaces de cette dernière.

Les cadres interrogés recommandent un vol hebdomadaire pour la ligne ALG-VAL-ALG afin d'envisager une entrée en force.

85% des cadres interrogés pensent que ce vol serait rentable juste pendant la saison estivale le reste (15%) pensent plutôt que la ligne n'est pas rentable d'après les données actuelles.

Parmi les opportunités citées lors de l'entretien avec les cadres de TA, on constate que la compagnie serait la seule à desservir cette ligne mais la concurrence n'est jamais loin. Pour ce qui est des menaces, la ligne va faire face à une concurrence indirecte (vol avec escale), ce qui va inciter TA à baisser ses prix, mais cela aura des conséquences sur sa rentabilité.

4.2.1.6. Synthèse générale des résultats de l'étude qualitative

Pour conclure, il est important de souligner que les cadres de TA avec qui l'enquête a été menée étaient positifs en ce qui concerne l'ouverture de la ligne aérienne ALG-VAL-ALG et qu'ils souhaitent que la compagnie puisse élargir son réseau sur le continent européen en général et en Espagne en particulier. Valence est selon eux une destination importante pour les Algériens désirant faire du tourisme en Espagne et cela spécialement pendant la saison estivale. Pour résumer, les cadres de la compagnie aérienne attestent que l'opportunité de l'ouverture de l'éventuelle ligne aérienne internationale doit être saisie et à ne pas rater, mais pour cela ils jugent que la flotte aérienne n'est pas en mesure d'envisager l'ouverture de la ligne dans l'immédiat.

4.2.2. LA METHODE QUANTITATIVE

L'enquête est l'un des instruments les plus largement utilisés. Des études de marché jusqu'aux recherches purement théorique en passant par les sondages d'opinion, il est peu d'investigations qui ne s'appuient, partiellement ou en totalité, sur des informations recueillies par enquêtes. Les études quantitatives sont l'une des méthodes les plus utilisées pour l'obtention d'informations au choix rationnel et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise.

Pour la réalisation indispensable d'une étude quantitative, il faut interroger l'ensemble des éléments qui constitue la population concernée, cependant pour des raisons, tant d'ordre pratique qu'économique, il faudra contenter de n'en interroger qu'une petite fraction appelée échantillon.

Notre population a été étudiée en utilisant les études quantitatives « *qui permettent de mesurer des opinions, des comportements. Leurs résultats chiffrés donnent, après analyse, la mesure au phénomène étudié* »¹⁰.

Pour toute étude quantitative, une démarche méthodologique doit être suivie. Elle repose sur :

¹⁰ DEMEURE Claude, « *Marketing* », Aide-mémoire, édition SEREY, France, 1997, P 27.

- L'objectif de l'étude.
- Le mode d'échantillonnage.
- Le questionnaire.

4.2.2.1. L'objectif de l'étude

Toute enquête quantitative débute obligatoirement par une définition précise de l'objet de l'étude. Cette définition permet par la suite de bâtir la logique du questionnaire. L'objectif principale de notre l'étude est d'analyser l'opportunité de l'ouverture de la nouvelle ligne, pour cela nous avons suivi les éléments suivants :

- Identifier la typologie de la clientèle en générale et celle qui accepte ce vol en particulier (nombre, sexe.....) ;
- Connaitre la position de TA par rapport aux autres entreprises et identifier les points forts et les points faibles de la compagnie ;
- Mesurer le taux d'acceptation de la nouvelle ligne.

L'ensemble de ces éléments va nous permettre de mettre en place les moyens nécessaires pour rentabiliser la ligne, et aussi apporter des suggestions pour améliorer la qualité de service de la compagnie.

4.2.2.2. Le mode d'échantillonnage

Le mode d'échantillonnage choisi repose sur les critères de la population étudié, et de la taille de l'échantillon.

- La population : La population à étudier est constituée de personnes voyageant au moins une fois par an.
- La taille de l'échantillon : Notre échantillon de 70 individus.

Il est à noter que la méthode d'échantillonnage est la **méthode aléatoire simple** (consiste à tirer au hasard l'échantillon dans la base de sondage).

4.2.2.3. L'administration du questionnaire :

Le questionnaire représente l'un des éléments essentiel d'une enquête il permet de collecter et de stocker une information afin de pouvoir mener suite de cela les actions adéquates.

Pour le recueil d'information, nous avons opté pour la méthode du questionnaire en ligne.

4.2.2.3.1. *L'élaboration du questionnaire :*

« Le questionnaire est l'ensemble des questions sont construits dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude »¹¹.

Notre questionnaire comporte :

- Une fiche signalétique.
- 18 questions (deux types de questions : fermées et ouvertes).

4.2.2.3.2. *La fiche signalétique :*

C'est des questions personnelles portant sur les caractéristiques de la personne sondée. Ces questions doivent se situer à la fin du questionnaire afin d'éviter toute réaction émotionnelle susceptible d'affecter des réponses ultérieures de la personne sondée.

4.2.2.3.3. *Les types de questions posées :*

- **Les questions fermées :** L'interviewé doit répondre par un « oui » ou par un « non », il n'a donc qu'une seule alternative. *Exemple :* Question N° : 06.
- **Les questions ouvertes :** Elles laissent au répondant une certaine liberté pour formuler les réponses. *Exemple :* Question N° : 18.

4.2.2.3.4. *La période de l'étude :*

Notre étude a été effectuée durant deux semaines à différents moments de la journée et à des dates aléatoires.

4.2.2.3.5. *Le test du questionnaire :*

Nous avons testé notre questionnaire sur (05) personnes de notre population pour détecter les questions mal comprises et améliorer la formulation de certaines questions.

¹¹ MALHOTRA (N) : *Etudes marketing avec SPSS*, 4ème édition, édition PEARSON EDUCATION, Paris, 2004, P.265.

4.2.2.4. Résultats et analyse du questionnaire

Pour traiter notre questionnaire, nous avons utilisé le logiciel « EXCEL » pour illustrer les résultats de chaque question par un graphe, suivi d'un commentaire.

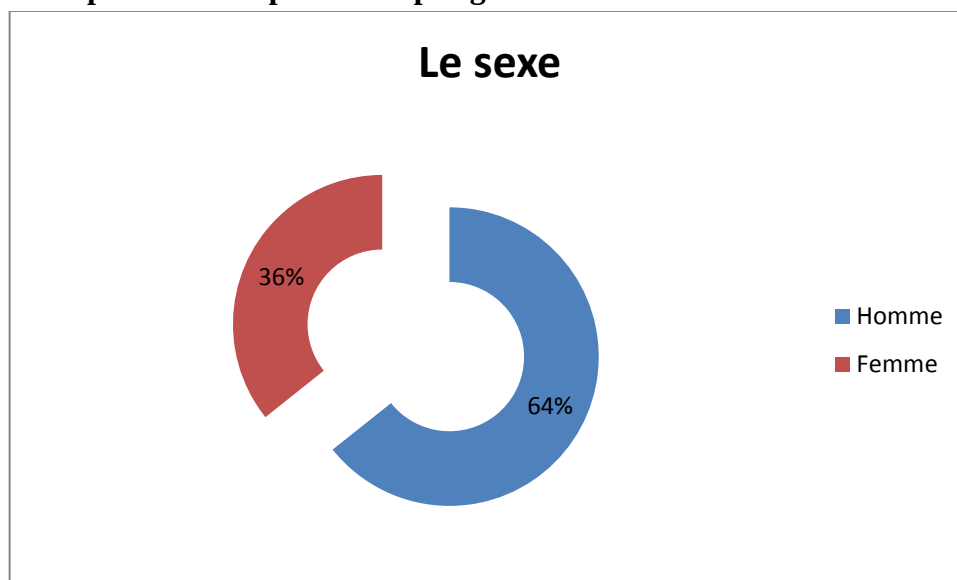
La fiche signalétique :

Tableau 4.3: Le sexe des personnes sondées

Le sexe	Le nombre de réponses	Fréquence (%)
Homme	45	64,3%
Femme	25	35,7%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.1 : Répartition des personnes par genre.



Source : élaboré nous même à l'aide de l'Excel.

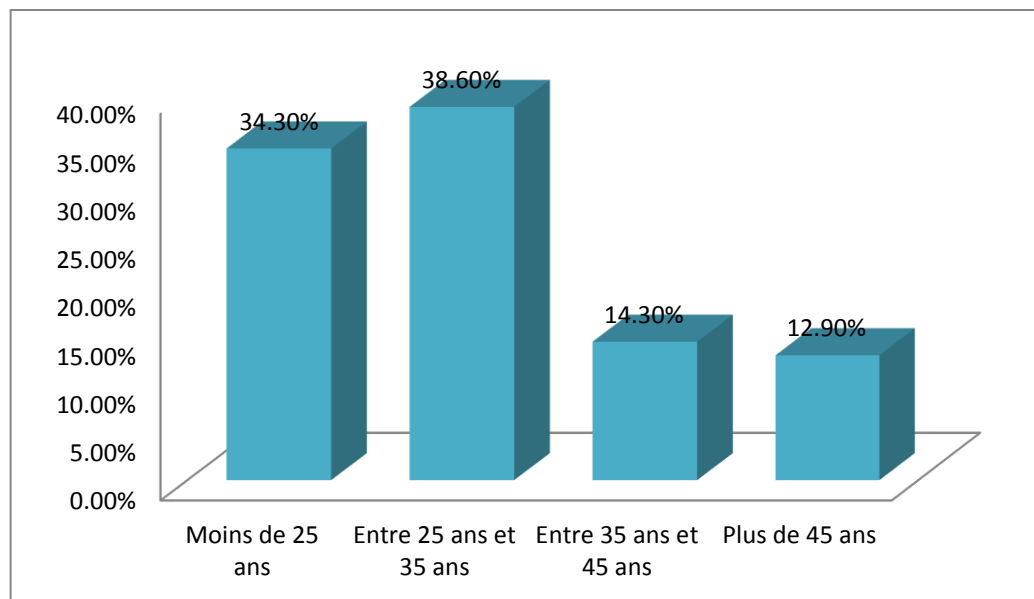
Commentaire

D'après la figure, on remarque que 64% de notre échantillon sont des hommes tandis que 36% sont des femmes. On constate une proportion plus élevée d'hommes.

Tableau 4.4: l'âge des personnes sondées.

L'âge	Le nombre de réponses	Fréquence(%)
Moins de 25 ans	24	34,3%
Entre 25 ans et 35 ans	27	38,6%
Entre 35 ans et 45 ans	10	14,3%
Plus de 45 ans	9	12,9%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.2 : Répartition par tranche d'âge.

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

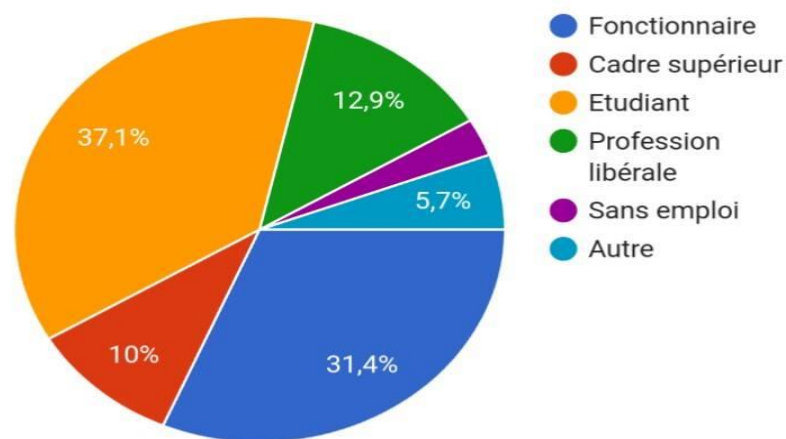
Commentaire :

La plus grande tranche d'âge constituant notre échantillon est celle des personnes entre 25 ans et 35 ans avec un taux de 38,6 %, suivi des personnes de moins 25 ans, puis viennent des personnes entre 35 et 45 ans et enfin les personnes les plus de 45 ans avec respectivement des taux de 34,3%, 14,3%, 12,9%.

