

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**L'apport de l'ouverture de nouvelles lignes
aériennes internationales pour un éventuel
positionnement à l'international**

(ALGER-VIENNE-ALGER)

Cas d'étude : Air Algérie.

Elaboré par :

M. Mohammed Mehdi

Mouaadh SOLTANI

Encadré par:

Mme. Nedjoudia Mounsi

DEMMOUCHE

Maître de conférences « A » à EHEC

6^{ème} Promotion

Juin 2019

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**L'apport de l'ouverture de nouvelles lignes
aériennes internationales pour un éventuel
positionnement à l'international.**

(ALGER-VIENNE-ALGER)

Cas d'étude : Air Algérie.

Elaboré par :

M. Mohammed Mehdi

Mouaadh SOLTANI

Encadré par:

Mme. Nedjoudia Mounsi

DEMMOUCHE

Maître de conférences « A » à EHEC

6^{ème} Promotion

Juin 2019

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, je tiens à remercier mon encadrante Madame Nedjoua Mounsi DEMMOUCHE pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Je remercie Monsieur Sid Ahmed DEKDOUK, Directeur de département International, au niveau de la compagnie Air Algérie, pour m'avoir accueillie au sein de sa structure, pour sa patience et ses conseils.

Je tiens à remercier aussi ma famille et mes amis, pour leur présence, leurs encouragements et leur soutien incommensurable.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près comme de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Résumé

Avec son histoire particulière, le transport aérien a été marqué par ses différentes caractéristiques, il se considère comme le mode de transport le plus utilisé pour transporter les passagers, vu sa rapidité, sécurité et confort (le transport de luxe). Un mode qui fournit également des intrants importants dans un processus économique, politique et social.

Les compagnies aériennes faisant partie indissociablement de ce mode de transport, qui sont dans l'obligation de déployer tous leurs efforts, de disposer de la flotte nécessaire, adopter des stratégies dans le but de pénétrer les différents marchés mondiaux et de se forger une position envieuse face aux concurrents sur l'échelle internationale. Ce point étant le noyau central de notre travail de recherche, nous tenterons de l'éclaircir en mettant en relief l'apport de l'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne pour une compagnie aérienne dans ses perspectives de positionnement à l'international.

Ce travail sera réparti en quatre chapitres. Le premier nous permettra d'avoir une vision d'ensemble sur ce qu'est le transport aérien, le second portera sur les différentes étapes préalables au positionnement d'une entreprise à l'international, le troisième sera une présentation générale et mécanisme de la compagnie aérienne Air Algérie, et enfin le dernier sera consacré à notre cas pratique.

Mots clés : aviation, compagnie aérienne, stratégie, positionnement, client, international.

Abstract

With its particular history, Air transport has been marked by its different characteristics, it is considered as the most used mode to transport the passengers, due to its rapidity, safety and comfort (transport of luxury). A mode that also provides important inputs in an economic, political and social process.

The airlines are inextricably part of this mode of transport, which are obliged to deploy all their efforts, to dispose of the necessary fleet, to adopt strategies in order to penetrate the different world markets and to forge an envious position against competitors on the international scale. This point being the core of our work research, we will try to clarify it by highlighting the contribution of the opening of a new airline for an airline company in its perspectives of international positioning.

This work will be divided into four chapters. The first will allow us to have an overall vision on what is the air transport, the second will cover the various stages prior to the positioning of a company internationally, the third will be a general presentation and mechanism of the airline Air Algérie, and finally the last will be devoted to our practical case.

Key words: aviation, aviation, airline company, startegy, positioning, client, international.

Liste des abréviations :

AFRAA	African Airlines Association.
ASECNA	Agence Pour La Sécurité De La Navigation Aérienne En Afrique Et A Madagascar.
B to B	Business To Business.
CAFAC	Commission Africaine De l'Aviation Civile.
CAPEX	Capital Expenditure Ou Dépenses D'investissement.
CGTA	Compagnie Générale De Transport Aérien.
CSP	Contrat De Sécurisation Professionnelle.
ENNA	Établissement National De La Navigation Aérienne.
EPE	Entreprise Publique Economique.
FMI	Fonds Monétaire International.
GATT	Accord Général Sur Les Tarifs Douaniers Et Le Commerce.
GDS	Global Distribution System.
IAS	Inter Air Service.
IATA	Association Internationale Du Transport Aérien.
LTA	Lettre De Transport Aérien.
MOCI	Moniteur Du Commerce International.
OACI	Organisation De L'aviation Civile Internationale.

OMC	Organisation Mondiale Du Commerce.
OPEX	Operating Expenses Ou Dépenses D'exploitation.
PKT	Passagers-Kilomètres Transportés.
R&D	Recherche Et Développement.
SARP	Secteur A L'établissement D'un Consensus Sur Des Normes Et Pratiques Recommandées.
SNTTA	Société Nationale De Transport Et De Travail Aérien.
VIE	Aéroport International De Vienne.

Liste des figures

Numéro de la figure	Intitulé	Page
Chapitre 01 : Généralité sur le transport aérien		
Figure 1.1	Evolution du nombre de passagers aérien au monde de 1950 à 2014	16
Figure 1.2	les Libertés de l'air établi par L'OACI	21
Chapitre 02 : Le positionnement d'une entreprise à l'international		
Figure 2.1	les Trois stratégies de base	30
Figure 2.2	Exemple d'une carte perceptuelle	50
Chapitre 03 :Cas d'étude		
Figure 3.1	Organigramme de la compagnie Air Algérie	63
Figure 3.2	Organigramme de la division commerciale	67

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Intitulé	Page
Chapitre 01 : Généralité sur le transport aérien		
Tableau 1.1	L'histoire de l'aviation plus en détails « Synthèse chronologique du transport aérien »	12
Chapitre 03 : Présentation générale et mécanisme de la compagnie aérienne Air Algérie		
Tableau 3.1	La flotte d'Air Algérie	61
Tableau 3.2	Effectif d'Air Algérie	62
Tableau 3.3	LOGIGRAMME (Procédure Etude de marché et prospection)	69
Tableau 3.4	LOGIGRAMME (Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne à l'international)	73
Chapitre 04 : Cs d'étude		
Tableau 4.1	objectifs de différents axes	85

Sommaire

Page

Introduction Générale.....	01
CHAPITRE I : Généralité sur le transport aérien.....	06
Section 01 Naissance Du Transport Aérien	08
Section 02 Spécificités et Intervenants Du Transport Aérien	17
CHAPITRE II : Le positionnement d'une entreprise à l'international.....	27
Section 01 les stratégies d'internationalisation.....	29
Section 02 La segmentation, le ciblage et Le positionnement d'une entreprise à l'international.....	40
CHAPITRE III : Présentation générale et mécanisme de la compagnie aérienne Air Algérie.....	55
Section 01 Présentation Générale d'Air Algérie.....	57
Section 02 Etude et Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne.....	68
CHAPITRE IV : Analyse de l'opportunité de positionnement à l'international de la compagnie Air Algérie à travers l'ouverture de nouvelles lignes internationales	78
Section 01 Démarche Méthodologique.....	72
Section 02 Analyse des résultats, Synthèse et recommandations.....	84
Conclusion Générale.....	97

Introduction Générale

Introduction Générale

A travers tous les industries, secteurs et activités et pour des raisons particulières, le transport aérien a été connu comme la révolution humaine, avec son histoire renversante et son évolution fulgurante, il est devenu le mode de transport le plus approprié de nos jours.

Le transport aérien est une industrie majeure en soi, il fournit également des intrants importants dans un processus économique, politique et social. Le transport aérien peut faciliter, par exemple, le développement économique d'une région ou d'un secteur particulier tel que le tourisme, il doit y avoir une demande latente pour les biens et services offerts par une région ou un secteur.

Le monde devient de plus en plus petit chaque année, à mesure que les compagnies aériennes mondiales étendent leur portée de plus en plus loin sur la planète. 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'entreprise publique économique société par actions EPE/SPA, AIR ALGERIE, est en constante évolution dans le but de se mettre au diapason des compagnies aériennes internationales, par la modernisation de sa flotte, de ses outils de gestion et systèmes d'information ainsi que par la mise aux normes de ses activités, face aux défis permanents et cruciaux du marché.

Notre intérêt pour cet opérateur traditionnel, faut-il le souligner, se justifie par le fait que nous sommes hébergés dans les structures d'AIR ALGERIE pour construire le présent mémoire qui traite «L'apport de l'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales pour un éventuel positionnement à l'international, Cas d'étude (ALGER-VIENNE-ALGER) Air Algérie ».

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 :

« Quel serait l'apport de l'ouverture des nouvelles lignes aériennes internationales d'Air Algérie pour un éventuel positionnement à l'international? »

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

Sous questions

1/ Quelles sont les retombées d'ouverture des nouvelles lignes aériennes internationales sur l'activité de l'entreprise ?

2/ Quelles sont les opportunités que présente cette ouverture à la compagnie en termes de position face aux concurrents mondiaux ?

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

Les hypothèses

1/L'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs.

2/ le lancement de ces nouvelles lignes internationales permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents.

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 un entretien auprès des cadres commerciaux de Air Algérie.

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 Air Algérie par le biais d'un entretien, et une méthode analytique qui repose sur une enquête par un entretien auprès des cadres commerciaux de Air Algérie.

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, en donnant un petit aperçu sur son historique puis abordant son importance et ses spécificités, pour ensuite s'intéresser à ses intervenants.
2. Ensuite, dans un deuxième chapitre, nous allons aborder, le positionnement d'une entreprise à l'international en abordant les options stratégiques préalables à tout positionnement, puis en nous arrêtant sur la segmentation des marchés et l'opération de ciblage et enfin nous verrons de manière approfondie le point concernant le positionnement d'une entreprise donnée à l'international.
3. Le troisième chapitre quant à lui sera consacré à la présentation de la Compagnie Air Algérie, mettre la lumière sur la présentation de la compagnie et de son activité, ainsi que la direction commerciale où nous avons été affectés, et aussi pour montrer l'étude et la procédure menés par la compagnie pour l'ouverture de nouvelles lignes aériennes.
4. le dernier chapitre illustre l'étude et l'analyse de l'opportunité de l'ouverture de la ligne ALGER-VIENNE-ALGER et le rôle qu'elle joue pour renforcer le positionnement de la compagnie Air Algérie au marché Autrichien, pour soutenir notre étude on va procéder à une enquête par entretien auprès des cadres commerciaux d'Air Algérie.

Et enfin, une conclusion générale et des recommandations proposées par lesquelles nous achèverons notre travail.

“What freedom lies in flying..... like a magician concocting magic formulae”

Charles Lindbergh

CHAPITRE I Généralité Sur le Transport Aérien

CHAPITRE I Généralité Sur le Transport Aérien

Introduction

L'histoire de l'aviation pourrait symboliquement débiter avec le vol d'Icare, mais aussi avec le décollage du premier engin à propulsion plus lourd que l'air au XX^e siècle. Notons, néanmoins les intuitions géniales de Léonard de Vinci « *l'Homme est Capable* » affirmait-il « *de se maintenir dans l'air par le moyen d'ailes battantes* ».

Une évolution fulgurante comme un résultat de concurrence entre les nations et les sociétés « les compagnies aériennes » afin d'assurer la maintenance de l'espace aérien d'un côté, et de répondre aux opportunités et aux défis du marché d'un autre côté.

Dans le présent chapitre, nous allons tenter d'aller à la découverte des multiples facettes de ce mode de transport.

Ce chapitre, intitulé généralités sur le transport aérien abordera deux sections, concernant la naissance du transport aérien nous pencher sur le transport aérien à travers le temps, depuis sa naissance jusqu'au jour d'aujourd'hui. Ensuite nous nous intéresserons à ses spécificités, ses différents Acteurs et les organisations du transport international.