Tableau 4.5 : La profession des personnes sondées.

Profession	Nombre de réponses	Fréquence %
Fonctionnaire	22	31,4%
Cadre supérieur	7	10%
Etudiant	26	37,1%
Profession libérale	9	12,9%
Sans emploi	2	2,9%
Autres	4	5,7%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.3 : Répartition des personnes par profession.

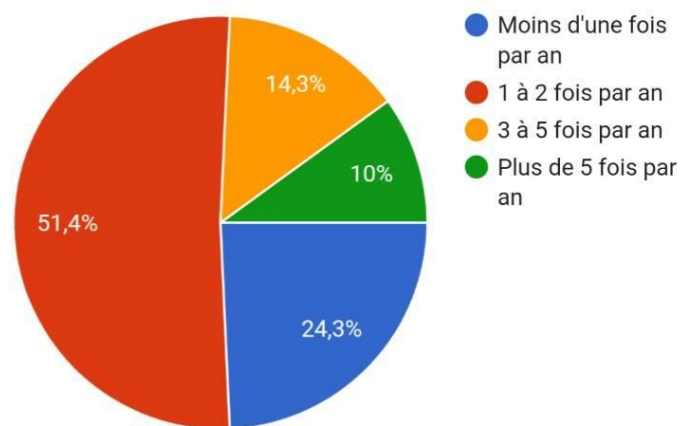
Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

Parmi les personnes interrogées 37,1% des interrogés sont des étudiants, les fonctionnaires sont dans la deuxième position avec 31,4% , ensuite les professions libérales avec 12,9 % , les cadres supérieures avec 10% . Un pourcentage de 2,9% pour les sans emploi et 5,7% pour les autres professions.

Question N° 01 : A quelle fréquence prenez-vous l'avion en moyenne chaque année ?**Tableau 4.6 :** Résultats des réponses sur les fréquences de voyage.

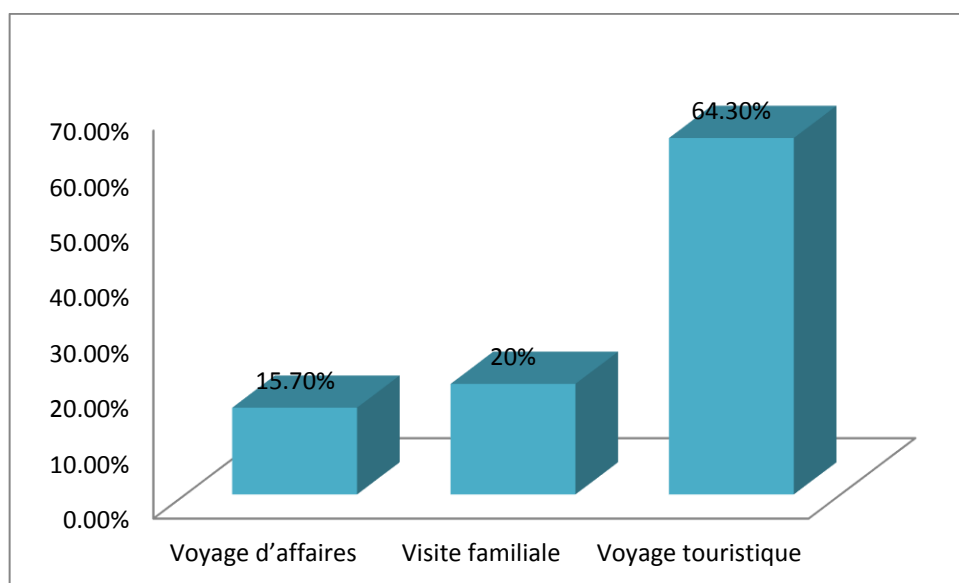
Fréquences de voyage	Le nombre de réponses	Fréquences(%)
Moins d'une fois par an	17	24,3%
1 à 2	36	51,4%
3 à 5	10	14,3%
Plus de 5	7	10%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même**Figure 4.4 :** Pourcentage de la fréquence de voyage.**Source :** élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.**Commentaire :**

On remarque que la majorité des personnes interrogées de notre échantillon (51,4%) voyagent entre 1 et 2 fois par an, contre seulement (24,3%) qui voyagent au moins une fois par an, 14,3% des personnes interrogées voyagent entre 3 à 5 fois par an et enfin (10%) voyagent plus de 5 fois par an.

Question N°02 : Quel est le motif de votre voyage ?**Tableau 4.7** : Résultats des réponses sur le motif de voyage.

Le motif de voyage	Nombres de réponses	Fréquence %
Voyage d'affaires	11	15,7%
Visite familiale	14	20%
Voyage touristique	45	64,3%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même**Figure 4.5** : Pourcentage sur le motif de voyage.**Source** : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.**Commentaire :**

Du graphe, on constate que le motif le plus répandu des voyages des personnes interrogées est le tourisme avec 64,30%, suivi de loin de la visite familiale avec 20% et enfin le voyage d'affaires dont les personnes interrogées ne sont que 11 avec 15,70%, cela est expliqué par l'intérêt que portent les sondés aux voyages touristiques beaucoup plus que les voyages d'affaires ou les visites familiales qui sont plutôt faibles.

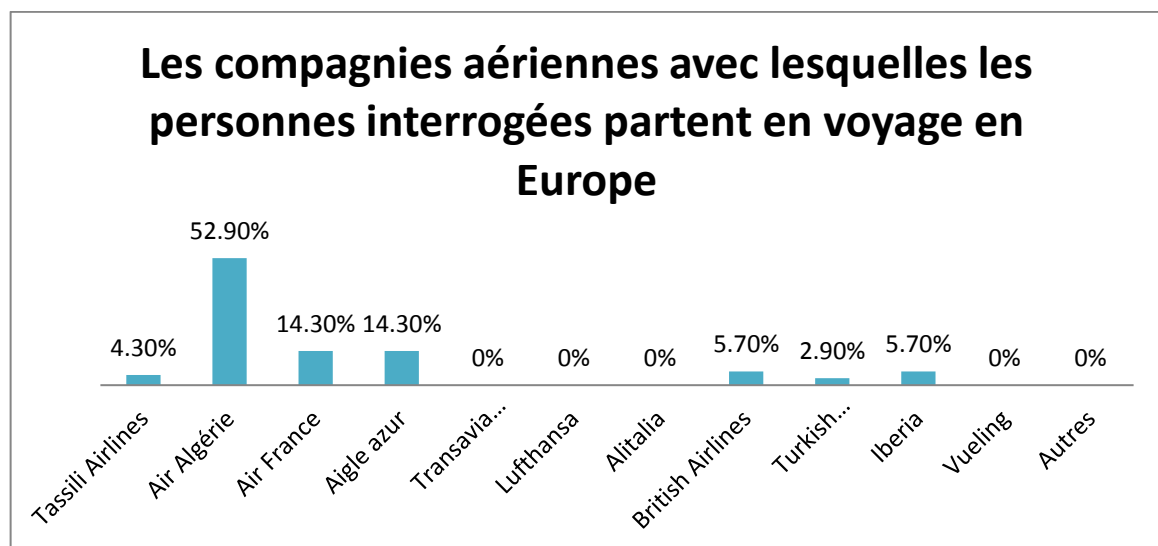
Question N°03 : Avec quelle compagnie aérienne avez-vous l'habitude de voyager dans le continent européen?

Tableau 4.8 : Résultats des réponses sur la compagnie avec laquelle les personnes interrogées partent en voyage en Europe

Compagnie aérienne	Nombre	Fréquence %
Tassili Airlines	3	4,3%
Air Algérie	37	52,9%
Air France	10	14,3%
Aigle azur	10	14,3%
Transavia France	0	0%
Lufthansa	0	0%
Alitalia	0	0%
British Airlines	4	5,7%
Turkish Airways	2	2,9%
Iberia	4	5,7%
Vueling	0	0%
Autres	0	0%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.6 : Pourcentage des compagnies aériennes avec lesquelles les personnes interrogées partent en voyage en Europe



Source : élaborer par nous même à l'aide de l'Excel.

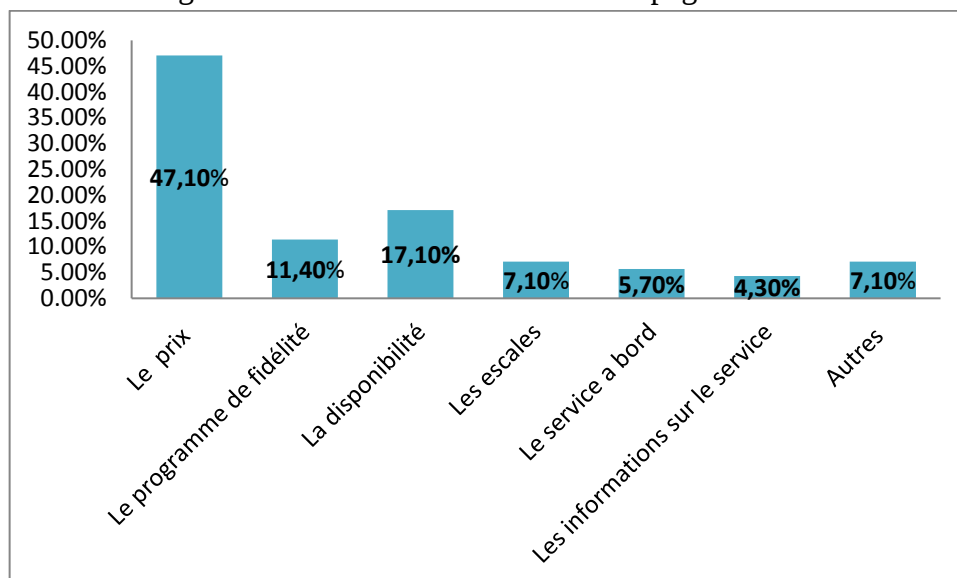
Commentaire :

La compagnie aérienne avec laquelle les personnes interrogées voyagent le plus est la compagnie Air Algérie (52,9%), suivie d'Air France et d'Aigle Azur (14,3%), puis British Airways ainsi qu'Iberia (5,7%), ensuite place à Tassili Airlines (4,3%) et pour finir Turkish Airlines (2,9%).

Question N°04 : Pour quelle raison avez-vous choisi cette compagnie ?**Tableau 4.9** : Résultats des réponses sur les critères de choix de la compagnie.