Section 01 Naissance Du Transport Aérien

Le transport aérien en général consiste à transporter des passagers ou de frets effectués par la voie des airs. En effet, Le transport aérien est le mode de transport international le plus rapide et le plus approprié de nos jours, mais aussi le plus coûteux.

Dans cette section nous allons nous intéresser à l'historique et l'évolution du transport aérien, Pour ce faire, nous commencerons par définir ce qu'est le transport aérien puis donner une petite rubrique sur son histoire, pour exposer par la suite son évolution.

1.1. Définition et Historique Du Transport

1.1.1. Définition du Transport Aérien

Avant d'entamer la définition du transport aérien nous définissons tout d'abord le transport en générale, ce dernier se définit par « l'action ou manière de transporter, de porter d'un lieu à un autre »¹.

En outre, Les moyens techniques ont permis l'invention de quatre types de transport, s'ajoutant donc à celui assuré par l'humain ou l'animal. Chacun de ces types de transport, incluant transport de personnes et de marchandises, peut être subdivisé en deux sous-types :

- Le transport terrestre (routier, ferroviaire, transport par canalisation) ;
- Le transport aérospatial (aérien et spatial) ;
- Le transport aquatique (maritime - y compris sous-marin - fluvial) ;
- Le transport par câble (suspendu ou double contact).

Au domaine économique le transport est considéré comme un service qui peut être publique ou privé selon les cas nécessaire ou utile pour de nombreux actes et activités de la vie courante.

Le transport se définit comme le déplacement d'un bien ou d'une personne d'un point à un autre. C'est un bien économique, comme une coupe de cheveux ou une paire de chaussures, même s'il n'est pas seulement cela. Techniquement, le transport est davantage un service qu'un bien, parce

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transport>, consulté le 28 Janvier 2019 à 16 :12

qu'il est plus immatériel que matériel, même si on conservera ici l'habitude de le désigner du nom de bien²

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 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.* »

Service aérien : tous services de transport par aéronef, de passager de fret et de courrier postal, régulier ou non régulier, internationaux ou intérieurs, de travail aérien, d'aviation légère et tous les services aérien privés.³

On se basant sur les différentes définitions au-dessus on peut donner une définition au transport aérien comme suit :

« Le transport aérien désigne l'activité de transport effectuée par la voie des airs (l'avion, hélicoptère, dirigeable), qui regroupe toutes les opérations de transport de personnes, marchandises de toutes sortes de volume à la fois au niveau interne et au niveau international, d'un point d'origine à un point de destination. »

1.1.2. Historique du Transport Aérien

L'aviation est considérée comme un mode de transport très récent vu que 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, l'aviation est aussi le mode de transport qui a le plus vite évolué. Aujourd'hui le monde d'aviation est totalement différent de ce qu'il était il y a cinquante ans.

² <https://www.universalis.fr/encyclopedie/transports-transports-et-economie/> , consulté le 28 Janvier 2019 à 18.15

³ Loi N°98-06 Rabie EL Aoel 1419 correspondant au 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, code de l'aviation civile Algérien.

1.1.2.1. Du rêve jusqu'aux premières tentatives

« ...L'idée de naviguer ou de s'élever dans les airs est aussi ancienne que l'humanité. S'élever dans les airs, ce fut de tous temps le désir des hommes : faire comme les dieux de l'antiquité et de la mythologie auxquels on attribuait souvent des déplacements aériens. Certains, tels Mercure, étaient représentés avec des ailes.

Pour s'enfuir, Dédale a l'idée de fabriquer des ailes semblables à celles des oiseaux, confectionnées avec de la cire et des plumes. Dédale met en garde son fils, lui interdisant de s'approcher trop près du soleil. Mais Icare, grisé par le vol, oublie l'interdit et prenant trop d'altitude : la cire fond progressivement ! Ses ailes finirent par le trahir et il meurt précipité dans la mer...

Les Premières Idées

Vers 1500, Léonard de Vinci effectue les premières études connues sur le vol des oiseaux et il recherche une imitation mécanique. Il conçoit et il dessine des machines volantes, proches de l'avion, de l'hélicoptère et du parachute. Mais il comptait sur l'énergie musculaire pour faire tourner le rotor, ce qui n'aurait jamais suffi. Il semble qu'il n'ait fait aucune tentative pour les réaliser.... »⁴

1.1.2.2. Les ballons assurent le premier service de poste aérienne 1785⁵

C'est le transport du courrier, par un ballon, qui est historiquement le premier service commercial de transport aéronautique. L'histoire débute donc en 1785... lorsque, Blanchard et l'Anglais Jeffries réussissent la première traversée de la Manche, de Douvres à Calais, en ballon. Ils ont emporté avec eux un sac de courrier.

Le voyage se passe mal et, en vue de la côte, il faut alléger le ballon pour pouvoir l'atteindre. Après avoir déjà jeté tout le lest, Blanchard jeta par-dessus bord l'unique objet resté dans la nacelle : un paquet de lettres, la première "poste aérienne" de tous les temps.

⁴ <https://www.lavionnaire.fr/HistoireLeReve.php> consulté le 28-01-2019 à 20 :45

⁵ http://cache.media.education.gouv.fr/file/Docs_DAF/52/5/Histoire_du_transport_aerien-2016-1_559525.pdf consulté le 28-01-2019 à 21 :30

Ce service deviendra une administration officielle en 1870 lors du siège de Paris... mais quasiment un siècle plus tard.

1.1.2.3. Les avions prennent le relais

En pratique le transport aérien de passagers a commencé à se développer avec les dirigeables performants du comte Ferdinand von Zeppelin (1838-1917)

Dès les premiers vols contrôlés les candidats sont nombreux à souhaiter faire l'expérience du vol en avion. Le premier passager de l'histoire de l'aviation est Ernest Archdeacon qui embarque avec Henri Farman à Gand (Belgique).

L'avion est le Farman n°1... en fait un avion "Voisin" amélioré par Henri Farman.

En 1919 on commence à créer les premières grandes compagnies aérienne, à commencer par la **KLM Royal Dutch Airlines** (en néerlandais, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij, litt. Compagnie Royale d'Aviation) qui est la plus ancienne compagnie aérienne dans le monde encore en activité.⁶

Depuis ces premiers vols expérimentaux, 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.

*« CONSIDÉRANT que le développement futur de l'aviation civile internationale peut grandement aider à créer et à préserver entre les nations et les peuples du monde l'amitié et la compréhension, alors que tout abus qui en serait fait peut devenir une menace pour la sécurité générale, CONSIDÉRANT qu'il est désirable d'éviter toute mésentente entre les nations et les peuples et de promouvoir entre eux la coopération dont dépend la paix du monde, EN CONSÉQUENCE, les Gouvernements soussignés étant convenus de certains principes et arrangements, afin que l'aviation civile internationale puisse se développer d'une manière sûre et ordonnée et que les services internationaux de transport aérien puissent être établis sur la base de l'égalité des chances et exploités d'une manière saine et économique, Ont conclu la présente Convention à ces fins ».*⁷

⁶ http://cache.media.education.gouv.fr/file/Docs_DAF/52/5/Histoire_du_transport_aerien-2016-1_559525.pdf consulté le 28 Janvier 2019 à 22 :13

⁷ Convention relative à l'aviation civile internationale Signée à Chicago, le 7 décembre 1944

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.

Tableau, 1.1 : L'histoire de l'aviation plus en détails « Synthèse chronologique du transport aérien »⁸

Date	Faits et commentaires
7 janvier 1785	Blanchard et Jeffries réussissent la première traversée de la Manche, de Douvres à Calais, en ballon. Ils transportent un paquet de lettres, la première "poste aérienne"
27 septembre 1870	La première expérience mondiale de transport régulier par une administration postale de courriers par la voie des airs a lieu lors du siège de Paris (Guerre de 70) marquant ainsi la naissance de la Poste aérienne
1890	Le français Clément Ader est le premier à faire décoller un aéroplane.
1909	Louis Blériot traverse la Manche.
1919	Création des premières compagnies aériennes
1924	Premier tour du monde aérien avec escales réalisé en... cinq mois et demi.
1927	Charles Lindbergh traverse l'Atlantique en 33 heures.
1930	Premières hôtesses de l'air sur lignes commerciales.
1944	Convention relative à l'aviation civile internationale Signée à Chicago

⁸ <https://www.abm.fr/infos-voyages/voyager-en-avion/guide-du-passager/item/355-historique-du-transport-aerien> consulté le 28 Janvier2019 a 23.00
http://cache.media.education.gouv.fr/file/Docs_DAF/52/5/Histoire_du_transport_aerien-2016-1_559525.pdf
consulté le 28 Janvier2019 a 23.10

1947	Pour la première fois un avion passe le mur du son.
1952	Utilisation des premiers avions de ligne à réaction (les De Havilland Comet) par les compagnies commerciales.
Années 60/70	Arrivée en France des premiers charters (Nouvelles Frontières, Le Point de Mulhouse...) concurrents des compagnies régulières. A l'époque ceux-ci ne peuvent être que des avions affrétés par des groupes déjà constitués avec interdiction de vente aux particuliers; souvent ceux-ci sont aussi obligés par la Loi de partir des pays voisins (Belgique, Suisse).
1969	Premiers vols du Concorde (mais ouverture des premières lignes en 1976) et du Boeing 747.
1974	Pour faire face à l'augmentation du trafic aérien, un nouvel aéroport est inauguré en juin à Paris après 10 ans de travaux. Il est baptisé "Charles de Gaulle" et est considéré comme le plus moderne d'Europe.
1978	Début de la déréglementation du trafic aérien aux Etats-Unis.
Années 80	Développement des charters en réponse à la demande croissante de voyages de la part du public. Petit à petit de plus en plus de compagnies régulières proposent aussi des tarifs négociés accessibles à tous.
Années 90	Face à la concurrence et la déréglementation de plus en plus présentes, on assiste par le système des alliances et des rachats à la création de pôles de compagnies. Sur ce principe, avec British Airways, Lufthansa et Air France, l'Europe compte alors trois méga-compagnies pesant chacune plus de 30 millions de passagers/an. A elle seule Lufthansa et ses partenaires contrôlent 19% du trafic mondial passagers.
12 juin 1994	Premier vol du B777... triple 7
2000	Fort développement de l'Internet et de la vente de billets en ligne qui indirectement oblige encore plus les compagnies à créer des alliances. Crash et arrêt de la commercialisation du Concorde.
2000/2001	Avec la mise en route de l'Airbus A-380 l'avion du XXIe siècle est né, tant au niveau technologique que des équipements pour le passager. Afin de contrer Airbus, Boeing réfléchit à un nouvel avion commercial qui volerait presque à la vitesse du son et permettrait de gagner 15% de temps de vol en long-courrier.

2001	Les attentats de septembre aux Etats-Unis entraînent un début de crise dans le monde du tourisme et poussent de nombreuses compagnies, déjà mal en point, à une quasi faillite. Reprise des vols du Concorde en novembre après plus d'un an d'arrêt.
Le 27 avril 2005	Premier vol de l'A380 (mise en service octobre 2007)
15 décembre 2009	Premier vol du B787 "Dreamliner"
14 juin 2013	Premier vol de l'A350 XWB

1.2. Evolution du transport aérien

Chaque année, des prévisions à long terme réalisées par les plus grands acteurs du transport aérien tentent d'éclairer l'avenir du secteur aéronautique, les évolutions du PIB mondial et du trafic aérien sont parfaitement corrélées. Mais une augmentation du trafic est-elle le signe d'une économie en bonne santé ou ce trafic contribue-t-il lui-même au développement des économies ? Évidemment, la réponse est à nuancer. Si de bonnes performances influencent l'économie réelle mondiale, l'inverse est également vrai.