Critère	Nombre	Fréquence
Le prix	33	47,1%
Le programme de fidélité	8	11,4%
La disponibilité	12	17,1%
Les escales	5	7,1%
Le service a bord	4	5,7%
Les informations sur le service	3	4,3%
Autres	5	7,1%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.7 : Pourcentage sur les critères de choix de la compagnie

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

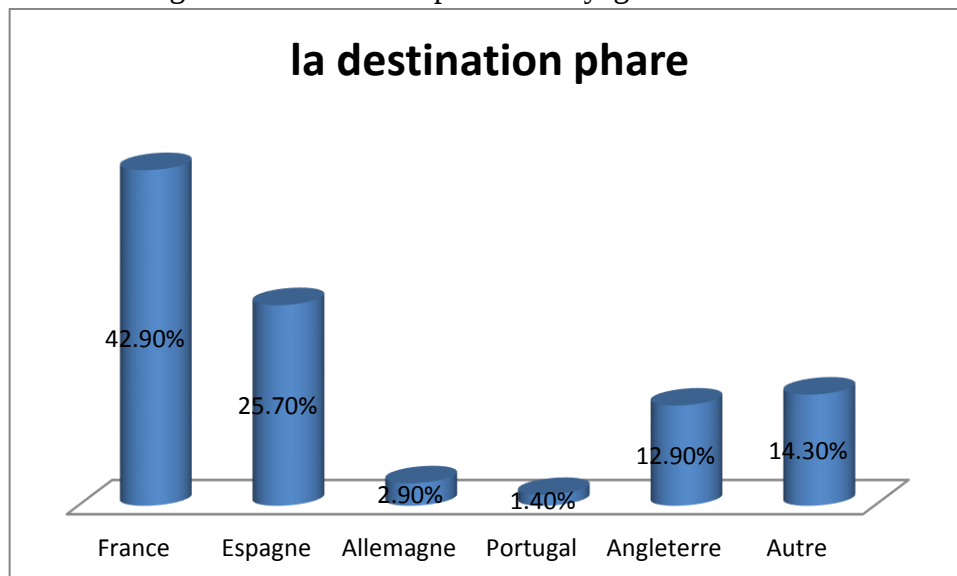
Du graphique, il est clair que le critère qui permet aux voyageurs de choisir leur compagnie aérienne est le plus souvent le prix avec une fréquence de 47,1% soit presque la moitié des personnes interrogées, puis le critère suivant est la disponibilité de la ligne, qui selon les voyageurs est importante dans le choix de la compagnie (17,1%), ensuite, on remarque que le programme de fidélité et les escales se placent en troisième position aux yeux des voyageurs (11,4% et 7,1% respectivement) et enfin arrivent le service à bord ainsi que les informations sur le service avec un faible pourcentage (5,7% et 4,3% respectivement)

Question N°05 : Quelle est la destination phare de vos voyages?**Tableau 4.10** : Résultats des réponses sur la destination phare

Destination	Nombre	Fréquence %
France	30	42,9%
Espagne	18	25,7%
Allemagne	2	2,9%
Portugal	1	1,4%
Angleterre	9	12,9%
Autre	10	14,3%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.8 : Pourcentage sur la destination phare de voyage



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

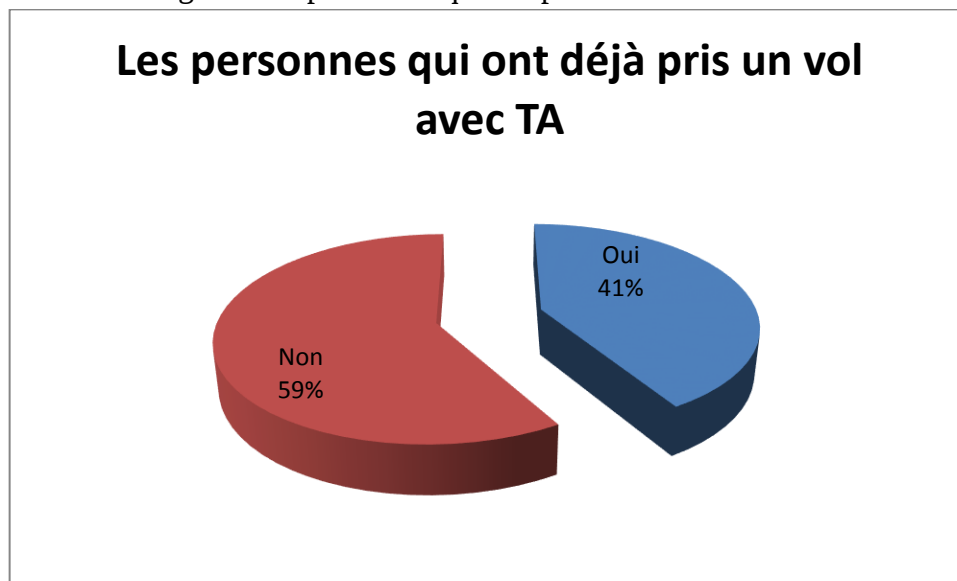
Commentaire

Du schéma, on s'aperçoit que la majorité des personnes interrogées optent pour une destination phare qui est la France avec un taux de 42,9%, cela est clairement dû à l'histoire Algérienne ainsi qu'au colonialisme, de plus, c'est un pays où la langue reste un facteur clé du choix des voyageurs algériens. La destination suivante est l'Espagne avec un taux atteignant les 25,7%, cela s'explique par la proximité du pays mais surtout des frais minimes qu'engendre un voyage dans ce pays. Le reste des sondés ont opté pour d'autres destinations.

Question N°06 : Avez-vous déjà pris un vol avec la compagnie aérienne Tassili Airlines ?**Tableau 4.11** : Résultats des réponses sur les personnes qui ont déjà pris un vol avec TA

	Nombres	Fréquence%
Oui	29	41,4%
Non	41	58,6%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.9 : Pourcentage sur les personnes qui ont pris un vol avec TA

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

Plus de la moitié des personnes ayant répondu au questionnaire n'ont jamais pris un vol avec la compagnie aérienne Tassili Airlines (59%), on peut interpréter cela par le fait que la compagnie soit récente, en particulier à l'échelle internationale, ou par son réseau qui demeure restreint actuellement. Par contre 41% ont pris un vol avec TA.

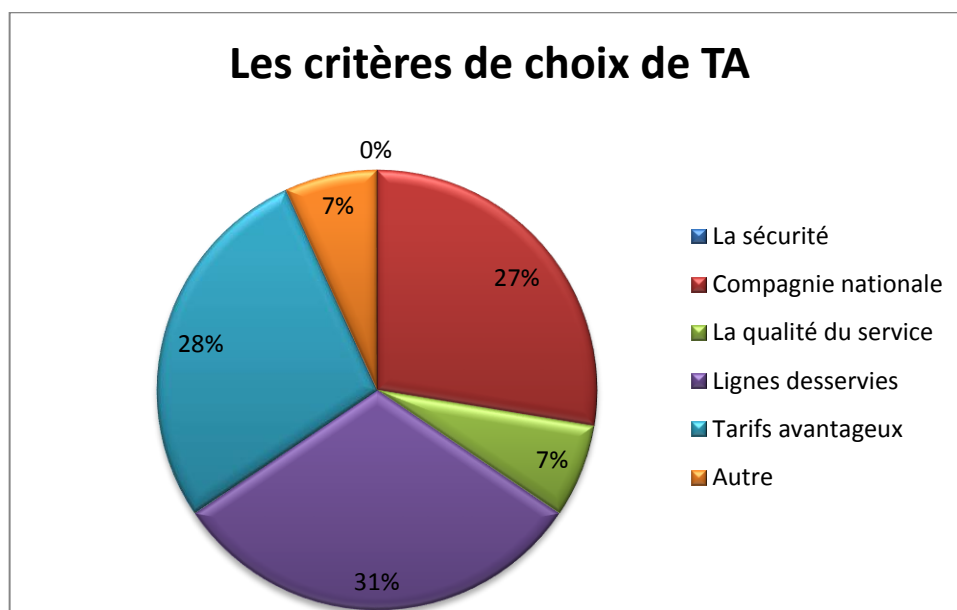
Question N°07 : Si oui : Pour quels critères avez-vous choisi la compagnie Tassili Airlines ?

Tableau 4.12 : Résultats des réponses sur les critères de choix de la compagnie Tassili Airlines

Les critères	Nombres	Fréquence%
La sécurité	0	0%
Compagnie nationale	8	27,5%
La qualité du service	2	6,8%
Lignes desservies	9	31%
Tarifs avantageux	8	27,5%
Autre	2	6,8%
Total	29	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.10 : Pourcentage sur les critères de choix de la compagnie Tassili Airlines



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

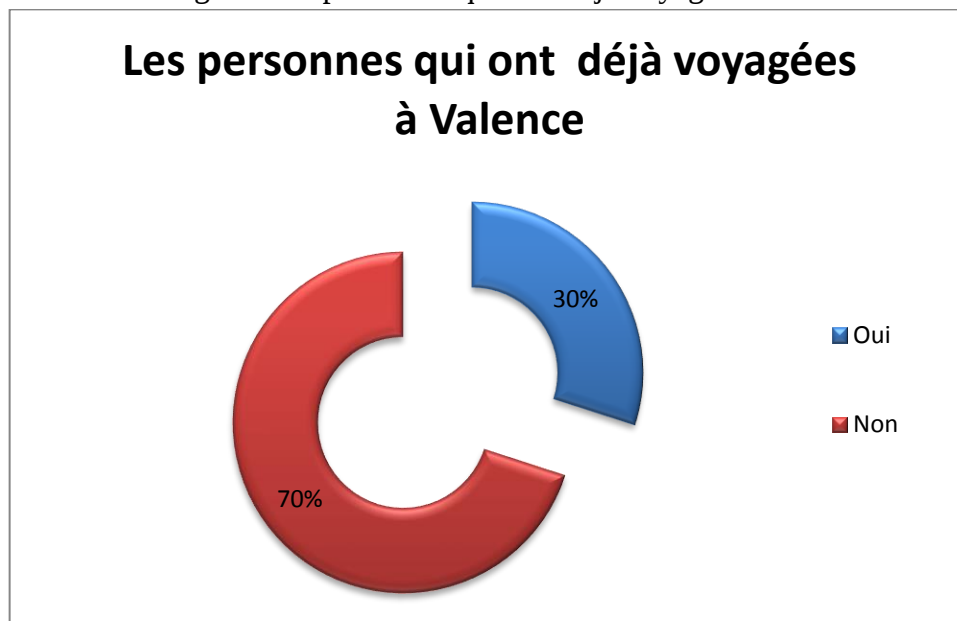
Commentaire :

Parmi les personnes qui ont déjà pris un vol avec Tassili Airlines, ceux qui ont choisi cette compagnie car ils jugent ses lignes bien desservies (30%), cela montre que ces personnes ont pu trouver les lignes correspondantes à leurs attentes, puis d'autres ont choisi cette compagnie car c'est une compagnie nationale, ou pour ses tarifs avantageux (26,7%), et le reste pour la qualité du service (6,7%).

Question N°08 : Êtes-vous déjà allé à la ville de Valence en Espagne ?**Tableau 4.13** : Résultats des réponses sur les personnes qui ont voyagées à Valence

	Nombres	Fréquence%
Oui	21	30%
Non	49	70%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.11 : Pourcentage sur les personnes qui ont déjà voyagées à Valence

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

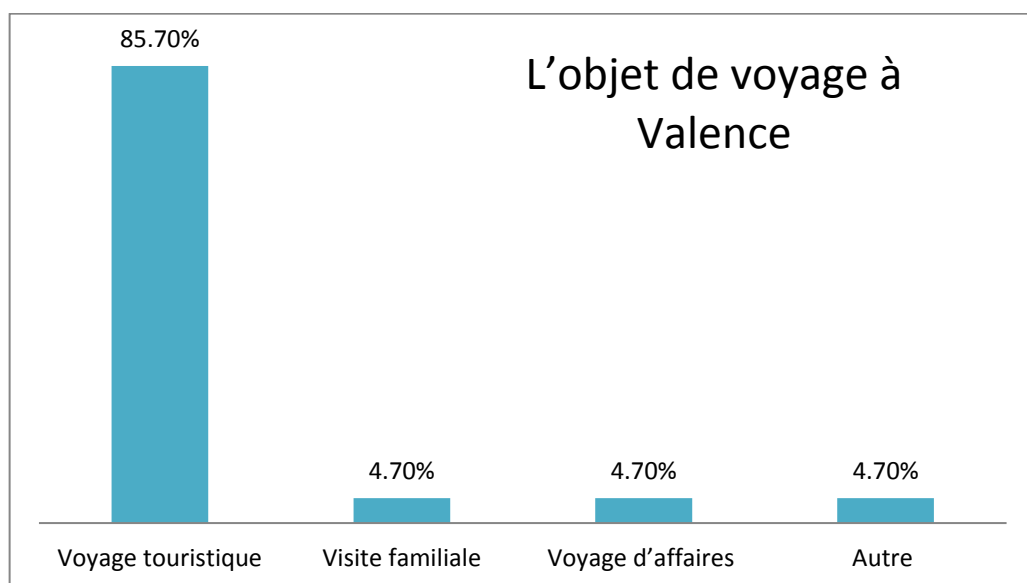
Commentaire :

70% des personnes ne sont jamais allé à la ville de Valence en Espagne, contre 30% qui ont eu le privilège de visiter cette dernière. Cela peut être expliqué par l'absence de vol direct à partir d'Algérie ou alors par l'intention que les voyageurs portent aux autres villes espagnoles telles que Madrid ou Barcelone.