L'aviation a pu concurrencer successivement tous les autres modes de transport. 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 1950-1960.

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.⁹

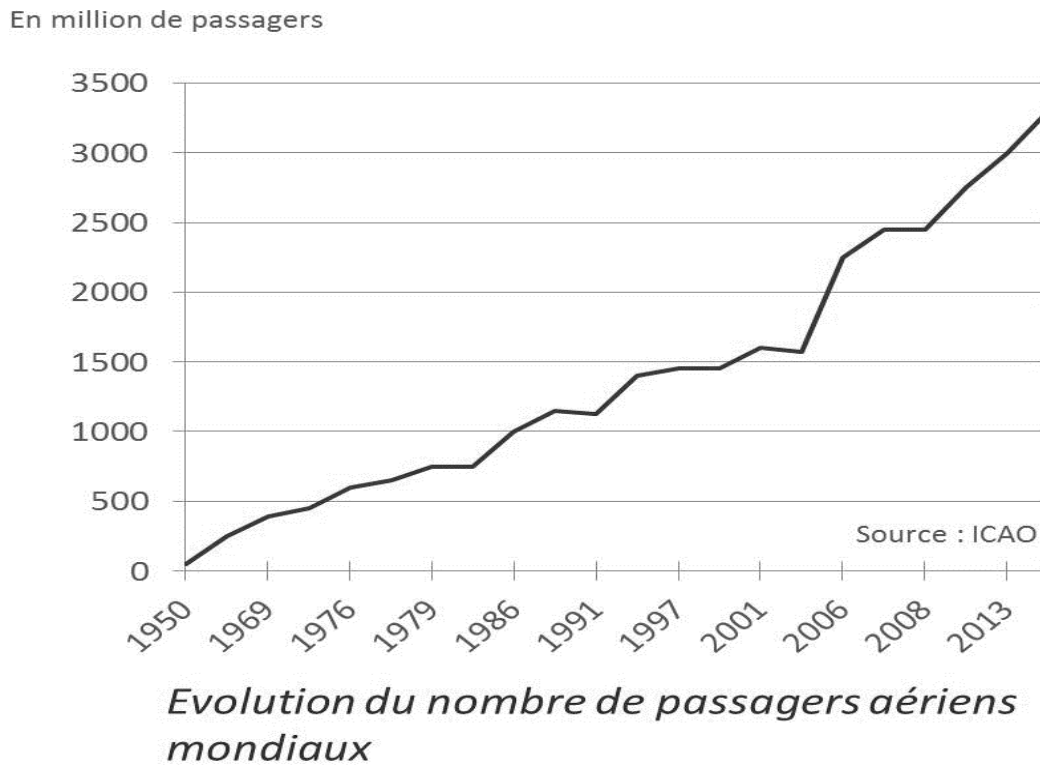
Depuis les années 1990, le trafic aérien ne cessait de croître. La crise de 2008 a mis un coup d'arrêt à cette croissance. Grâce au low cost, le recul a pu être enrayé, mais certains secteurs n'ont pas encore retrouvé la santé.

Charters, compagnies low cost, offres tarifaires des compagnies traditionnelles, émergence de nouveaux acteurs comme les compagnies du Golfe,... le secteur du transport aérien connaissait une croissance forte au début des années 2000, après la crise qui avait suivi les attentats du 11 septembre 2001. Mais la crise économique de 2008 a provoqué un coup d'arrêt de cette belle dynamique¹⁰.

Le trafic aérien s'exprime en PKT (passagers-kilomètres transportés), en d'autres termes, nombre de passagers transportés multiplié par la distance parcourue exprimée en kilomètres), La figure ci-dessous présente son évolution à l'échelle mondiale de 1950 à 2014.

⁹ CHARTIER Michèle, TOUNSI Ibtissem, « *L'évolution du trafic aérien régulier de passagers dans le monde (1987-1997)* » L'Information Géographique, Année 2000, pp. 148-154

¹⁰ https://www.bilan.ch/tv-bilan/l_evolution_du_trafic_aerien_en_europe consulté le 29 Janvier 2019 à 17 :

Figure 1.1 : Evolution du nombre de passagers aérien au monde de 1950 à 2014¹¹**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 2014, 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.

¹¹ <http://transport.sia-partners.com/face-la-croissance-du-traffic-aerien-les-grands-projets-dinfrastructures-des-aerports> consulté le 29 Janvier 2019 à 18 : 13

Section 02 Spécificités et Intervenants Du Transport Aérien

Dans cette section nous intéressons aux acteurs du transport aérien des passagers, on va entamer les différents acteurs qui interviennent en ce mode du transport, et ensuite des organismes de contrôle du trafic aérien qui assure son bon fonctionnement.

2.1. Les acteurs du transport aérien

« Le Transport aérien est d'une part le mode de transport le plus récent, d'autre part celui qui connaît le développement le plus rapide »¹².

Ce mode est essentiellement réalisé par des compagnies aériennes exploitant des avions de ligne, plus rarement des hélicoptères.

2.1.1. 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 mutuels¹³.

2.1.1.2. Lignes exploitées

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.

2.1.1.2. Classification juridique

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

✓ « Publique: 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

¹²MERLIN (Pierre), « *Le Transport aérien Paris* », La documentation Française, 2000. Pages 6.

¹³ VOLLE Michel, « e-économie », Economica, Paris, Septembre 2000, P161

plusieurs pouvoirs adjudicateurs exercent, directement ou indirectement, une influence dominante en raison de la propriété de la participation financière. »¹⁴

✓ Une compagnie privée est par contre détenue par des personnes physiques ou morales privées.

2.1.1.3. compagnie low cost

C'est une compagnie à « bas prix ». Dans le domaine du transport aérien, le terme « low-cost » fait référence aux compagnies aériennes proposant des tarifs de vols attractifs sur des trajets ciblés. Un billet d'avion low-cost est souvent bien plus abordable qu'un billet d'avion proposé par une compagnie traditionnelle.

Ce prix n'est en aucun cas réduit au détriment de la sécurité du vol. Les compagnies aériennes low-cost se débarrassent des charges superflues diminuant ainsi le coût de revient et donc le prix du billet. Internet est privilégié comme voie de distribution (pas de frais d'agence, pas de frais liés au système informatique) avec le billet électronique (pas de frais de dossier). Ces compagnies privilégient les aéroports secondaires (moins de frais d'aéroport), n'effectuent pas de long-courrier et font des escales courtes (pour permettre plus de vols sur une journée). La plupart des compagnies low-cost facturent également l'enregistrement des bagages ainsi que d'autres services à bord, qui deviennent source de profit.¹⁵

2.1.2. L'aéroport

L'aéroport au sens strict du terme est :

« Un 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, le débarquement et l'acheminement des voyageurs, des marchandises et du courrier postal transporté par air »¹⁶

¹⁴ Article 11 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics français

¹⁵ https://www.logitravel.fr/questions-frequentes/vols-vols-low-cost-quest-ce-quune-compagnie-low-cost--12_48.html consulté le 30 Janvier 2019 à 13.50h

¹⁶ Loi N°98-06 Rabie EL Aoel 1419 correspondant au 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, code de l'aviation civile Algérien.

2.1.3. Aéronefs

D'après le code de l'aviation civile Algérien l'Aéronef se définit par « tout appareil qui peut s'élever, se soutenir et circuler dans l'atmosphère grâce à des réactions de l'air sur la surface de la terre », ça peut être aéronefs civils, ou aéronefs d'Etat.

2.2. Organisation du transport aérien international

La deuxième guerre mondiale avait poussé les Etats à se réunir et à se concerter pour chercher un nouvel ordre mondial notamment en créant des organisations internationales (GATT, FMI, Banque mondiale, etc.) qui permettraient de maintenir la paix dans le monde et de promouvoir le développement économique.

L'industrie du transport aérien fait face aujourd'hui à des mutations organisationnelles importantes. En effet, des organisations ont été créées afin de gérer le trafic aérien et assurer la sécurité et la fluidité de ce trafic.

2.2.1. La conférence de Chicago

«Après avoir engagé plusieurs études et organisé diverses consultations avec ses principaux alliés, le gouvernement des États-Unis invite 55 États à participer à une conférence internationale sur l'aviation civile à Chicago en 1944.

Les délégués de ces États se réunissent à un moment très sombre de l'histoire de l'humanité et c'est au prix d'énormes risques personnels qu'ils se rendent à Chicago. Bon nombre des pays représentés sont encore sous occupation.

En fin de compte, 54 des 55 États invités participent à la Conférence de Chicago et lorsque celle-ci s'achève le 7 décembre 1944, 52 d'entre eux ont signé la nouvelle Convention relative à l'aviation civile internationale qui a été élaborée.

Connue alors et plus couramment aujourd'hui sous le nom de « Convention de Chicago », cette entente historique jette les fondements des normes et des procédures d'une navigation aérienne pacifique à l'échelle mondiale. Elle se fixe comme principal objectif le développement de l'aviation civile « d'une manière sûre et ordonnée » et de façon que les services aériens soient

établis « sur la base de l'égalité des chances et exploités d'une manière saine et économique »¹⁷

« Créer et préserver entre les nations et les peuples du monde l'amitié et la compréhension »¹⁸

L'OACI œuvre de concert avec les 192 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, ce qui permet au réseau mondial de transport aérien d'exploiter plus de 100 000 vols par jour, en toute sécurité et avec efficacité dans toutes les régions du monde.¹⁹

En tant qu'instance mondiale de coopération entre ses États membres et la communauté aéronautique mondiale, l'OACI établit et développe des normes et des pratiques recommandées (SARP1) visant à promouvoir le développement sûr et ordonné de l'aviation civile internationale. À ce jour, l'OACI gère plus de 12 000 SARP ventilées dans les 19 Annexes à la Convention de Chicago.

Dans le cadre de sa mission principale d'élaboration des principes et techniques de la navigation aérienne mondiale, et de promotion de la planification et du développement du transport aérien, l'OACI a établi cinq « objectifs stratégiques »²⁰ :

- sécurité ;
- capacité et efficacité de la navigation aérienne ;
- sûreté et facilitation ;
- développement économique du transport aérien ;

¹⁷ <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/FR/default.aspx> consulté le 01 Février 2019 à 18.07

¹⁸ Convention relative à l'aviation civile internationale Signée à Chicago, le 7 décembre 1944

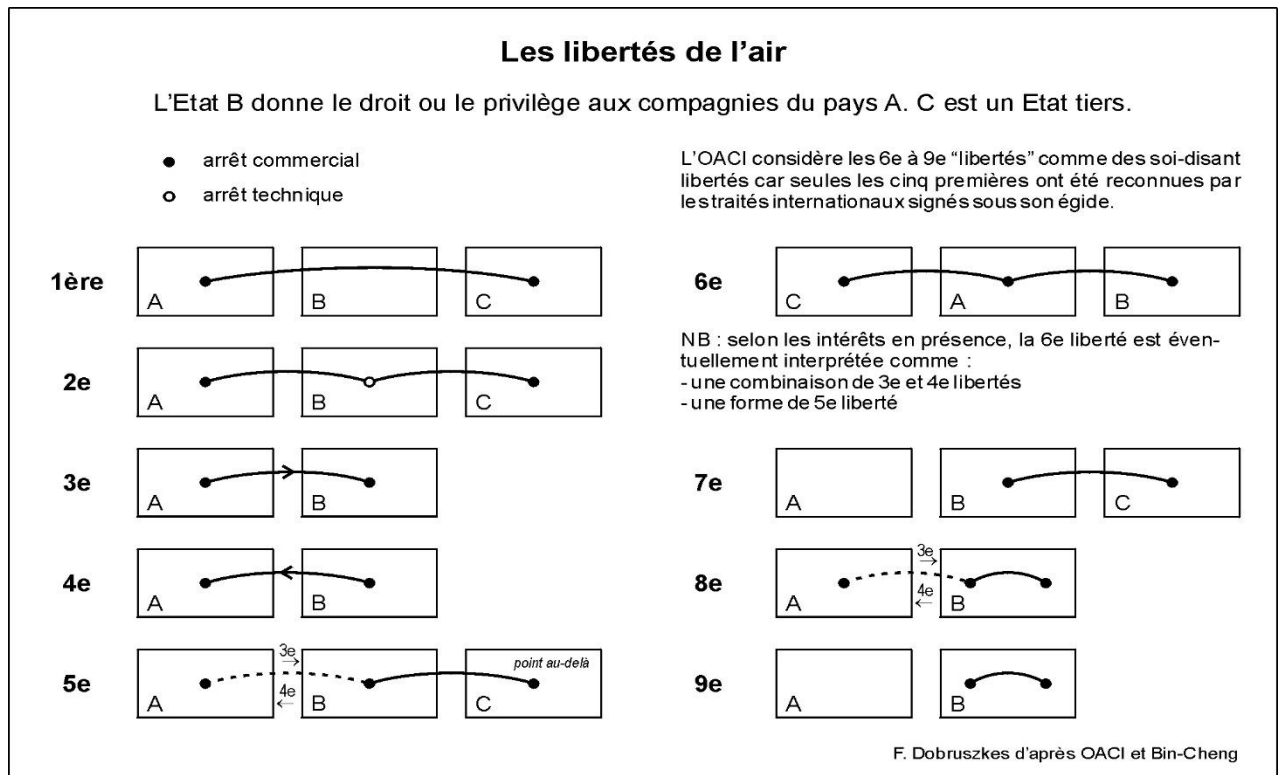
¹⁹ https://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/default_FR.aspx consulté le 1 Février 2019 à 18.15

²⁰ La commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, « projet de loi autorisant l'approbation de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement de la République du Congo relatif aux services aériens », Sénat le 2 novembre 2016. RAPPORT, Session Ordinaire 2016-2017.

- protection de l'environnement.

En outre, la Convention de Chicago est complétée par l'accord relatif au transit des services aériens internationaux, également adopté à Chicago le 7 décembre 1944.

Figure 1.2 : les Libertés de l'air établi par L'OACI²¹



Source : OACI

L'OACI définit neuf « **libertés de l'air** », dont seules les cinq premières sont officiellement reconnues aux termes d'un traité international.

Les deux premières libertés ont un caractère technique. Il s'agit du droit de survol (1ère liberté) et du droit d'escale technique (2ème liberté).

Les autres libertés comportent une dimension commerciale : droit de débarquer/embarquer des passagers en provenance/à destination de l'État dont l'aéronef a la nationalité (3ème et 4ème libertés), droit de débarquer/embarquer dans un État tiers des passagers en provenance/à destination de tout autre État contractant (5ème liberté), droit d'assurer un service entre deux autres États en passant par l'État (hub) où le transporteur est enregistré (6ème liberté), droit

²¹ <https://journals.openedition.org/belgeo/11279> consulté le 01 Février 2019 à 18.45

d'assurer un service entre deux États entièrement hors de son territoire (7ème liberté), droit d'effectuer des dessertes nationales ou d'assurer un service entre deux points situés à l'intérieur d'un État étranger, ce qui correspond au droit de « cabotage » (8ème et 9ème libertés).

2.2.2. L'association du transport aérien international (IATA)

À 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 le 19 avril, La Havane, Cuba.

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'Asie²²

« Aujourd'hui, la mission de l'IATA est de représenter, diriger et servir l'industrie du transport aérien. Elle compte environ 240 compagnies aériennes membres, dont les principales compagnies aériennes de transport de passagers et de fret du monde, qui représentent 84% du trafic aérien mondial. »²³

2.2.3. Organisation Au niveau africain²⁴

➤ La Commission Africaine de l'Aviation Civile (CAFAC)

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

²² COHEN, Ralph S : IATA: «*The First Three Decades* », IATA Bulletin, July 1949, p.16

²³ <http://www.geneve-int.ch/fr/association-du-transport-aerien-international-iata-0> consulté le 02 Février 2019 à 00.21

²⁴ BENMAGHNIA Amina, BOUKKEFA Mohamed « *L'opportunité de l'ouverture de la ligne aérienne internationale Alger-Valence-Alger*), mémoire de master en affaires internationales HEC-ALGER promo 2017 » page 17.

➤ **Le groupe des Etats du Traité de Yaoundé (1961)**

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

➤ **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.

➤ **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.

2.2.4. Établissement National de la Navigation Aérienne (ENNA)

« L'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. »²⁵

Le décret N°83.311 du 07/05/1983 a réaménagé les structures de L'ENEMA et modifié sa dénomination pour devenir ENESA « Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique » avec statut d'entreprise nationale à caractère économique.

Conformément au décret exécutif N° 91-149 du 18 mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautiques (E.N.E.S.A.) et dénomination nouvelle: Établissement National de la Navigation Aérienne, l'ENNA est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) 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;

²⁵ <https://www.enna.dz> consulté le 2 Février 2019 à 00.38

- Assurer la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien national ou relevant de la compétence de l'Algérie ainsi que sur et aux abords des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique;
- 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.²⁶

2.2.5. Les conventions internationales

Définition de convention

« Une convention est un pacte, un accord de volonté conclu entre deux ou plusieurs parties et qui s'apparente à un contrat. Une convention est aussi une clause, une condition particulière contenue dans un contrat, un pacte ou un traité. »²⁷

Le transport aérien est régi à l'international par des conventions internationales, les des accords inter-transporteurs qui régissent tout transport international de personnes, bagages ou marchandises.

➤ **La convention relative à l'aviation civile internationale**

« Dite de Chicago signée le 7 décembre 1944. Elle définit et décrit les règles d'exploitation des aéronefs civil, des aéroports, les règles de navigation, la sécurité aérienne, les qualifications du personnels navigant, les normes internationales en matière de transport aérien civil et présente l'OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale). »²⁸

➤ **Convention de Varsovie signée le 12 octobre 1929**

« Une convention pour l'unification de certaines règles relatives au Transport aérien international, signée le 12 octobre 1929. Elle définit et décrit les mentions à porter sur les documents de transport aérien ou titres de transport, Apporte des précisions sur la nature des

²⁶ Décret exécutif N° 91-149 du 18 mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautiques (E.N.E.S.A.) et dénomination nouvelle.

²⁷ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Convention.htm> consulté le 2 Février 2019 à 01.03

²⁸ Annexes de 1 à 18 de la convention de Chicago.

documents qui doivent toujours accompagner la LTA (Lettre de Transport Aérien), définit les responsabilités des parties au contrat en cas de dommages corporels ou matériels, définit en cas de litige les tribunaux compétent, délimite les délais de déclaration du dommage subit et celui de l'action en responsabilité, précise les limitations de son champ d'application dans le cas d'un transport combiné qui implique outre d'autres modes de transport, une opération de transport aérien. La convention de Varsovie continue à s'appliquer aux Etats qui ne sont pas parties à la Convention de Montréal. »²⁹

➤ **Convention de Montréal signée du 28 mai 1999**

Une Convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international, signée du 28 mai 1999. Cette convention s'inspire des accords d'IATA du 31 octobre 1995 qui améliorent sensiblement les conditions d'indemnisation dans les cas d'accidents aériens internationaux.

C'est une convention moderne, complète et harmonisée qui repasse en revue la convention de Varsovie de 1929, le protocole de la Haye, la convention de Guadalajara, le protocole de Guatemala ainsi que tous les protocoles de Montréal. Un état qui la ratifie n'applique donc plus les conventions et protocoles de modifications sus cités.³⁰

²⁹ Convention pour l'unification de certaines règles relatives au Transport aérien international, signée à Varsovie, le 12 Octobre 1929 (Convention de Varsovie)

³⁰ Convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international (convention de Montréal)

Conclusion

Le transport aérien a connu un très fort développement durant les trente dernières années grâce aux différentes conventions internationales, associations et organismes de contrôle du trafic aérien. Mais aussi aux compagnies aériennes qui jouent un rôle très important en tant qu'acteur principale du transport aérien.

Ce chapitre a été l'occasion de retracer en premier lieu l'historique et l'évolution du transport aérien mais aussi de mettre en relief toute son importance. Ainsi que les nombreuses caractéristiques qui en font le moyen de transport de prédilection des différents opérateurs mondiaux.

Il nous a permis aussi de nous familiariser avec tous les éléments spécifiques et les intervenants de ce moyen de transport, et en fin de découvrir dans les détails les différents organismes qui assurent la sécurité et la fluidité du trafic de ce mode.

CHAPITRE II Le positionnement d'une entreprise à l'international

Introduction

Pour une meilleure stratégie de positionnement sur un marché étranger spécifique, L'entreprise se verra donc dans l'obligation de s'assurer de l'existence non seulement d'une demande effective pour son produit ou service, mais aussi de l'existence de ces clients potentiels et en l'occurrence leur identification. C'est à cet effet qu'elle se positionnera sur un marché donné en tentant d'adopter la meilleure stratégie lui permettant de capter au mieux sa future clientèle et de la satisfaire mais aussi de se démarquer de la concurrence déjà présente sur ce marché-là.

Ce chapitre s'attache à présenter les différentes stratégies mises en œuvre par les entreprises en vue de réussir leur positionnement sur les différents marchés, nous intéressons en premier lieu aux différentes stratégies à tout positionnement à l'international.

Ensuite nous verrons de manière détaillée les étapes les plus importantes de l'étude de marché à savoir la segmentation et le ciblage, pour enfin nous pencher sur les principaux points favorisant un positionnement stratégique réussi sur le plan international.

Section 01 Les stratégies d'internationalisation

La stratégie d'une entreprise consiste à déterminer les principaux objectifs et les finalités de cette entreprise-là à moyen et long terme.

Dans cette section nous allons présenter Les conceptions de la stratégie et en suite nous allons analyser les différentes incitations, les phases et les étapes du développement international de l'entreprise.

1.1. Les conceptions de la stratégie

1.1.1. 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'enrichir³¹

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.³²

³¹ L.LEHMANN-ORTEGA, B.Garrette, P.Dussauge, R.Durand “*Stratège 7^e édition*”, Dunod Edition, Paris, 2016, p.5

³² Abdelmadjid MESBAH, Cours de stratégie internationale d'entreprises, Ecole des hautes études commerciales, 2018.

La stratégie vise à renforcer l'entreprise d'une maîtrise des facteurs clés de succès meilleure que celle des concurrents, et par cela lui permettre de détenir un avantage concurrentiel favorisant une meilleure performance.

1.1.2. Les différents aspects stratégiques

1.1.2.1. Les stratégies de base (les trois stratégies de Porter)³³

D'après **Michael Porter**³⁴, 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.

Figure 2.1 les Trois stratégies de base

Les trois stratégies de base

		Avantage stratégie	
		Image	Coûts
Cible stratégique	Le secteur	Différenciation	Domination par les coûts
	Un segment	Concentration	

Source : d'après Porter (1986, p.42)

³³ Michael (Porter), « *L'avantage concurrentiel* » traduit par Philippe de Lavergne, Paris, 2003, p 86

³⁴ Michael Porter, né en 1947, professeur et figure emblématique de la célèbre Harvard Business School. Il a pour mission de former les futurs dirigeants des plus grandes entreprises du monde. Il a démontré au début des années 80 l'importance de mettre en place dans l'entreprise des processus permettant de déterminer d'une manière explicite la stratégie.

Cette 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. Cette horloge stratégique indique comment choisir sa stratégie de départ dans un DAS.