Question N°09 : Si oui, Quel était l'objet de votre voyage ?**Tableau 4.14** : Résultats des réponses sur l'objet de voyage à Valence

L'objet de voyage	Nombres	Fréquence%
Voyage d'affaires	1	4,7%
Visite familiale	1	4,7%
Voyage touristique	18	85,7%
Autre	1	4,7%
Total	21	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.12: Pourcentage sur l'objet de voyage à Valence

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

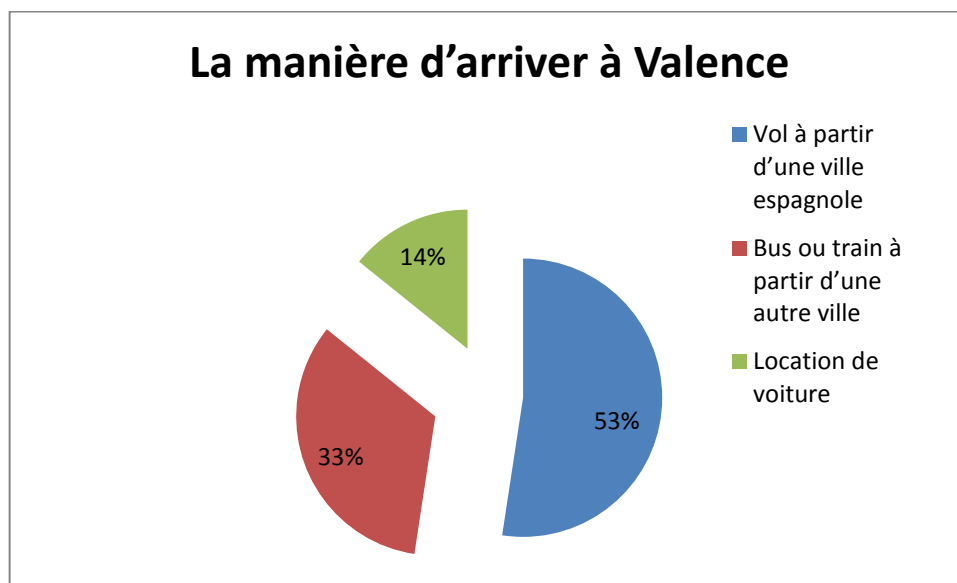
Commentaire :

Les personnes ayant répondu par l'affirmative ont majoritairement visité la ville de Valence pendant un voyage touristique avec un taux de 87%, suivi d'un faible taux de 4,3% pour les autres motifs, visite familiale et voyage d'affaire. Cela est interprété par le fait que Valence soit une ville touristique où les émigrés sont minoritaires, ce qui réduit les visites familiales, mais aussi une ville où les affaires n'intéressent pas spécialement les algériens qui préfèrent la capitale bien évidemment.

Question N°10 : Comment vous êtes vous rendu sur cette ville ?**Tableau 4.15** : Résultats des réponses sur la manière d'arriver à cette ville

La manière	Nombre	Fréquence%
Vol à partir d'une ville espagnole	11	52,3%
Bus ou train à partir d'une autre ville	7	33,3%
Location de voiture	3	14,2%
Total	21	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.13 : Pourcentage sur la manière d'arriver à cette ville

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

Parmi les 30% des personnes ayant visité la ville de Valence que ce soit dans un but touristique, familial ou professionnel, 53% des personnes sont rendues à cette ville par le biais d'un vol à partir d'une ville espagnole, cela s'explique par l'intérêt que portent ces voyageurs à l'avion, qui demeure le moyen de transport le plus confortable et le plus rapide, par contre, les personnes avec un budget plus limité ou bien les personnes qui préfèrent traverser les villages opteront pour le trajet par bus ou par train à partir d'une autre ville ou tout simplement louer une voiture (33% et 14% personnes respectivement).

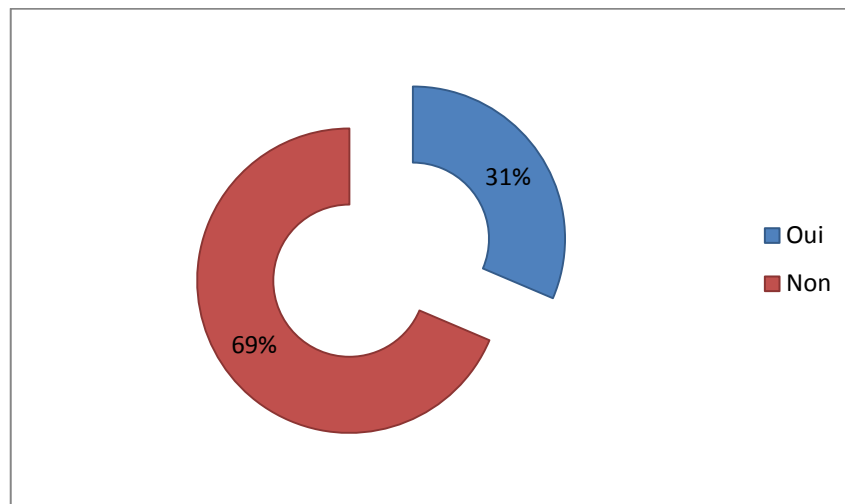
Question N°11 : Avez-vous entendu parler du vol ALGER-VALENCE-ALGER de Tassili Airlines ?

Tableau 4.16 : Résultats des réponses sur la communication

	Nombre	Fréquence%
Oui	22	31,4%
Non	48	68,6%
total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.14 : Pourcentage sur l'information sur le vol



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

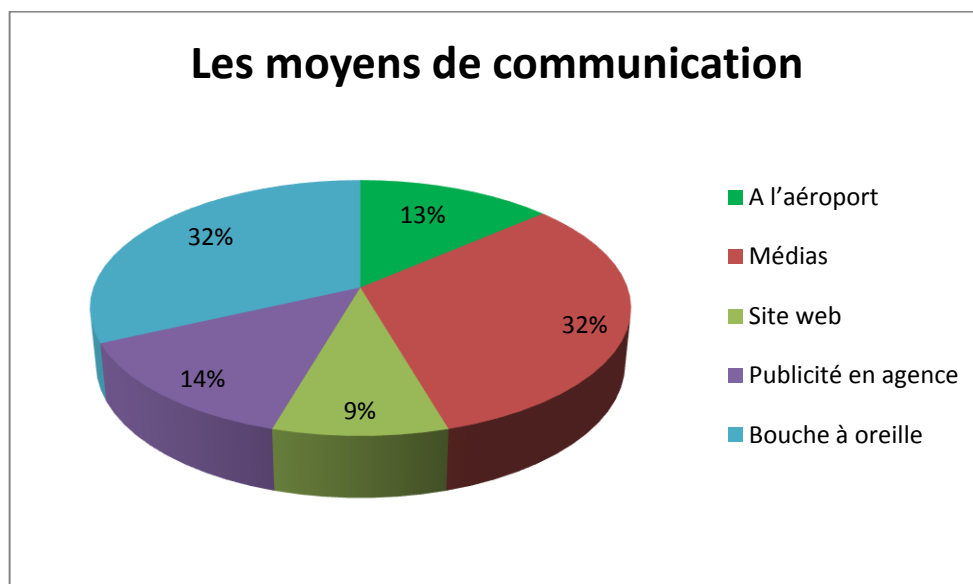
Commentaire :

A partir des résultats de la onzième question, on remarque que près de 70% des personnes interrogées n'ont pas entendu parler du vol ALG-VAL-ALG de Tassili Airlines soit 48 personnes contre 31% (22 personnes) qui affirment avoir entendu parler de ce vol.

Question N° 12 : Si oui, par quel moyen avez-vous été informé ?**Tableau 4.17** : Résultats des réponses sur les moyens de communication.

Moyens de communication	Le nombre de réponses	Fréquences(%)
A l'aéroport	3	13,6%
Médias	7	31,8%
Site web	2	09%
Publicité en agence	3	13,6%
Bouche à oreille	7	31,8%
Total	22	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.15 : Pourcentage sur les moyens de communication.

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

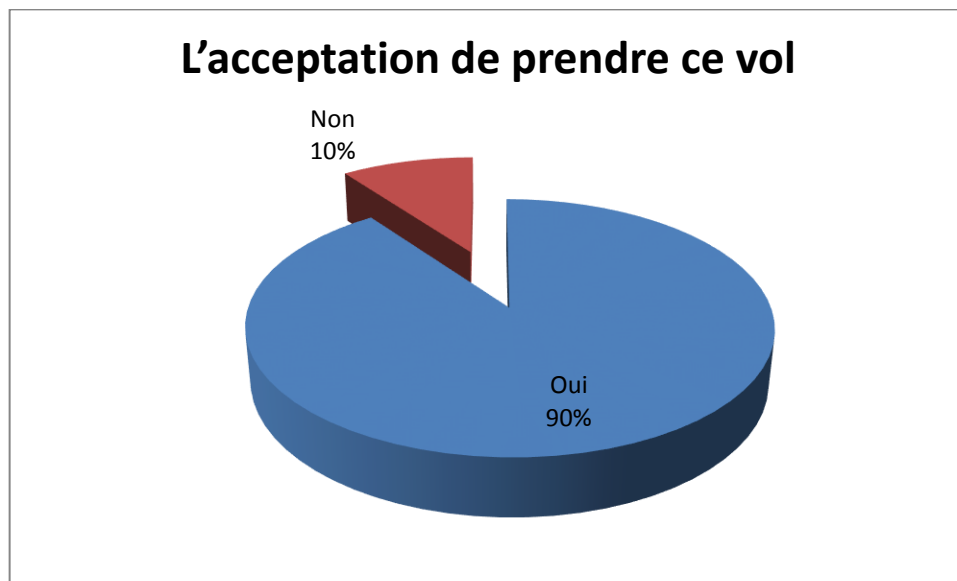
Commentaire :

Les moyens de communications par lesquels les sondés ont entendu parler du vol ALG-VAL-ALG de Tassili Airlines sont divers. Parmi les personnes ayant répondu par l'affirmative, 31,8% ont été informées par les médias ou de bouche à oreille, le reste l'ont appris au niveau de l'aéroport ou par le biais d'une publicité en agence (13,6%).

Question N°13 : Accepterez-vous de prendre ce vol ?**Tableau 4.18** : Résultats des réponses sur l'acceptation de prendre ce vol

L'acceptation	Nombre	Fréquence%
Oui	63	90%
Non	7	10%
Total	70	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.16 : Pourcentage sur l'acceptation de prendre ce vol

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

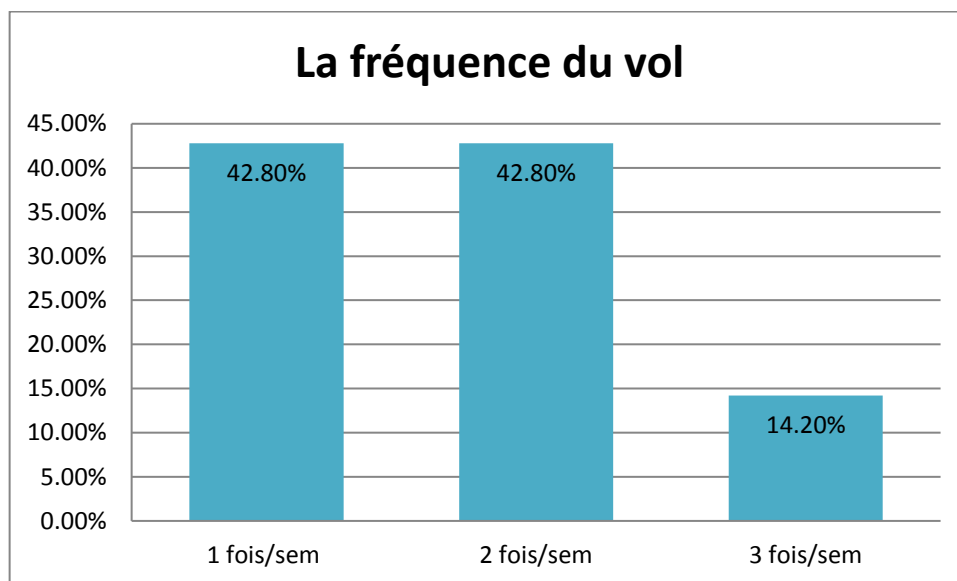
Commentaire :

Du schéma, il est clair que la quasi-totalité des personnes interrogées est prête à prendre le vol ALG-VAL-ALG de Tassili Airlines (90%). Cela prouve que ces personnes font confiance à la compagnie aérienne mais aussi qu'elles sont intéressées par cette ligne aérienne.

Question N°14 : Si Oui : Quelle est la fréquence du vol qui vous conviendrez ?**Tableau 4.19** : Résultats des réponses sur la fréquence du vol

La fréquence	Nombre	Fréquence%
1 fois/sem	27	42,8%
2 fois/sem	27	42,8%
3 fois/sem	9	14,2%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.17 : Pourcentage sur la fréquence du vol.

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

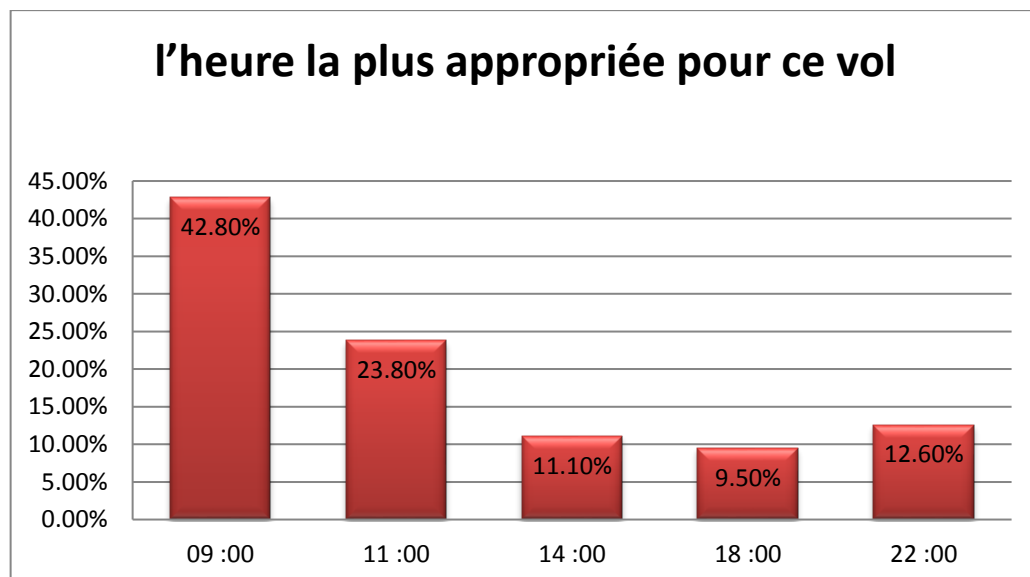
Commentaire :

Après avoir l'acceptation du vol, il est temps d'analyser la fréquence qui conviendrait les sondés. Du résultat, on constate que la majorité (42,8%) ont choisi une fréquence allant de une à deux fois par semaine et un faible pourcentage (14,2%) pour ceux qui ont choisi une fréquence de trois fois par semaine. On peut expliquer cela par le fait que les passagers désirant prendre ce vol, n'exigent pas une fréquence régulière pour le vol ALG-VAL-ALG car ils ne se rendent pas à cette ville fréquemment.

Question N° 15 : Quelle est à votre avis l'heure la plus appropriée pour ce vol ?**Tableau 5.20** : Résultats des réponses sur l'heure la plus appropriée pour ce vol

L'heure	Nombre	Fréquence%
09 :00	27	42,8%
11 :00	15	23,8%
14 :00	07	11,1%
18 :00	06	9,5%
22 :00	08	12,6%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.18 : Pourcentage de l'heure la plus appropriée pour ce vol

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

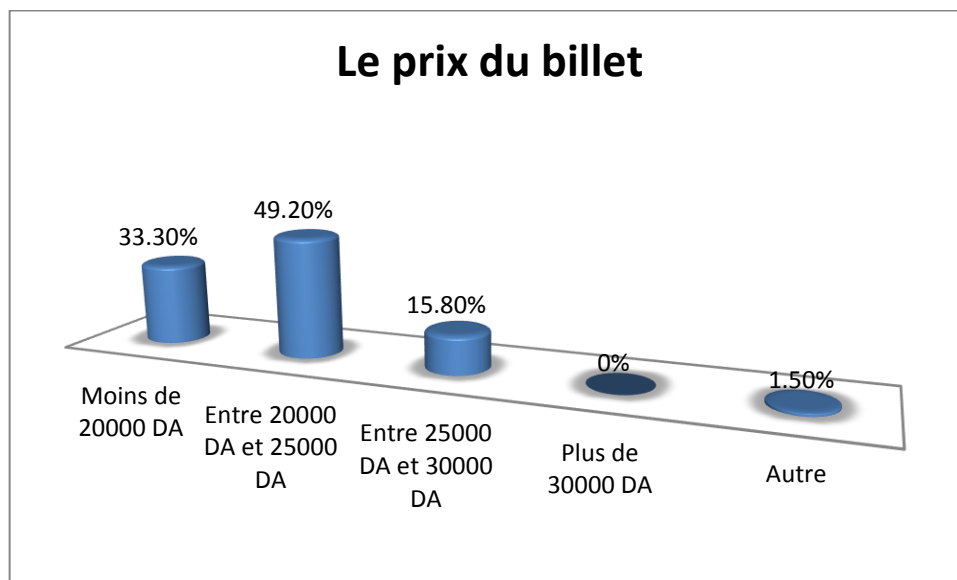
Une fois la fréquence validée, un autre critère d'un vol est aussi important à étudier : l'heure.

Le diagramme ci-dessus reflète le pourcentage de l'heure la plus appropriée pour ce vol. On remarque que le pourcentage le plus élevé correspond à l'heure 09H00 avec 42,8% des personnes interrogées, suivi de l'heure 11H00 avec 23,8%, le reste des pourcentages correspondent aux heures 14H00, 18H00 et 22H00 (11,10% 9,5% 12,6% respectivement). De ces résultats, il est clair que les personnes qui acceptent de prendre le vol ALG-VAL-ALG de Tassili Airlines, voudraient se rendre à cette ville en matinée et cela pour pouvoir se présenter à l'hôtel à tôt mais aussi pour profiter d'une journée supplémentaire dans la ville.

Question N° 16 : A quel prix seriez-vous prêt d'acheter le billet pour ce vol ?**Tableau 4.21** : Résultats des réponses sur le prix du billet

Le prix	Nombre	Fréquence%
Moins de 20000 DA	21	33,3%
Entre 20000 DA et 25000 DA	31	49,2%
Entre 25000 DA et 30000 DA	10	15,8%
Plus de 30000 DA	0	0%
Autre	1	1,5%
Total	63	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.19 : Pourcentage sur le prix du billet

Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

Le dernier facteur à étudier est le plus important aux passagers dans le choix des compagnies aériennes avec lesquelles ils voyagent, mais aussi pour la compagnie elle-même qui cherche à maximiser son profit. La figure du pourcentage sur le prix montre que le prix que les sondés sont prêts à payer afin de prendre le vol pour la ville de Valence est compris entre 20000 et 25000 DZD avec 49,2%, puis viennent les personnes qui veulent payer moins pour ce vol, autrement dit moins de 20000 DZD avec 33,3%, suivi des personnes qui sont prêtes à payer entre 25000 et 30000 DZD pour se rendre à la ville de Valence.

Tri croisé :

Lors de notre étude nous avons constaté certains points par des tableaux croisés.

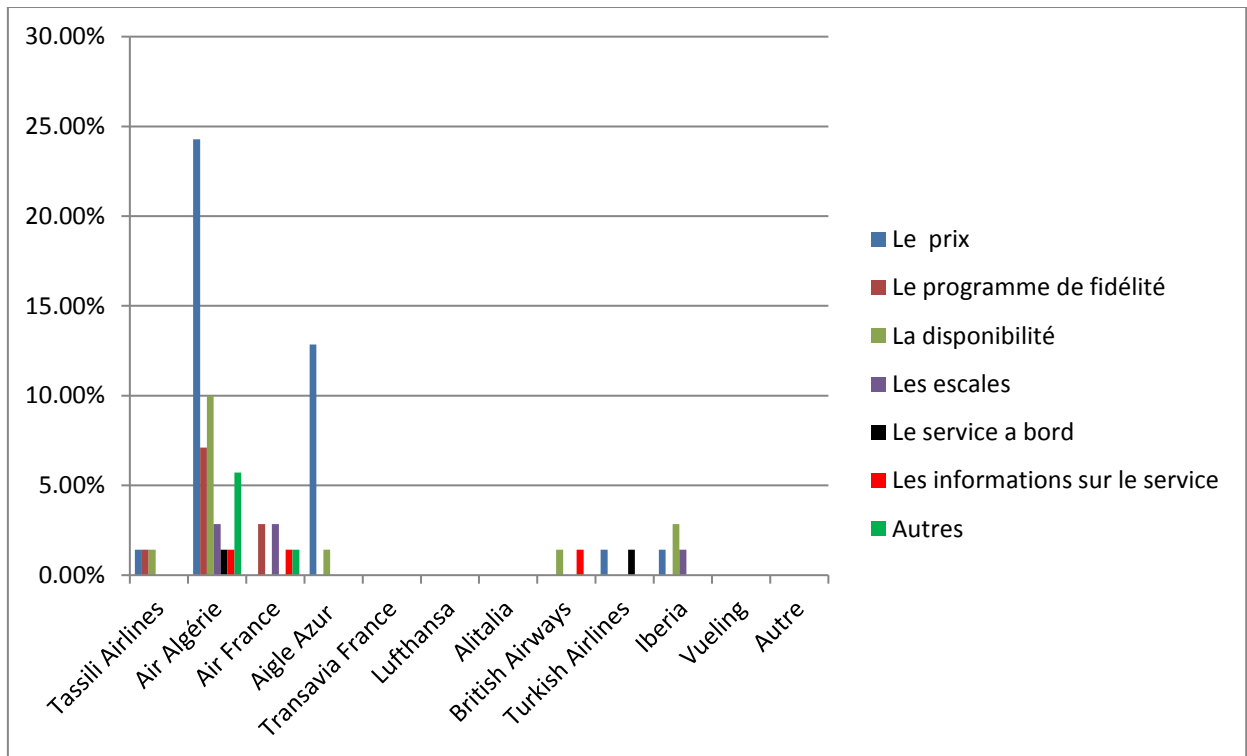
Le premier tableau de tri croisé entre la compagnie avec laquelle les personnes interrogées partent en voyage en Europe et les critères de choix.

Tableau 4.22 : Résultats des réponses de la compagnie avec laquelle les personnes interrogées partent en voyage en Europe et les critères de choix.

	Le prix	Le programme de fidélité	La disponibilité	Les escales	Le service a bord	Les informations sur le service	Autres	Total
Tassili Airlines	1,42%	1,42%	1,42%	-	-	-	-	4,30%
Air Algérie	24,28%	7,1%	10%	2,85%	1,42%	1,42%	5,71%	52,90%
Air France	5,71%%	2,85%	-	2,85%	-	1,42%	1,42%	14,30%
Aigle Azur	12,85%	-	1,42%	-	-	-	-	14,30%
Transavia France	-	-	-	-	-	-	-	0%
Lufthansa	-	-	-	-	-	-	-	0%
Alitalia	-	-	-	-	-	-	-	0%
British Airways	-	-	1,42%	-	2,85%%	1,42%	-	5,70%
Turkish Airlines	1,42%	-	-	-	1,42%	-	-	2,90%
Iberia	1,42%	-	2,85%	1,42%	-	-	-	5,70%
Vueling	-	-	-	-	-	-	-	0%
Autre	-	-	-	-	-	-	-	0%
Total	47,10%	11,40%	17,10%	7,10%	5,70%	4,30%	7,10%	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.20: La compagnie avec laquelle les personnes interrogées partent en voyage en Europe et les critères de choix.