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

1.1.2.1.1. La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à obtenir les coûts les plus bas pour une entreprise donnée. Ainsi celle détenant ces coûts bas est souvent celle ayant la production cumulée la plus importante. Nous pouvons alors dire que cette stratégie repose sur la dimension de productivité et s'appuie sur l'effet d'expérience. C'est donc une stratégie de coûts et de volumes qui implique une surveillance étroite des frais de fonctionnement, des investissements de productivité valorisant les effets d'expérience, ainsi qu'une conception très étudiée des produits et des dépenses de vente et de publicité réduites, l'accent étant mis sur l'obtention d'un prix faible par rapport à celui des concurrents.³⁵

La stratégie de domination par les coûts consiste pour l'entreprise à obtenir les coûts les plus bas pour un niveau de qualité donné. Cette compétitivité de l'entreprise en termes de prix constitue son avantage concurrentiel.

L'objectif principal de l'entreprise est alors de minimiser ses coûts complets, c'est-à-dire ses coûts fixes (coûts de conception, de recherche et développement, coûts marketing, coûts liés aux investissements, coûts administratifs...) ainsi que ses coûts variables (coûts de fabrication, coûts de distribution, proportionnels ou non...).

La domination par les coûts est d'autant plus pertinente que la croissance du domaine d'activité est forte, qu'il est possible d'accroître ses ventes et de gagner des parts de marché.

La stratégie de domination par les coûts n'est adaptée que pour certaines activités où les produits sont peu différenciés, et où la concurrence porte principalement sur les coûts et les prix.

³⁵ MAYRHOFER (Ulrike), « *Management stratégique* », éditions Bréal, Paris, 2007, p.86

1.1.2.1.2. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre à caractère unique, reconnue et valorisée par la clientèle. Cela se fait notamment via l'attribution de qualités distinctives au produit permettant de le différencier des offres concurrentes. C'est ce caractère unique qui constitue alors l'avantage concurrentiel de l'entreprise, il peut prendre différentes formes notamment : une image de marque, l'apparence extérieure, une avance technologique reconnue, le service après-vente ; etc.³⁶

La stratégie de différenciation peut être adoptée par une entreprise ne souhaitant pas engager une stratégie de domination par les coûts. Si elle est capable de proposer une offre différenciée par rapport à l'offre standard, elle peut être compétitive malgré une faible part de marché.

L'entreprise optant pour ce type de stratégie peut générer des profits supérieurs à ceux de ses concurrents, et ce grâce au prix relativement élevé que le marché est prêt à accepter. La stratégie de différenciation permet d'éviter une confrontation brutale avec des concurrents indirects.

1.1.2.1.3. La stratégie de concentration (ou de focalisation)

Cette stratégie appelée aussi stratégie de niche repose sur la spécialisation. Elle consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment spécifique, voire unique, et ce de manière à se créer « une niche » sur le marché. Le principe est alors de se focaliser non pas sur le marché entier mais uniquement sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients et tenter de les satisfaire d'une manière optimale. Pour ce faire, la maîtrise d'un savoir-faire est indispensable. Elle implique donc soit la domination par les coûts soit la différenciation mais seulement vis-à-vis du segment retenu.

La stratégie de focalisation favorise l'obtention de parts de marché élevées mais uniquement dans le segment visé, ces parts restent alors relativement faibles par rapport au marché global.³⁷

Une stratégie de focalisation réussie nécessite :³⁸

- De cibler un marché suffisamment réduit pour ne pas attirer les concurrents.

³⁶ Ibid, p.87.

³⁷ Ibid, p.87.

³⁸ http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain_07_6.html consulté le 08 Février 2019 à 1.00

- D'identifier le segment visé, la taille, l'évolution.
- D'utiliser des actifs répondant aux besoins de la clientèle spécifiques.

L'entreprise adopte une stratégie de focalisation lorsqu'elle :

- Maîtrise un savoir-faire (mercatique, technologique).
- Ne souhaite pas dépasser une certaine taille.
- Ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché.

Le but est d'occuper une importante part de marché dans ce domaine plus étroit, voire une certaine exclusivité, et d'obtenir des marges bénéficiaires plus avantageuses par la possibilité de prix de vente supérieurs à ceux des produits courants.

M. Porter a présenté les trois choix stratégiques au niveau des DAS : la **domination par les coûts**, la **différenciation** et la **focalisation**.

L'outil d'analyse sous-jacent à l'explication de ces différentes stratégies est la **chaîne de valeur**.³⁹

1.1.2.2. Autres stratégies (Les stratégies concurrentielles)

L'identification des concurrents directs et la prise en considération de leur position et des avantages concurrentiels dont ils disposent représente une donnée primordiale dans l'élaboration et la conception de toute stratégie. Cette même stratégie est donc développée sur la base de l'évaluation du comportement du concurrent, de ses forces, ses faiblesses et des avantages qu'il détient. **P. Kotler**⁴⁰ dans son ouvrage a distingué quatre principaux types de stratégies concurrentielles, à savoir : **les stratégies du leader, les stratégies du challenger, les stratégies du suiveur et les stratégies du spécialiste**⁴¹.

³⁹ **La chaîne de valeur** est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Michael Porter l'a créée dans son livre L'avantage concurrentiel. Cette chaîne se compose d'une série d'activités qui se divisent en deux familles (les 'activités principales' et les 'activités de soutien') et qui ajoutent de la valeur. Elles aboutissent à la valeur totale fournie par une entreprise, la vôtre.

La marge représentée dans le diagramme ci-dessus est la valeur ajoutée que vous apportez sur le marché.

⁴⁰ **Philip Kotler**, né le 27 mai 1931 à Chicago, est un professeur de stratégie marketing et de marketing international à la Kellogg School of Management de l'université Northwestern, titulaire d'un doctorat honoris causa de HEC.

⁴¹ <https://sites.google.com/site/decisionmarketingappropriée/marketing-strategique/les-strategies-concurrentielles> consulté le 08 Février 2019 à 01:42

Ces stratégies seront expliquées plus en détails dans les paragraphes qui suivent.

1.1.2.2.1. Les stratégies du suiveur

Ces stratégies consistent pour une entreprise à aligner ses décisions sur celles du leader du marché, en adoptant un comportement adaptatif et en portant un objectif de partage conscient du marché.⁴²

Les suiveurs visent alors plus à imiter le leader qu'à le challenger, et cela peut toucher plusieurs axes notamment les décisions et les tactiques, les niveaux de prix, le type d'implantation, la publicité ; etc.

A cet effet, ces entreprises-là peuvent s'avérer parfois plus performantes que les leaders eux-mêmes, et se démarquent par quatre principales caractéristiques⁴³:

- La segmentation du marché de manière créative : une entreprise à faible part de marché tend plus à se focaliser et user de sa créativité sur les segments où ses compétences seront le mieux valorisées et ce dans le but de pallier son handicap de taille. □
- L'utilisation optimale de la Recherche et Développement : la R&D doit être principalement orientée vers l'amélioration des procédés visant à réduire les coûts vu que ces entreprises ne peuvent concurrencer les entreprises dominantes sur le plan de la recherche fondamentale. □
- Penser petit : ces entreprises ont tendance à se suffire à leur petite taille et portent donc tout leur intérêt sur le profit et non l'accroissement des parts de marché, et sur la spécialisation et non la diversification.
- La valorisation de la force du dirigeant : dans ce type d'entreprises, l'implication du dirigeant va au-delà de ses principales fonctions relatives à la mise en place d'une stratégie adaptée, et peut se traduire par une implication réelle dans l'activité quotidienne et concrète de l'entreprise.

⁴² Ibid. p82.

⁴³ Hamermesh, (R); Anderson, (M.G); Harris, (J.E): "*Strategies for Low Market Share Businesses*", in Harvard Business Review, may, 1978, pp.80-83.

1.1.2.2.2. Les stratégies du leader

Le leader adopte soit une stratégie offensive, soit un développement de la demande (nouveaux utilisateurs à convaincre, modes de consommation différents, fréquence d'utilisation), soit une stratégie de défense visant à contrecarrer les perfides plans ourdis par des concurrents imitateurs.

Pour que la panoplie des possibilités de DÉFENSE soit complète, Kotler enrichit le marketing des différentes stratégies militaires : la défense de position (action marketing soit inutile tellement les produits sont bons, soit axée sur la qualité ou la permanence du produit), la défense d'avant-poste (quelques produits ou une sous-marque se chargent de protéger la citadelle), la défense préventive (baisse de prix ou innovation AVANT que le concurrent n'entre en scène), la contre-offensive (attaque du concurrent sur son propre terrain de prédilection), la défense mobile (diversification ou extension du marché) et le repli stratégique (concentration sur certains segments).⁴⁴

1.1.2.2.3. Les stratégies du challenger

Les entreprises concurrentes de l'entreprise leader peuvent selon, les actions qu'elles envisagent d'entreprendre, prendre différentes positions, allant du challenger au suiveur. Le challenger est alors celui qui prend l'initiative d'attaquer le leader et devient par cela son concurrent direct. Il agit en adoptant des stratégies agressives et vise à atteindre son principal objectif qui est de prendre la place du leader. Pour ce faire, deux possibilités en termes de stratégie s'offrent à lui, la première étant l'attaque frontale et la seconde l'attaque latérale.⁴⁵

1.1.2.2.4. Les stratégies du spécialiste

La spécialisation consiste à se focaliser uniquement sur un voire quelques segments et non pas sur la totalité du marché. Il s'agit alors de l'une des stratégies de base évoquées précédemment et qui est la stratégie de concentration (ou de focalisation). L'entreprise en adoptant cette stratégie œuvre à trouver le critère distinctif sur lequel la bâtir, et le principal mot d'ordre de cette dernière reste la spécialisation dans un créneau devant être rentable et durable.⁴⁶

⁴⁴ <https://camermarketing.wordpress.com/2015/05/28/les-4-strategies-de-kotler-2/> consulté le 08 Février 2019 à 02.00

⁴⁵ MAJUMDAR, (Ramanuj), "*Marketing strategies*", Allied Publishers Limited, Calcutta, 1996, p.82.

⁴⁶ Ibid, p.83.

1.2. Les incitations et les phases du développement international de l'entreprise

1.2.1. les incitations au développement international des organisations.⁴⁷

1.2.1.1. les incitations internes à l'internationalisation des organisations

Les incitations internes, propres aux organisations elles-mêmes, déjà identifiées par Dunning⁴⁸, dès les années 90, qui avait distingué quatre types de motivations susceptibles de stimuler les investissements directs provenant des économies matures.

- La première incitation est la recherche de ressources **-resource seeking-** et particulièrement, de matières premières et de produits de base ou semi transformés (commodités) énergie, métaux agricoles-. Cette incitation apparaît essentielle, pour alimenter leur rythme de croissance très rapide. Celle-ci se traduit par des besoins toujours plus pressants d'hydrocarbures, d'acier, de ciment. Et de composants indispensables à l'approvisionnement des activités des industries de transformation.
- La seconde incitation est la recherche de débouchés **-market seeking-** qui correspond au développement « horizontal ». elle traduit, avant tout, la volonté d'augmenter les parts de marché de l'organisation considérée dans les zones cibles visées, à y acquérir une plus grande expérience, de manière à exploiter les avantages compétitifs- notamment, le prix ou l'adaptabilité à leur contexte spécifique- acquis au sein de l'économie d'origine.
- La troisième incitation est la recherche d'efficacité **-efficiency seeking-**, quant à elle, conduit les entreprises à s'internationaliser pour rechercher des coûts plus faibles, tout autant que pour acquérir des savoir-faire, mieux maîtriser les pratiques managériales de pays plus avancés à cet égard, anticiper et profiter.

⁴⁷ LEMAIRE (Jean-Paul), « *'Stratégie d'internationalisation'* Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires, », 3ème édition mars 2013, Paris, P 237-248.