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

L'analyse des réponses des personnes interrogées partant en voyage en Europe avec ces compagnies et les critères de choix de ces dernières montrent que les personnes désirant voyager avec une compagnie aérienne plutôt qu'une autre dépend de certains critères de choix. Ici, les personnes interrogées ayant choisi Tassili Airlines se sont basées sur le prix, le programme de fidélité ainsi que la disponibilité de la ligne souhaitée dans leur choix.

Ensuite, les personnes qui ont l'habitude de voyager avec Air Algérie, affirment que leur choix était dû aux prix avantageux (24,28%), la disponibilité de la ligne (10%) ainsi que d'autres critères. Air France quant à elle est choisie pour ses prix avantageux et son programme de fidélité. Aigle Azur a les préférences des voyageurs pour ses prix.

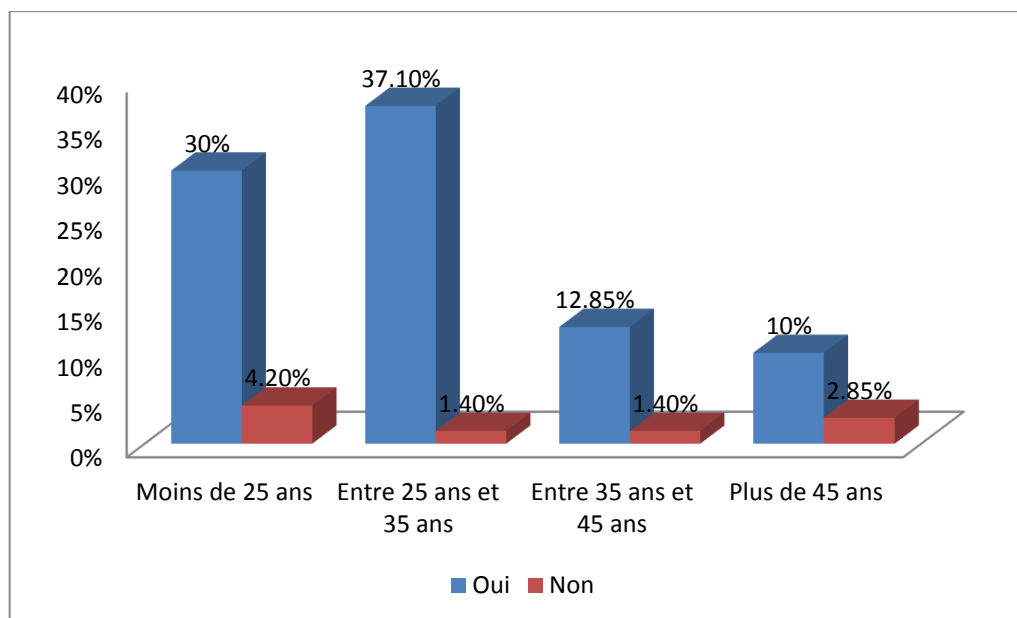
Le deuxième tableau de tri croisé entre les personnes qui acceptent de prendre le vol ALG-VAL-ALG et l'âge.

Tableau 4.23 : Résultats des réponses des personnes qui acceptent de prendre le vol ALG-VAL-ALG selon l'âge.

	Moins de 25 ans	Entre 25 ans et 35 ans	Entre 35 ans et 45 ans	Plus de 45 ans	Total
Oui	30%	37,1%	12,85%	10%	90%
Non	4,2%	1,4%	1,4%	2,85%	10%
Total	34,2%	38,5%	14,3%	12,9%	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 4.21 : les personnes qui acceptent de prendre le vol ALG-VAL-ALG selon l'âge.



Source : élaboré par nous même à l'aide de l'Excel.

Commentaire :

L'analyse des réponses nous fait parvenir a la conclusion suivante le vol ALG-VAL-ALG intéresse a une forte majorité(presque 68%) les jeunes (moins 35 ans).

4.2.3. Suggestions et recommandations

Afin de mieux illustrer nos résultats et pouvoir présenter une ébauche d'un plan d'actions, nous allons au fur et à mesure présenter les principaux constats et les suggestions dans le but d'aider Tassili Airlines à exploiter la ligne ALG-VAL-ALG.

4.2.3.1. Synthèse générale des résultats de l'étude quantitative

- Notre population est composée de 64% des hommes et de 36% des femmes.
- Avec un taux de 38%, les personnes entre 25 ans et 35 ans ont le taux le plus élevé en ce qui concerne les tranches d'âge.
- 37% des personnes interrogées sont des étudiants
- La fréquence la plus élevée en ce qui concerne les voyages annuels est de 1 à 2 fois avec un taux de 51%.
- Le motif le plus répandu des voyages des personnes interrogées est le tourisme avec 64,30%.
- La compagnie aérienne avec laquelle les personnes interrogées voyagent le plus est la compagnie Air Algérie (52,9%).
- Le critère qui permet aux voyageurs de choisir leur compagnie aérienne est le plus souvent le prix avec une fréquence de 47,1% soit presque la moitié des personnes interrogées.
- La majorité des personnes interrogées optent pour une destination phare qui est la France avec un taux de 42,9%.
- 59% des personnes ayant répondu au questionnaire n'ont jamais pris un vol avec la compagnie aérienne Tassili Airlines.
- 31% des voyageurs choisissent Tassili Airlines pour le raison de lignes desservies.
- 70% des personnes ne sont jamais allé à la ville de Valence
- Les personnes ayant répondu par l'affirmative ont majoritairement visité la ville de Valence pendant un voyage touristique avec un taux de 87%,
- 53% des personnes sont rendues à Valence par le biais d'un vol à partir d'une ville espagnole

- Près de 70% des personnes interrogées n'ont pas entendu parler du vol ALG-VAL-ALG de Tassili Airlines
- 31,8% des personnes ont été informées par les médias ou de bouche à oreille
- La quasi-totalité des personnes interrogées est prête à prendre le vol ALG-VAL-ALG de Tassili Airlines (90%)
- La moitié des personnes interrogées (42,8%) ont choisi une fréquence allant de une à deux fois par semaine.
- L'heure la plus appropriée pour ce vol est 09H00 selon 42,8% de notre population.
- Les sondés sont prêts à payer entre 20000 et 25000 DZD afin de prendre le vol pour la ville de Valence avec 49,2%.

Nous avons réservé une question aux suggestions des clients qui sont comme suit :

- ✓ Amélioration de la qualité de service.
- ✓ Bon accueil des clients aux agences, à l'aéroport et à bord.
- ✓ Ponctualité.
- ✓ Eviter les erreurs sur les billets et cela en les vérifiant avant leur remise aux clients.
- ✓ Améliorer la prestation de service à bord.
- ✓ Faciliter le remboursement des billets en cas d'annulation des vols ce qui augmente la confiance des clients.
- ✓ Mettre en place les moyens nécessaires pour développer un programme de fidélisation.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

Des faits marquants se sont produits dans le domaine du transport aérien. Un grand nombre de pays ont fait des progrès remarquables en matière de libéralisation de la réglementation à cet égard et conclu des arrangements de plein accès au marché. Parallèlement, l'industrie du transport aérien a connu un changement majeur et des alliances et fusions se sont créées entre compagnies afin de consolider leur présence dans un environnement de marché caractérisé par une forte concurrence.

Le mouvement de concentration s'est imposé par lui-même face à la montée de la concurrence après l'adoption de la déréglementation. Ainsi, les compagnies les moins rentables et les plus fragiles n'ont pas pu survivre à ces nouvelles conditions du marché et ont été la plupart du temps absorbées par des compagnies plus grandes et plus performantes.

Tassili Airlines est une compagnie qui fait face actuellement à des contraintes qui l'empêchent de s'internationaliser aisément.

Ce travail de recherche avait pour ambition de permettre une analyse de l'opportunité de l'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne internationale ALG-VAL-ALG, et d'en ressortir avec une idée plus précise sur l'utilité d'un partenaire étranger dans l'ouverture de cette ligne et sur l'influence de la diplomatie dans le lancement de cette dernière.

Tassili Airlines dispose d'une faible flotte aérienne et d'un réseau peu développé en matière de destinations internationales, ce qui pousse cette dernière à s'allier à d'autres compagnies étrangères si elle souhaite s'élargir sur le continent européen, de minimiser les risques d'échec et de mieux exploiter cette ligne. Autrement dit conclure des partenariats.

Ajouté à cela, les recherches menées lors de notre étude, les résultats de l'analyse de l'enquête menée au sein de la compagnie aérienne nous ont clairement conduit à confirmer notre première hypothèse qui stipule que Tassili devrait conclure un partenariat avec une compagnie étrangère dans l'ouverture de la ligne ALG-VAL-ALG.

En ce qui concerne les relations entre l'Algérie et l'Espagne qu'elles soient politiques, économiques ou culturelles, il a été noté qu'elles étaient très favorables à l'ouverture de la ligne ALG-VAL-ALG. De plus, la diplomatie avec le pays en question est un facteur permettant de faciliter l'exploitation de la ligne, ce qui permet de confirmer notre hypothèse qui stipule que les relations algéro-espagnoles avaient un impact favorable sur l'ouverture de la ligne en question.

L'intérêt porté par les personnes interrogées lors de notre questionnaire à l'égard de la ligne étudiée est important et prouve que son ouverture pourrait être une réussite, cela a été conclu à partir des résultats du questionnaire qui ont montré que 90% des personnes interrogées étaient prêtes à prendre le vol ALG-VAL-ALG de Tassili Airlines, ce qui permet d'infirmer l'hypothèse qui contredit cela.

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.
- Les réseaux domestiques et internationaux sont en pleine croissance.
- Le catalogue de desserte à l'international reste très pauvre.
- 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 :

- L'adhésion du TA au CCIAE (Cercle de commerce et d'industrie algéro-espagnol), en qualité de membre pourrait lui permettre d'accéder aux services suivants :
 - Remise considérable avec des établissements hôteliers et services annexes, algériens et espagnols.
 - Mise à disposition des contacts des associations et organismes institutionnels algériens et espagnols.
 - Avoir accès à ces associations et organismes.
 - Accès à l'information économique et commerciale dans le cadre des échanges algéro-espagnols.
- Opter pour une ligne saisonnière pour ses débuts afin de la gérer de manière optimale et de minimiser les risques liés à l'exploitation de cette ligne.
- 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.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage

- AUGÉ Marc, *Non-Lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité* – 1ère ed. Paris : Le Seuil, 1992.
- B.Garrette, P.Dussauge, R.Durand, “Strategor 5^e édition”, Dunod Edition, Paris, 2009.
- CHAPIER-GRANIER Nadège, « *Les aéroports commerciaux entre économie administrée et économie de marché : aspects juridiques d'une mutation* », 1ère édition. Aix-en-Provence : Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2006.
- Damien TALBOT, Med KECHIDI, « L'industrie aéronautique et spatiale: d'une logique d'arsenal à une logique commerciale », France, février 2006.
- DEMEURE Claude, « *Marketing* », Aide-mémoire, édition SEREY, France, 1997.
- Dominique JOLLY, « les alliances interentreprises, entre concurrence et coopération », édition Vuibert, France, Juin 2001.
- Fabien BLANCHOT « l'alliance comme levier et lieu du changement », édition la Découverte, Paris, 2001.
- Florence Vidal, « *L'entreprise et la cité : Partenaires ou adversaires ?* », InterEditions, France, 1999.
- GAUTHY-SINECHAL, (M).VANDERCAMMEN, « *Etudes de marchés : Méthodes et Outils* », BERTI Editions, 2ème édition, Alger, 2005.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frederic Fréry, « *Stratégique 7^e édition* », Edition Pearson Education, Paris, 2005

- Hassane OUACHERINE, Smain CHABANI, « *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », 1^{ère} édition, Alger, 2013.
- J. Schumpeter (1883-1950), « *Théorie de l'Evolution Economique* », Dalloz-Sirey, France, 1999.
- J.B. Barney, W.S Hesterly, « *Strategic Management and Competitive Advantage*», Pearson Education, Paris, 2006.
- Jamel Choukir, « *Le partenariat : une pratique et une notion en définition* », Les cahiers de l'ERGE n° 6, FSEG Sfax, CSE, Paris, 1995.
- Kleymann, B., Seristö, H. « *Managing Strategic Airline Alliance* », Helsinki School of Economics, Paris, 2004.
- LEHMANN-ORTEGA, B.Garrette, P.Dussauge, R.Durand, « *Strategor 7^e édition* », Dunod Edition, Paris, 2016.
- MALHOTRA (N) : « *Etudes marketing avec SPSS* », 4^{ème} édition, édition PEARSON EDUCATION, Paris, 2004.
- MERCIER, *Organisation et management*, Edition des Organisations, Paris, 2000.
- Michel VOLLE, « *e-conomie* », Economica, Paris, Septembre 2000.
- M. Porter, « *L'avantage concurrentiel* », Dunod édition, Paris, 1999.
- Roche, *réaliser une étude de marché avec succès*, Editions d'Organisation, Paris, 2009
- Sylvie CHEVRIER, Presses Universitaires de France « *Le management interculturel* », 5^e édition, Paris, 2003.