⁴⁸ **John Harry Dunning** est un économiste britannique, né le 26 juin 1927 à Sandy (Bedfordshire, Royaume-Uni) et décédé le 29 janvier 2009

- La quatrième incitation est la recherche d'actifs stratégiques –**strategic asset seeking**-, autrement dit de compétences permettant de développer les performances de l'entreprises, d'intégrer davantage ses fonctions dans une perspective géographique élargie, de manière à atteindre des objectifs plus ambitieux, en matière de stimulation de l'innovation, d'amélioration de visibilité, d'accroissement des compétence managériales.

1.2.1.2. Les incitations externes à l'internationalisation des organisations

- Tout d'abord, « **l'effet de grand marché** », permet aux entreprises de disposer d'une base de clientèle nationale –existence et potentielle- considérable et de réaliser des économies d'échelle considérables, propres à augmenter leur compétitivité prix – indépendamment de l'avantage que leur procure, par ailleurs, le bas cout de leur main d'œuvre-.
- Un second élément à retenir pour une entreprise qui veut s'internationaliser, sans doute, « **les opportunités des zones de proximité** », tant pour les débouchés qu'elles sont susceptibles de leur procurer, pour les ressources naturelles qui leur font défaut et qu'elles pourraient leur fournir, comme pour les possibilités de sous-traitance qu'elles pourraient leur offrir et qui leur permettraient d'optimiser leur chaîne de production.
- Une troisième dimension se relève aussi importante pour stimuler la croissance, c'est le poids relatif et l'influence des investissements directs étrangers dans leur espace d'origine, qui stimulent leur propre développement, leur apportant, par effet de diffusion/ spillover effect, de nouvelles technologies, de nouveaux savoir-faire fonctionnels – dans le domaine de la production et de la qualité, dans celui du marketing, etc. ainsi que des modèles d'organisation leur permettant d'évoluer plus rapidement ; tout autant pour faire face à cette concurrence elle-même, sur leur grand marché intérieur, que pour leur permettre d'être mieux armés pour se développer hors frontières.
- Enfin, le quatrième déterminant, décisif l'appui de l'Etat, particulièrement –mais pas uniquement- à travers les politiques économiques, financière et monétaires, joue un rôle déterminant dans le positionnement international des compagnies, Indirectement tout

d'abord en améliorant les infrastructures, ou en ménageant avec les entités supranationales mondiales, comme l'OMC ou régionales, le cas échéant des périodes de transitions propres à renforcer leur position compétitive dans certains secteurs clés, et ainsi, leurs donner de meilleurs chances de faire face l'entrée de leurs concurrents étrangers comme de se développer hors frontières.

1.2.2. les phases/ étapes du développement international de l'entreprise.⁴⁹

1.2.2.1. A la phase d'internationalisation initiale :

Associant des astuces domestiques a des modes de présence légères hors frontières (agent distributeur/ ou licenciés), l'organigramme est fortement centralisé, faisant apparaitre les activités hors frontière comme excroissance d'une structuration essentiellement domestique.

« L'international » y apparait comme une entité autonome, sous la forme d'une division internationale, en parallèle avec les grandes divisions domestiques, produits ou clientèles, le plus souvent, il se trouve rattaché, à la fonction marketing (exportation), plus rarement, à la fonction production (approvisionnement et sous-traitance).

1.2.2.2. A la phase de développement local

Correspond le développent de structures véritablement internationales, comme les activités multi locales, d'Eurofins scientifique⁵⁰ (en Europe de l'Ouest, puis en Europe centrale, aux Etats unis, etc.) ou encore, celles des entreprise multi-produits, tenues de s'adapter à des contextes locaux spécifiques, comme la banque de proximité, a l'image de BNP Paribas et Sociétés Générale, très présente l'une et l'autre en Europe de l'Est et au sud de la méditerranée.

La structure de ces organisations s'appuiera sur des succursales, des filiales ou des entreprises conjointes, nécessitant une certaine décentralisation de la décision (en dehors de certaines

⁴⁹ Ibid, P 449-451

⁵⁰ **Eurofins Scientific** est un groupe de laboratoires d'analyses spécialisé dans l'agroalimentaire, la pharmacie, l'environnement et la biologie médicale, créé à Nantes en 1987.

fonctions stratégiques, comme la R&D⁵¹, conservées sous le contrôle direct et le plus souvent à proximité du siège).

La coordination peut être assurée par des divisions géographiques ou des divisions produites, susceptibles d'intégrer progressivement la plupart des fonctions des entreprises, avec le souci de rétablir une certaine cohérence à un niveau continental ou subcontinentale, pour les activités concevant encore un fort caractère locale (se traduisant par des particularismes réglementaires et/ou de comportement de consommateur).

1.2.2.3. A la phase de multinationalisation

Dominés par une volonté de coordination des activités, d'harmonisation des procédures et d'intégration internationale des fonctions, sur des marchés transnationaux ou globaux, plusieurs schémas pourront s'imposer :

- ❖ outre le Schéma géographique qui pourra être conservé, pour un temps en limitant progressivement les particularismes de zone, privilégiés au cours de la phase précédente.
- ❖ Un schéma par ligne de produits, qui préfère aux divisions géographique des divisions par groupes de produits (ce qui peut convenir à certaines entreprises de taille modeste, positionnées sur des niches mondiales), ou par marques ou filiales, comme Pernod-Ricard.
- ❖ Un schéma par marché ou type de clientèle, qui coordonne les besoins des certaines segments transversaux au niveau continental ou global.
- ❖ Un schéma par « grand compte » comme les grandes sociétés conseil internationales,
- ❖ Orientés vers de grands clients mondiaux ou « grands comptes », regroupés le plus souvent par secteur, souhaitant bénéficier partout de services homogènes, d'un même niveau de qualité de produit, dans des conditions de livraison comparables.

Ces différents schémas pouvant être combinés pour laisser place aux structurations internationales plus complexes, mais aussi plus réactives et plus flexibles –du moins dans leur finalité- que sont les structures matricielle et les structures en réseau

⁵¹ **Le management de la R&D** (Recherche et développement) est la mise en place dans l'entreprise des processus permettant la circulation des savoir-faire d'abord au travers des équipes responsables des nouveaux produits puis jusqu'à la mise en production de ceux-ci.

Section 02 La segmentation, le ciblage et Le positionnement d'une entreprise à l'international

Dès qu'une entreprise fait correctement ses études de marché à l'échelle internationale, elle pourra alors distinguer les marchés qui sont à sa portée et ceux qui ne le sont pas, cela dépend de sa zone géographique.

Dans cette section nous allons parler des trois phases clés de la réussite pour une pénétration d'un marché étranger, la segmentation, le ciblage et le positionnement.

2.1. La segmentation et le ciblage à l'international

2.1.1. La segmentation

Définition de la segmentation

« La segmentation du marché consiste à diviser un marché en groupes d'acheteurs distincts et homogènes appelés segments, dont les besoins et les comportements d'achat sont suffisamment semblables pour faire l'objet d'une même offre de produit et devenir la cible d'un plan de marketing. »⁵²

« La segmentation du marché est donc une méthode d'analyse qui consiste à étudier l'ensemble du marché et à le décomposer en plusieurs sous-ensembles distincts et homogènes. Les consommateurs faisant partie de chaque sous-ensemble possèdent plus de besoins similaires ou de caractéristiques homogènes entre eux que l'ensemble des consommateurs du marché. En d'autres mots, segmenter un marché signifie prendre un grand marché hétérogène et le diviser en plusieurs segments relativement homogènes. »⁵³

C'est-à-dire celui que l'entreprise envisage de conquérir, et à y définir une stratégie de présence. La définition de ce dernier est indispensablement précédée par un découpage du marché total en sous-ensembles distincts mais homogènes selon les besoins et les motivations et plus communément appelés « segments de marché ».

Il existe deux types de segmentation⁵⁴ notamment la « **segmentation clients** » qui consiste à découper le marché en groupes de clients distincts selon un ou plusieurs critères, ayant des

⁵² KOTLER, (Philip), « *Marketing Management* », Longman Higher Education (1975), 1998, p. 120

⁵³ CARDI (Luc), DUROCHER (Stéphane), « *Marketing* », Chenelière Education (14 juin 2013), p. 69

⁵⁴ LENDREVIE, (Jacques), LEVY (Julien) : « *Mercator* », édition Dunod, 11e édition, Paris, 2014, p.727-729.

manières de penser et d’agir spécifiques et pouvant représenter une cible potentielle pour une politique marketing donnée, et aussi la « **segmentation produit** » qui consiste à découper le marché en catégories de produits directement substituables entre eux.

Cette méthode est utilisée pour des critères quantifiables et se doit d’être pertinente, mesurable, accessible et rentable pour être efficace.

Elle s’opère en deux principales étapes : la première étant la macro-segmentation et la seconde étant la micro-segmentation.

Chacune de ces deux étapes sera expliquée plus en détails dans les paragraphes qui suivent.

2.1.1.1. **La macro-segmentation**

La macro-segmentation vise à identifier les couples produits-marchés, elle correspond alors au découpage en ménages, organisations, collectivités, gouvernements ; etc. Seules les caractéristiques générales sont donc retenues, ce qui est suffisant généralement dans les marchés B to B⁵⁵. Toutefois en termes de bien de consommation, une définition plus fine des caractéristiques s’impose comme une nécessité et c’est ce qui relève de la micro-segmentation sur laquelle nous allons nous pencher par la suite.

L’analyse de macro-segmentation est un outil stratégique permettant à l’entreprise de :

- Délimiter son marché en termes de besoins pour un groupe de clients, comprendre son activité et prendre conscience des menaces ;
- Repérer des concurrents génériques, ce qui réduit la myopie technologique en mettant en exergue toutes les solutions technologiques substituables à la technologie envisagée ;
- Diagnostiquer une éventuelle concentration ou au contraire dispersion d’activités, à travers la représentation dans un espace à trois dimensions des produits-marchés desservis ;
- Découvrir de nouveaux marchés-produits potentiels via la remise en cause de certains découpages qui ne sont plus pertinents. Ainsi, l’entreprise peut bénéficier d’un réel avantage concurrentiel en découvrant une nouvelle façon de macro-segmenter le marché de référence ;

⁵⁵ Business to Business.

- Choisir une stratégie de couverture du marché de référence par le biais de l'analyse de l'attractivité et de la compétitivité des segments.

2.1.1.2. La micro segmentation

La micro-segmentation consiste à identifier les segments à l'intérieur des marchés retenus, elle vise à opérer une fine analyse des besoins des groupes de clients que comptent les marchés identifiés par la macro-segmentation. Ces clients faisant partie du même produit-marché tous désireux de trouver la même fonctionnalité de base dans un produit. Ceci dit leurs attentes ou préférences en termes de fonctionnalités périphériques accompagnant cette fonctionnalité de base peuvent être différentes voire même très variées. La visée de la micro segmentation est alors l'identification de ces sous-groupes de clients désirant trouver les mêmes fonctionnalités du panier d'attributs. Pour mieux illustrer cette situation prenons un simple exemple, celui du téléphone mobile ou Smartphone, la fonctionnalité de base recherchée dans ce cas-là étant la communication sous toutes ses formes, ceci dit cette fonctionnalité est accompagnée de nombreuses autres fonctionnalités ajoutées telles le design, le système d'exploitation, le type de processeur ; etc.

La micro-segmentation se décline en quatre grands types de critères que nous allons détailler dans ce qui suit.

2.1.1.2.1. Les types de critères d'une micro-segmentation

➤ La segmentation sociodémographique, géographique et économique

Les critères socio-démographiques⁵⁶, comme leur nom l'indique, sont de deux types : les critères sociologiques (ou « sociaux ») d'une part, les critères démographiques de l'autre. Mais, dans les faits, nous ajoutons souvent aussi les critères géographiques. Par ailleurs, les critères démographiques incluent aussi des critères de nature économique.