- Y, DOZ et G, HAMEL, « L'avantage des alliances, logique de création de valeur », Dunod, Paris, 2000.
- Yves GUYON, Michel KAHN, « franchise et partenariat », Dalloz DUNOD, paris, aout 2002.

2. Articles

- Code de l'aviation civile Algérien
- D.R, Quotidien national-EL MOUDJAHID, publie le 01-02-2017, numéro 104720, Alger.
- L'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics français
- Cafa Financement Corporatif Magazine, N° 09, Canada.
- Décret exécutif N° 91-149 du 18 mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'Etablissement National de la Navigation Aérienne.
- Journal officiel, lois n° 98-06 fixant les règles générales relatives à l'aviation civiles.
- NTIC Magazine, N° 21, Mars/Avril 2007.
- Salsabil CHELLALI, « un degré d'exigence accru pour les étudiants algériens en France », journal MEDIAPART, Edition de la demi-journée, publié le 10/08/2013.

3. Travaux universitaires

- Abdelmadjid MESBAH, Cours de stratégie internationale d'entreprises, Ecole des hautes études commerciales, 2015.

- Nadir ABED, « Partenariat & perspective d'alliance commerciale entre AIR ALGERIE et TUNISAIR », mémoire de fin d'études, master marketing et promotion, 2004-2005.
- Romain **PAPY**, « l'aviation commerciale et le droit antitrust », Thèse, Université Montesquieu Bordeaux IV, 2011.
- Souhir CHARFEDDINE, « optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain », thèse, Université de Toulouse II- Le MIRAIL, décembre 2004.
- ZAGAYE (O) : Mémoire de magister en management, le développement stratégique, université d'Oran, 2012.

4. Rapports et documents administratifs

- Abraham, C. « Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles? », Rapport du commissariat Général à la stratégie et à la prospective, 2013.
- Arlandis, J. « De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance », *Revue économique industrielle* – n° 39, 1987.
- Bulletin ONS, n°683, 2015.
- Bulletin statistiques, Ministère des transports, 2^{ème} trimestre 2014.
- COHEN, Ralph S : IATA: « The First Three Decades », *IATA Bulletin*, Juillet 1949.

- Conférence Mondiale de Transport Aérien, « *Défis et Promesse de la Libéralisation* », Montréal, ATConf/5-WP/20, 24-29 mars 2003.
- D'Eole à AIRBUS: Cent ans d'histoire aéronautique toulousaine. Insee Midi-Pyrénées publications, n° 78 janvier 1996.
- FOUCAULT Michel, *Dits et écrits (1984) Des espaces autres* (Conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in *Architecture, Mouvement, Continuité*, n°5, octobre 1984.
- Organisation de l'aviation civile internationale, « manuel de la réglementation du transport aérien international », Deuxième édition, OACI 2005.
- Pierre BIPLAN, « Les compagnies aériennes entre la nation et la mondialisation », *Hérodote*, 3/2004 (N°114).
- Rapport sur la navigation aérienne « capacité et efficacité », l'Organisation de l'aviation civile internationale, Montréal, 2014.
- Rapport sur le trafic aérien, EGSA, 2014.
- W.Wang, S. « Do global airline alliances influence the passenger's purchase decision? », *Journal of Air Transport Management*, 2014.

5. Webographie

- <http://www.airastana.com>, consulté le 01/04/2017 à 22 :13.
- <http://www.airastana.com>, consulté le 01/04/2017 à 22 :45.
- <http://www.algerie-espagne-commerce-investissement.com>, consulté le 12/05/2017 à 09 :39
- <http://www.bcdtravel.com/move-fr/le-dcc-de-lufthansa-amene-une-hausse-des-couts-et-perde-de-productivite/>, consulté le 18/04/2017 à 21 :43

- <http://www.envol-du-low-cost-chantzaras.blogspot.com/>, consulté le 18/04/2017 à 21 :23
- <http://www.flyasky./asky/fr/institutionnel/presse/la-compagnie/vision-et-mission-28>, consulté le 18/04/2017 à 20 :51
- <http://www.iata.org/about/members>, consulté le 13 février 2017 à 16:54.
- <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>, consulté le 24/03/2017 à 10 : 49.
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transport>, consulté le 14 février 2017 à 20 :44
- <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/>, consulté le 15/02/2017 à 19 :34
- <http://www.lecafedesdoctorants.com>, consulté le 03/03/2017 à 11 :52.
- <http://www.leconomiste.eu/>, consulté le 15/02/2016 à 15 :45 Observations économiques sur le trafic aérien mondial.
- http://www.persee.fr/docAsPDF/ingeo_0020-0093_2000_num_64_2_2693.pdf, consulté le 15/02/2017 à 10 :37
- <http://www.skyteam.com>, consulté le 31/03/2017 à 23 :37.
- <http://www.staralliance.com>, consulté le 31/03/2017 à 23 :19.
- <http://www.tassiliairlines.dz>, consulté le 27/04/2017 à 17 :01.
- <http://www.transport-logistic.com/wp/turkish-airlines-des-objectifs-ambitieux/>, consulté le 18/04/2017 à 21 :10
- <https://www.dz.ambafrance.org>, consulté le 13/05/2017 à 17 :09
- <https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/le-partenariat.php>, consulté le 17/04/2017 à 18 :58.

ANNEXES

ANNEXE N°01 : Guide d'entretien qualitatif

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps pour répondre à quelques questions qui nous aideront à affiner notre étude de l'opportunité de l'ouverture de la ligne aérienne internationale ALG-VAL-ALG 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 ligne ALG-VAL-ALG est rentable pour Tassili Airlines, et de connaître comment Tassili Airlines exploite-t-elle cette ligne ?

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 ?

AXE 01 : Présentation de Tassili Airlines

- Présentez-vous ?
- Pouvez-vous présenter Tassili Airlines ?
- De combien d'avions dispose Tassili Airlines ?
- Pouvez-vous nous décrire l'organigramme de Tassili Airlines ?

AXE 02 : Les différents partenariats de Tassili Airlines

- Connaissez-vous les différents types de partenariats dans le domaine aérien ?
- Pouvez-vous citer les partenariats conclus par TA ?
- Quel est à votre avis le type de partenariat le plus utilisé par Tassili Airlines ?
- Quels sont les critères sur lesquels se base TA dans le choix de ses partenaires ?
- Pensez-vous qu'un partenariat avec une compagnie étrangère serait une stratégie intéressante pour Tassili Airlines ? Pourquoi ?

AXE 03 : Motivations de l'ouverture de cette nouvelle ligne

- Pourquoi cette nouvelle ligne ?
- Quels sont les efforts fournis pour l'ouverture de cette ligne ?
- Pensez-vous que les relations algéro-espagnoles permettront l'exploitation de la ligne aérienne ALG-VAL-ALG ?
- Quel rôle joue la diplomatie dans l'ouverture de cette ligne aérienne ?

AXE 04 : Perspectives d'ouverture de cette ligne

- Comment Tassili Airlines envisage-t-elle l'exploitation de cette ligne ?
- Pensez-vous que ce vol serait rentable pour TA ?
- Lors de l'ouverture de la ligne ALG-VAL-ALG, quels seraient les opportunités qui s'offrent à TA et quels menaces doit-elle affronter ?

ANNEXE N°02 : QUESTIONNAIRE

Ecole des hautes études commerciales



Questionnaire

Madame, monsieur,

Nous sommes des étudiants en troisième année master à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), et dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en Sciences Commerciales, option affaires internationales, nous travaillons sur un thème qui s'intitule « l'opportunité de l'ouverture de la ligne aérienne internationale ALG-VAL-ALG ». Cas : Tassili Airlines.

Nous nous permettons de vous soumettre ce questionnaire pour compléter notre mémoire de fin de cycle.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1. A quelle fréquence prenez-vous l'avion en moyenne chaque année ?

- ☐ Moins d'une fois par an
- ☐ 1 à 2 fois par an
- ☐ 3 à 5 fois par an
- ☐ Plus de 5 fois par an

2. Quel est le motif de votre voyage ?

- ☐ Voyage d'affaire
- ☐ Visite familiale
- ☐ Voyage touristique
- ☐ Autres :

3. Avec quelle compagnie aérienne avez-vous l'habitude de voyager dans le continent européen?

- ☐ Tassili Airlines ☐ Aigle Azur. ☐ Air France. ☐ Air Algérie
☐ Transavia France ☐ Lufthansa ☐ Alitalia ☐ British Airways
☐ Turkish Airlines ☐ Iberia ☐ TAP Portugal ☐ Vueling
☐ Autre:.....

4. Pour quelle raison avez-vous choisi cette compagnie ?

- ☐ Le prix
☐ Le programme de fidélité
☐ La disponibilité
☐ Les escales
☐ Le service a bord
☐ Les informations sur le service
☐ Autres

5. Quelle est la destination phare de vos voyages?

- ☐ France ☐ Espagne ☐ Allemagne ☐ Portugal
☐ Angleterre ☐ Autre:.....

6. Avez-vous déjà pris un vol avec la compagnie aérienne Tassili Airlines ?

- ☐ Oui
☐ Non

7. Si oui : Pour quels critères avez-vous choisi la compagnie Tassili Airlines ?

- ☐ La sécurité ☐ Compagnie nationale
☐ La qualité du service ☐ Lignes desservies
☐ Tarifs avantageux ☐ Autres :.....

8. Êtes-vous déjà allé à la ville de Valence en Espagne ?

- ☐ Oui
☐ Non

9. Si oui, Quel était l'objet de votre voyage ?

- ☐ Voyage d'affaire
☐ Visite familiale
☐ Voyage touristique

10. Comment vous êtes vous rendu sur cette ville ?

- ☐ Vol à partir d'une ville espagnole
- ☐ Bus à partir d'une autre ville
- ☐ Location de voiture

11. Avez-vous entendu parler du vol ALGER-VALENCE-ALGER de Tassili Airlines ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

12. Si oui, par quel moyen avez-vous été informé ?

- ☐ A l'aéroport.
- ☐ Médias.
- ☐ Site web.
- ☐ Publicité en agence.
- ☐ Bouche à oreille.

13. Accepterez-vous de prendre ce vol ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

14. Si Non pourquoi ?.....

.....

15. Si Oui : Quelle est la fréquence du vol qui vous conviendrez ?

- ☐ 1 fois/sem
- ☐ 2 fois/sem
- ☐ 3 fois/sem

16. Quelle est à votre avis l'heure la plus appropriée pour ce vol ?

- ☐ 09:00
- ☐ 11: 00
- ☐ 14: 00
- ☐ 18: 00
- ☐ 22: 00

17. A quel prix seriez-vous prêt d'acheter le billet pour ce vol ?

- Moins de 20000 DA
- Entre 20000 DA et 25000 DA
- Entre 25000 DA et 30000 DA
- Plus de 30000 DA
- Autre

18. Quelles sont les suggestions que vous proposez à la compagnie Tassili Airlines pour exploiter cette ligne ?

.....

.....

.....

FICHE SIGNALETIQUE

Sexe :

☐ Masculin.☐ Féminin.