Tous ces critères ont un point commun : ils décrivent des situations ou des caractéristiques objectives concernant vos clients (exemple : leur âge). A ce niveau, ces critères se démarquent nettement des critères psychographiques et comportementaux. Ces deux derniers concernent des éléments subjectifs de vos clients.

⁵⁶ <https://www.myfeelback.com/fr/blog/criteres-socio-demographiques-marketing> consulté le 08 Février 2019 à 14.34

Les données socio-démographiques, géographiques et économiques sont les plus simples à recueillir auprès de vos clients. C'est la raison pour laquelle ces critères sont utilisés par tous les marketeurs.

Les principaux critères sociologiques ou sociaux :

- Sexe (homme/femme)
- Age ou tranche d'âge
- Composition de la famille et taille du ménage (célibataire / en couple ; avec enfants / sans enfants etc.)

Les principaux critères géographiques :

- Pays
- Région
- Département
- Commune
- Taille de la commune
- Climat
- Type d'habitat

La segmentation par avantages recherchés

La segmentation par avantages recherchés est un type de segmentation sur lequel repose un bon nombre de politiques de positionnement et de stratégies de marque. Elle est fondée sur les différences des attentes des clients face aux produits et sa réalisation nécessite la connaissance préalable du **système de valeurs**⁵⁷ des clients quant à un produit donné. Elle repose sur un modèle multi-attributs c'est-à-dire que chaque segment est décrit par un panier d'attributs complet du moment où les clients cherchent à avoir le plus d'attributs ou d'avantages possibles.

2.1.1.3. La segmentation du marché international

Comme toute segmentation, la segmentation internationale vise à identifier des sous-ensembles de clients homogènes. Sa spécificité repose dans le fait que ces groupes se constituent au-delà

⁵⁷ **Le système de valeurs** est un ensemble de croyances acceptées et partagées par un groupe d'individus. Il comporte une multitude de valeurs constituant un bon nombre de normes et de références tant personnelles que collectives et qui ont une influence directe sur le comportement de l'individu y adhérant.

des frontières nationales. Pour segmenter les marchés étrangers, l'entreprise suivra une démarche cohérente et méthodique et appliquera les mêmes techniques que celles employées sur le marché domestique. La segmentation se fera à l'appui des informations collectées lors de l'étude du marché.

La segmentation internationale s'opère en trois étapes⁵⁸ :

- **Macro-segmentation** : Lors de la première étape, la macro-sélection, un ou plusieurs marchés nationaux sont sélectionnés. Les critères de choix sont souvent de type économique (pouvoir d'achat, taux de croissance d'un marché, taux d'inflation, taux d'équipement, etc.) ou sociodémographique (âge, sexe, lieu de résidence de la population, religion, etc.). Ainsi, un fabricant de pilules pourrait sélectionner les marchés au plus fort potentiel en fonction du nombre de femmes, du pouvoir d'achat et de la religion dominante du pays.
- **Micro-segmentation** : La deuxième étape, la micro-sélection est identique à la segmentation "domestique" classique et repose ainsi sur les mêmes critères (géographiques, socio-démographiques, psycho-graphiques et comportementaux). Un marché global identifié – par exemple les Philippines – est découpé en sous-groupes pertinents. Pour le fabricant de pilules, il s'agit d'identifier les segments de femmes les plus disposés à choisir la pilule comme moyen de contraception. Au-delà des critères déjà utilisés lors de la macro-segmentation, il pourrait se servir à ce stade de critères comme le niveau d'instruction, le lieu d'habitation ou encore l'âge.
- **Identification de segments **cross-culturels****⁵⁹ : Dans un troisième temps à condition que plusieurs marchés nationaux soient visés la segmentation internationale s'attache à identifier des segments cross-culturels, c'est-à-dire des segments qui se ressemblent et qui existent sur plusieurs marchés à la fois

Les segments différents dans chaque pays représentent des groupes de clients aux attentes distinctes dans chaque pays, c'est-à-dire qu'un même produit peut être destiné à la vente dans différents segments. Cette action nécessite un renforcement, une amélioration et une importante adaptation de l'action de distribution, de communication et de vente aux caractéristiques des

⁵⁸ http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/segmentation_ciblage.html consulté le 08 Février 2019 à 15.08

⁵⁹ Une étude **cross-culturelle** signifie mener conjointement une importante enquête statistique dans plusieurs pays. Elle met en évidence les similitudes et les divergences entre des cultures.

segments visés dans chaque pays, ce qui implique un coût plus élevé pouvant compromettre l'unité de l'image de marque.

En revanche, elle s'adapte bien aux besoins locaux et permet d'allonger les cycles de vie des produits en passant successivement par des pays à niveaux de développement différent.

2.1.2. Le ciblage

« On ne peut parler à tout le monde en même temps de la même façon. Il faut donc se choisir des cibles précises et définir de façon claire celles que l'on veut rejoindre. »⁶⁰

« Il faut cibler les marchés [les clients] que l'on veut servir. À en croire un vieux dicton africain, si vous chassez deux singes à la fois, ils vous échappent tous les deux. »⁶¹

Le ciblage qui est la deuxième étape de la stratégie marketing, Le choix d'une cible revient à définir les personnes auxquelles l'entreprise va s'efforcer de faire consommer ou utiliser le produit ou le service concerné.

2.1.2.1. Le choix de la cible

A l'issue de l'évaluation opérée, l'entreprise doit retenir le(s) segment(s) sur lesquels elle souhaiterait se positionner, en d'autres termes, sa (ses) cible(s).

Pour ce faire elle doit⁶² :

- Déterminer précisément si l'on veut agir sur la cible marketing ou de communication, en B to B (Business to Business/entreprise-entreprise) et/ou en B to C (Business to Consumer/entreprise-consommateur).
- Identifier le territoire d'action, local, régional ou national.
- Sélectionner les canaux de communication en fonction des modes de consommation média/hors média de la cible.

⁶⁰ DAGENAIS Bernard « *Le plan de communication. L'art de séduire ou de convaincre les autres* » Presse Université Laval, 1998, p. 202

⁶¹ KOTLER (Philip), DUBOIS (Bernard), MANCEAU (Delphine), « *Marketing Management* », 11^{ème} édition, 2003, p. 23.

⁶² <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cibles-324574.htm#SFbr2CGQxPyzPug8.97> consulté le 08 Février 2019 à 15.55

- Travailler étroitement avec les cibles secondaires pour soutenir et relayer le dispositif.
- Déterminer la cible principale : celle à qui il faut " faire connaître pour faire acheter ". Elle dispose de tous les critères pour être convertie en acheteur. L'enjeu est de lui adresser la communication prioritairement. Le message à lui transmettre est articulé sur ses motivations afin de lever ses freins. Sa qualification est obligatoire et passe par des critères précis d'un point de vue qualitatif (freins et motivations de la cible) et quantitatif (nombre de personnes concernées, localisation, âges, CSP, revenus, niveau d'études, critères chiffrés). On peut y trouver aussi bien des clients (stratégie de fidélisation ou réveiller des clients devenus passifs) que des prospects qu'il faudra convertir en clients.
- Choisir le cœur de cible : il appartient toujours à la cible principale, c'est un sous-ensemble qui regroupe le plus fort potentiel pour l'annonceur. Cible prioritaire la plus exposée à la communication, elle concentre l'effort budgétaire.
- Réfléchir à la cible secondaire ou satellite : cible d'influence, elle comprend les leaders d'opinion, conseillers de vente, journalistes, force de vente, réseaux de distribution, etc.). Elle peut devenir une cible principale en cas de budget faible, c'est-à-dire que l'on peut s'en servir pour promouvoir le produit, la marque, au même titre qu'un support de communication.

2.1.2.2. Le ciblage dans un pays étranger

2.1.2.2.1. Diagnostic général : L'entreprise et son marché actuel

Avant de sélectionner un marché à l'export⁶³, la première étape est de bien analyser son entreprise et son marché actuel. En effet, pour que l'entreprise réussisse à atteindre ses objectifs à l'international, il faut que le dirigeant et/ou le responsable commercial étudie(nt) de façon globale l'entreprise. Cela signifie que toutes les fonctions de l'entreprise doivent être analysées une par une, puis en tenant compte de leurs interactions. Cette première étape permettra de détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Bien entendu, en fonction de l'activité, de la taille et de la structure organisationnelle de l'entreprise, l'analyse aura une forme différente. Le plus important dans ce diagnostic est que toutes les composantes de la firme soient étudiées. En outre, en ce qui concerne la fonction

⁶³ <https://www.cerfrancegironde.fr/blog/exporter-pays-cibler-fonction-de-activite-de-taille/> consulté le 08 Février 2019 à 16.10

commerciale, le diagnostic doit apporter une image claire de la position de l'entreprise sur son marché actuel et donner des informations précises sur l'offre et la demande, c'est-à-dire :

- Les concurrents : Qui sont-ils ? Que font-ils ? Quel est leur positionnement commercial ? Quels sont leurs chiffres d'affaires ?...
- Les consommateurs (clients finaux et distributeurs) : Qui sont-ils ? Que désirent-ils ? Quel est leur pouvoir d'achat ? Où achètent-ils et avec quelle fréquence ?...

Le diagnostic de l'entreprise offrira donc une vision globale de l'activité économique et commerciale de la firme. Ce diagnostic devra impérativement être suivi d'une proposition de solutions afin d'améliorer la gestion et le développement commercial de l'entreprise. Néanmoins, si la direction de l'entreprise estime que ses résultats actuels sur son marché ne sont pas susceptibles de s'améliorer à court terme, diversifier ses marchés peut être une solution souhaitable.

2.1.2.2.2. Diagnostic export : L'entreprise et les marchés étrangers⁶⁴

1 – La recherche d'informations

Après avoir réalisé un diagnostic général de l'entreprise, la deuxième étape est celle de la sélection de marchés étrangers et la réalisation d'une étude de marché approfondie. Pour augmenter le pourcentage de chance de réussite de l'entreprise à l'export, les questions que vous pouvez vous poser en tant que chef d'entreprise ou responsable commercial sont les suivantes (liste non exhaustive) :

- Quels sont les marchés où mes produits ou services peuvent trouver le plus de débouchés commerciaux ?
- Quels sont les pays où j'aimerais exporter mes produits ou services et pourquoi ?
- Est-ce que je dispose en interne des ressources humaines et matérielles pour me développer dans les pays intéressants pour mon entreprise ?
- Ai-je la possibilité d'investir (en fonds propres ou non) pour aller à l'export ?

2 – La sélection et l'étude approfondie d'un marché

⁶⁴ <https://www.cerfrancegironde.fr/blog/exporter-pays-cibler-fonction-de-activite-de-taille/> consulté le 8 Février 2019 à 16.20

Pour optimiser la sélection de marchés étrangers, l'entreprise peut consulter les fiches pays proposées par le MOCI (Moniteur du Commerce International) et de réaliser une matrice de sélection des marchés à l'export.

2.2. Le positionnement d'une entreprise à l'international

2.2.1. Définition

Une fois les étapes de segmentation et de ciblage achevées, et les segments (ou les cibles) choisis, l'entreprise doit décider du positionnement pour lequel elle doit opter dans chacun de ces segments.

Le positionnement peut se définir d'après KOTLER par « Le positionnement du produit est une décision de nature stratégique qui consiste, pour l'entreprise, à créer l'image du produit, c'est à-dire à déterminer la manière dont les consommateurs doivent percevoir le produit et la place qu'il occupera dans leur esprit par rapport aux produits concurrents. »⁶⁵

« Le positionnement est un outil stratégique qui permet d'affirmer la différenciation d'une marque par rapport à la concurrence auprès d'une cible visée. Il se décline ensuite de manière cohérente sur les différentes composantes du mix marketing ». ⁶⁶

De ces définition on peut le définir comme : « la catégorie mentale dans laquelle on veut l'inclure et sa position psychologique par rapport aux offres concurrentes appartenant à cette catégorie, autrement dit La place qu'une entreprise ou une marque occupe dans l'esprit des consommateurs par rapport aux concurrents».