Age :

☐ Moins de 25 ans.☐ Entre 35 et 45 ans.☐ Entre 25 et 35 ans.☐ Plus de 45 ans.

Profession :

☐ Etudiant(e).☐ Profession libérale.☐ Fonctionnaire.☐ Sans emplois.☐ Cadre supérieur.☐ Autres ;*Merci pour votre collaboration*

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale.....	01
<u>Chapitre 01: Généralités sur le transport aérien.....</u>	05
Section 1: Présentation du transport aérien.....	06
1.1.1. Définition, évolution et acteurs du transport aérien.....	06
1.1.1.1.Définition du transport aérien.....	06
1.1.1.2 Historique et évolution du secteur de l'aviation.....	07
1.1.1.2.1. Historique du transport aérien.....	07
1.1.1.2.2. Evolution du transport aérien.....	09
1.1.1.3.Les acteurs du transport aérien	11
1.1.1.3.1. Les compagnies aériennes.....	11
1.1.1.3.2. L'aéroport	14
1.1.1.3.3. Les constructeurs aéronautiques.....	15
1.1.1.3.4. Les organismes de contrôle du trafic aérien.....	16
1.1.2. Organisation du transport aérien international.....	16
1.1.2.3.Au niveau international	16
1.1.2.3.1. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).....	16
1.1.2.3.2. L'association du transport aérien international (IATA).....	16
1.1.2.4.Au niveau africain	17
1.1.2.4.1. La Commission Africaine de l'Aviation Civile (CAFAC).....	17
1.1.2.4.2. Le groupe des Etats du Traité de Yaoundé.....	17
1.1.2.4.3. L'Agence pour la Sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA)	17
1.1.2.4.4. L'association des Compagnies Aériennes Africaines (AFRAA).....	17
1.1.2.3.Au niveau national.....	17
1.1.2.3.1. Établissement National de la Navigation Aérienne(ENNA).....	17
1.1.2.4.Au niveau opérationnel : les entreprises	17
1.1.2.4.1. Flotte de la compagnie.....	17
1.1.2.4.2. Programmation des visites de maintenance.....	18
1.1.2.4.3. Gestion des équipages.....	18
➤ <i>Le personnel navigant.....</i>	<i>18</i>

➤ <i>Le personnel au sol</i>	19
1.1.2.4.4. Programmation des horaires des vols	19
1.1.2.4.5. Les coûts d'exploitation	19
➤ <i>Les redevances aéronautiques</i>	20
➤ <i>Le coût de la distribution</i>	20
➤ <i>Carburant</i>	20

Section 02 : les stratégies génériques dans le domaine du transport aérien.....20

1.2.1. Caractéristiques générales de la demande sur un marché de transport aérien.....21

1.2.1.1. Les facteurs influents propres aux voyageurs.....21

1.2.1.1.1. Le revenu.....21

1.2.1.1.2. Les motifs de voyages.....21

1.2.1.2. Les facteurs influents propres à l'offre.....22

1.2.1.2.1. Le tarif.....22

1.2.1.2.2. La fréquence.....22

1.2.1.2.3. La date de voyage.....23

1.2.1.2.4. Concurrence avec les autres modes de Transport.....23

1.2.2. Les stratégies génériques dans le domaine du transport aérien.....24

1.2.2.1. Définition de la stratégie

1.2.2.2. Le processus stratégique.....25

1.2.2.2.1. Missions.....25

1.2.2.2.2. Objectifs.....26

1.2.2.2.3. Analyse.....26

1.2.2.2.4. Décision/choix.....26

1.2.2.2.5. Mise en œuvre.....26

1.2.2.2.6. Avantage concurrentiel.....26

1.2.2.3. Les stratégies génériques.....28

1.2.2.3.1. Les stratégies génériques de différenciation.....29

• Stratégie d'épuration.....29

• La sophistication sans surprise.....29

• La sophistication avec surprise.....29

1.2.2.3.2. Les stratégies génériques de prix (domination par les prix)....29

1.2.2.3.3. Les stratégies génériques hybrides.....30

1.2.2.3.4. Les stratégies génériques vouées à l'échec.....30

1.2.2.3.5. Les stratégies génériques de concentration ou focalisation.....30

1.2.2.3.6. Lost in the middle

Conclusion

CHAPITRE 02 : les partenariats des compagnies aériennes.....34

Section 01 : Les partenariats, leurs formes et les facteurs clés du succès.....35

2.1.1. Les partenariats concepts et formes.....	35
2.1.1.1.Définition du partenariat.....	35
2.1.1.2.Les formes organisationnelles de coopérations.....	36
2.1.1.2.1. Les co-entreprises.....	36
➤ Définition d'une co-entreprise.....	37
➤ Les types d'une co-entreprise.....	37
2.1.1.2.2. Les conventions de coopérations non assorties de liens capitalistes.....	39
2.1.1.2.3. Les formes unilatérales contre les formes bilatérales.....	40
2.1.2. Les facteurs clés du succès des partenariats.....	42
2.1.2.1.La notion du succès dans les partenariats.....	42
2.1.2.2.Les facteurs clés du succès des partenariats.....	44
2.1.2.2.1. Le contexte.....	45
2.1.2.2.2. Le profil des parties prenantes.....	47
2.1.2.2.3. Les attributs objectifs.....	48
2.1.2.2.4. Le pilotage.....	50

Section 02 : Les partenariats interentreprises dans le domaine aérien.....51

2.2.1. Notion, avantages et inconvénients des partenariats dans le domaine aérien.....	51
2.2.1.1. Définition d'une alliance dans le domaine aérien.....	51
2.2.1.2. Historique des alliances aériennes.....	52
2.2.1.3. Les avantages et les inconvénients des partenariats dans le domaine aérien.....	53
2.2.1.3.1. Les avantages des partenariats dans le domaine aérien.....	53
2.2.1.3.2. Les inconvénients des partenariats dans le domaine aérien.....	56
2.2.2. Les types et les modèles des partenariats des compagnies aériennes.....	56
2.2.2.1. Les types des partenariats dans le domaine aérien.....	56
2.2.2.1.1. Les accords interlignes.....	56
2.2.2.1.2. Le partage de code.....	57
2.2.2.2. Modèles de partenariats des compagnies aériennes.....	58
2.2.2.2.1. <i>Star alliance</i>	58
2.2.2.2.2. <i>Sky team</i>	59
2.2.2.2.3. <i>One world</i>	59

Conclusion.....60

CHAPITRE 03 : La présentation générale de la compagnie Tassili Airlines.....61

Section 01 : Présentation du secteur aérien en Algérie.....63

3.1.1. Présentation du transport aérien en Algérie.....	63
3.1.1.1. Air Algérie.....	65
3.1.1.2. L'Etablissement National de Navigation Aérienne.....	65
3.1.1.3. L'Etablissement de Gestion des Services Aériens (EGSA)	66
3.1.1.4. L'office National de la Météorologie.....	67
3.1.2. Présentation générale de Tassili Airlines.....	67
3.1.2.1. L'historique de Tassili Airlines.....	68
3.1.2.2. Les objectifs et les engagements de Tassili Airlines.....	72
3.1.2.2.1. Les objectifs de Tassili Airlines.....	72
3.1.2.2.2. Les engagements de Tassili Airlines.....	73
3.1.2.3. La politique et les moyens de Tassili Airlines.....	74
3.1.2.3.1. La politique de la compagnie	74
3.1.2.3.2. les moyens de Tassili Airlines.....	76
3.1.2.4. L'organisation de Tassili Airlines.....	77
3.1.2.4.1. La Direction Générale.....	77
3.1.2.4.2. Cellule Sûreté Interne de l'Entreprise (S.I.E)	78
3.1.2.4.3. Cellule Communication et Relation Publique.....	78
3.1.2.4.4. Cellule Système d'Information et Télécommunication.....	78
3.1.2.4.5. La Direction Commerciale.....	79
3.1.2.4.6. Direction Étude, Planification et Stratégie (DEPS).....	79
3.1.2.4.7. Direction Ressource Humaine et Moyens.....	79
3.1.2.4.8. Direction Finance et Comptabilité.....	80
3.1.2.4.9. Direction Exploitation.....	80
3.1.2.4.10. Direction Technique.....	80

Section 02 : l'organisation de la Direction Commerciale de Tassili Airlines et l'environnement interne et externe de l'entreprise.....81

3.2.1. La Sous-direction des Ventes.....	82
3.2.1.1.Département Réglementation et des Tarifs.....	82
3.2.1.1.1. Le Service Fidélisation.....	83
3.2.1.1.2. Le Service Réglementation.....	83
3.2.1.1.3. Le Service Tarification.....	84
3.2.1.2.Département Transport Pétrolier.....	84
3.2.1.2.1. Service Contrat et Facturation.....	84
3.2.1.2.2. Services Navette Energie.....	85
3.2.1.2.3. Service Travail et Taxi Aérien.....	85
3.2.1.3.Département Transport Public.....	86
3.2.1.3.1. Service Force de Vente.....	86

3.2.1.3.2. Service Réservation et Distribution.....	86
3.2.1.3.3. Service Yield Management.....	87
3.2.2. La Sous-direction Marketing.....	87
3.2.2.1.Département Communication Marketing.....	88
3.2.2.1.1. Service Développement Activité Tourisme.....	88
3.2.2.1.2. Service Développement Des Marchés.....	88
3.2.2.1.3. Service Moyens Commerciaux.....	89
3.2.2.2.Département Etude.....	90
3.2.2.2.1. Service Etude Marketing.....	91
3.2.2.2.2. Service Statistique Commerciale.....	91
3.2.2.2.3. Service Veille Concurrentielle.....	91
3.2.2.3.Département Programme.....	92
3.2.2.3.1. Service Programme Annuel.....	92
3.2.2.3.2. Service Régulation Commerciale.....	93
3.2.2.3.3. Service Programme Saisonnier.....	93
3.2.3. L'environnement interne et externe de Tassili Airlines.....	94
3.2.3.1.L'environnement interne de l'entreprise.....	94
3.2.3.1.1. Les forces de Tassili Airlines.....	94
3.2.3.1.2. Les faiblesses de Tassili Airlines.....	94
3.2.3.2.L'environnement externe de l'entreprise.....	95
3.2.3.2.1. Les opportunités de Tassili Airlines.....	95
3.2.3.2.2. Les menaces de Tassili Airlines.....	95
3.2.3.3.Suggestions et recommandations	96
Conclusion.....	98
<u>CHAPITRE 4 : Etudes de cas pratique.....</u>	100
Section 01 : les relations algéro-espagnoles.....	101
4.1.1. Coopération économique.....	101
4.1.1.1.Cadre juridique de la coopération.....	101
4.1.1.1.1. Grande commission mixte	103
4.1.1.1.2. Comité de suivi	103
4.1.1.1.3. Comités sectoriels	103
4.1.1.2. <i>Echanges commerciaux entre l'Algérie et l'Espagne</i>	103
4.1.1.3. <i>Les secteurs de la coopération</i>	104
4.1.1.3.1. L'énergie	104
4.1.1.3.2. L'investissement.....	104
4.1.1.3.3. La santé.....	105
4.1.1.3.4. Circulations des personnes.....	105

4.1.2. Coopération dans le domaine de l'éducation et de la formation.....	105
4.1.3. Coopération au développement, aide humanitaire et échange culture.....	106

Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête et synthèse des résultats obtenus.....106

4.2.1. La méthode qualitative.....	107
4.2.1.1. Le principe de la méthode qualitative.....	107
4.2.1.2. L'objectif de l'étude.....	109
4.2.1.3. L'échantillon de l'étude.....	109
4.2.1.4. Le déroulement de l'étude.....	110
4.2.1.5. Présentation des résultats de l'entretien.....	110
4.2.2. La méthode quantitative.....	113
4.2.2.1. L'objectif de l'étude.....	113
4.2.2.2. Le mode d'échantillonnage	114
4.2.2.3. L'administration du questionnaire.....	114
4.2.2.4. Résultats et analyse du questionnaire	116
4.2.3. Suggestions et recommandations.....	138
Conclusion générale.....	141

Bibliographie

Annexe

Table des matières