Etudes de positionnement marketing et études de la concurrence sont étroitement liées. Le positionnement dépend de la concurrence, qui dépend elle-même du positionnement. Qui de l'œuf ou de la poule est le premier, c'est en quelque sorte la même histoire.

L'objectif du positionnement d'une entreprise sur son marché est de lui permettre de se démarquer de ses concurrents. C'est l'aboutissement de la stratégie marketing. En effet l'ensemble du mix marketing dépend du positionnement choisi.

⁶⁵ Kotler (Philip) Op.cit, p. 137

⁶⁶ VAN LAETHEM (Nathalie), MORAN (Stéphanie), « *La Boîte à outils du Marketing de soi - 64 outils et méthodes* », Dunod (27 février 2017) P.15.

Le positionnement permet également au consommateur de s'orienter par rapport à la marque, au produit.

2.2.2. L'analyse du positionnement

L'analyse du positionnement consiste en la description de la diversité de l'offre, autrement dit, les groupes de produits perçus sur un marché. Ces groupes sont illustrés dans ce qu'on appelle « des cartes perceptuelles ». Ces cartes visent à identifier les différents paniers d'attributs recherchés, et illustrent le positionnement des différentes marques en concurrence tel qu'il est perçu par le marché, chaque point dessus correspond à un produit.⁶⁷

L'étude de positionnement a pour objectif d'identifier les caractéristiques de l'offre apportant une différenciation par rapport à la concurrence. Cette étude se mène en deux temps :

D'abord une phase qualitative qui a pour finalités :

- d'identifier les comportements d'achat des cibles
- d'identifier leurs attentes par rapport au produit/service
- d'évaluer leur perception des différentes offres présentes sur le marché

Puis une phase quantitative qui permet de manière fiable :

- d'évaluer les attentes des consommateurs
- d'évaluer leur perception de l'offre
- de définir les critères d'achat

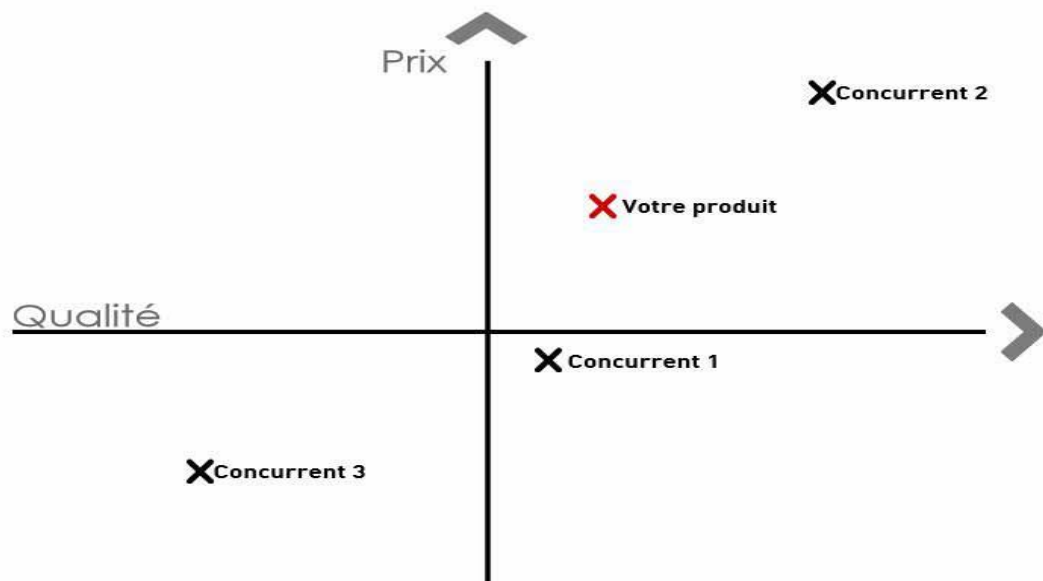
➤ Mapping de positionnement ou mapping concurrentiel

Le mapping de positionnement permet de visualiser la place d'une marque, d'un produit dans son environnement concurrentiel. Il s'agit de positionner, en fonction de deux attributs (qualité, prix, praticité, performance, ...) les produits/marques concernés. Les attributs varient en fonction de la stratégie, du secteur d'activité, du profil des cibles, ...

Le mapping ainsi obtenu se présente comme suit :

⁶⁷ LEWI, (G) et LACOEUILHE, (J), « *Branding management* », éditions Pearson, 3ème édition, Paris, 2012, p.233

Figure 2.2 : Exemple d'une carte perceptuelle⁶⁸



2.2.3. Le choix du positionnement

Le choix d'un positionnement est une décision essentielle et l'entreprise doit en rester maître, car d'une manière ou d'une autre le produit ou service qu'elle propose occupe nécessairement une place, qu'elle soit bonne ou mauvaise, dans l'esprit de l'acheteur. Donc si ce n'est pas elle-même qui œuvre à choisir cette place là et sa qualité, c'est évidemment le marché qui s'en chargera, chose qui peut ne pas lui être favorable.⁶⁹

Aussi, le positionnement en sa qualité de choix stratégique à long terme pour l'entreprise peut servir d'une base décisionnelle au programme marketing, ce qui implique la nécessité de bien le choisir. L'entreprise peut alors choisir entre deux types de positionnements à savoir le positionnement imitatif et le positionnement différencié.

2.2.4. Benchmark concurrentiel

Le benchmark Le benchmark est, dans un contexte marketing, une démarche d'observation et d'analyse de la pratique marketing utilisée et des performances atteintes par d'autres entreprises. Ces entreprises observées et analysées peuvent appartenir à la concurrence ou être des acteurs

⁶⁸ <https://www.digital-swing.com/image-de-marque-forte-sur-internet/> consulté le 09 Février 2019 à 01.17

⁶⁹ MICHON, (Christian), « *Le marketeur, fondements et nouveautés du marketing* », Pearson, 3ème édition, Paris, 2010. p.160.

pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise commanditaire du benchmark. On parle alors de benchmark concurrentiel ou de benchmark sectoriel.⁷⁰

Le benchmark concurrentiel est une démarche d'observation et d'analyse des pratiques utilisées par la concurrence. Il peut avoir trait à l'observation des pratiques managériales, mais il peut également se faire dans le domaine des pratiques marketings et commerciales.

Le benchmark concurrentiel se distingue de la veille concurrentielle dans la mesure où celle-ci est permanente alors qu'un benchmark complet est souvent une étude ponctuelle.

Savoir si nos clients sont satisfaits, c'est bien. Mais si les clients des concurrents sont plus satisfaits, c'est insuffisant.

2.2.5. Le positionnement international

Comme tout positionnement, le positionnement international dépend de trois facteurs : Les qualités intrinsèques du produit ; les attentes des consommateurs ; le positionnement des produits concurrents.

Influence des parts de marché sur la stratégie internationale⁷¹

- Cas d'un leader : La critique par un leader de ses concurrents est mal perçue par les clients.
- Cas d'un poursuiveur : Mentionner le leader, de façon à s'associer à lui dans l'esprit des clients. Attaquer directement le leader sur ses points faibles.

En utilisant les **quatre stratégies suivantes** :

Stratégie de différenciation

A envisager pour l'entrée dans un marché déjà occupé par des concurrents, ou quand un marché arrive à maturité avec un grand nombre de concurrents.

- Développer un avantage compétitif.
- Adresser des catégories de clients spécifiques pour vous distinguer de vos concurrents.
- Développer des concepts novateurs assurant une meilleure rentabilité.

⁷⁰ <https://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/> consulté le 09 Février 2019 à 01.35

⁷¹ <http://strategiesexport.blogspot.com/2011/06/bien-reflechir-son-positionnement.html> consulté le 09 Février à 01.50

Stratégie de diversification

Dans ce cas, on crée plutôt une activité liée à la première mais qui requière l'acquisition d'un nouveau savoir-faire. Cette stratégie est à envisager quand l'entreprise est forcée de trouver une solution pour préserver sa survie.

Stratégie d'innovation

On lance de nouveaux produits ou services répondant à une demande spécifique du marché ou par anticipation de l'évolution de celui-ci. L'innovation est une réelle stratégie export pour dépasser le concurrent ou imposer une image particulière à la marque.

Stratégies opposées

Faisant tout à l'opposé de le concurrent. Il est implanté en centre-ville, allons en campagne. Il vend à l'unité, vendons en lot ou en contrat de location. Il vend en magasin, vendons sur internet...

2.2.6. Le compromis entre standardisation et adaptation

L'adaptation des produits ainsi que des stratégies de communication est indispensable. Cette notion d'adaptation constitue alors l'idée fondamentale de la segmentation transnationale. Dans ce cas, selon la diversité des attentes du marché et au vu de l'importance des différences culturelles, l'une des trois différentes politiques de produit peut⁷² être envisagée:

- Un produit existant : le produit vendu est le même dans chaque pays à l'exception de l'étiquetage et de la langue utilisée
- Un produit adapté : dans ce cas le produit de base est le même, ce qui est modifié sont par exemples les couleurs, la langue, le conditionnement ainsi que d'autres caractéristiques techniques mineures. □
- Un produit nouveau : le produit est spécialement conçu pour rencontrer les besoins de chaque pays.

⁷²LOTH, (Désiré), « *Marketing international* », éditions Publibook, 2ème édition, Paris, 2006. p.63-65.

Conclusion

L'internationalisation peut s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise ou être rendue nécessaire par cette dernière.

Dans ce chapitre nous avons mis l'accent sur l'importance pour une entreprise d'adopter une des stratégies préalablement citées, la plus adéquate en fonction de ses besoins et ses objectifs et ce avant d'envisager tout acte de positionnement à l'international.

Un positionnement réussi suppose en effet le passage par plusieurs étapes notamment celles abordées plus haut, à savoir la segmentation du marché, là aussi par ses plusieurs types selon les attentes de l'entreprise, mais aussi par le ciblage qui consiste à définir le segment cible auquel sera adressé le produit ou service offert par l'entreprise.

**CHAPITRE III Présentation Générale et Mécanisme
de la compagnie Aérienne Air Algérie**

Introduction

Le transport aérien dans le monde a connu une importante évolution depuis le congrès de Chicago fin 1944 qui a préservé le droit des pays d'acquérir une compagnie nationale et sa souveraineté totale sur son espace aérien et où a été créée l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI).

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.

Le présent chapitre a pour objet Présentation Générale et Mécanisme de la compagnie Aérienne Air Algérie, qui se divise en deux sections : une première qui portera sur la présentation Générale d'Air Algérie, son historique ainsi que la division commerciale, dans laquelle nous avons effectué notre stage. Et une seconde qui traitera de l'étude et procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne.

Section 01 Présentation Générale d’Air Algérie

Dans cette présente section nous allons faire une présentation Générale d’Air Algérie, son historique ainsi que la division commerciale, dans laquelle nous avons effectué notre stage.

1.1. Historique et évolution d’Air Algérie.

1.1.1. Historique

L’histoire d’Air Algérie remonte à 1947, quand l’Algérie était encore une colonie française. Son réseau était donc principalement orienté vers la France. A l’époque, elle s’appelait compagnie Générale de Transport Aérien (G.C.T.A), c’était la première compagnie qui assurait le transport aérien dans Algérie encore française.

La France détenait alors dans ce temps-là 90 % du capital de la compagnie, son siège social était établi à Paris. Dans cette optique plusieurs dates ont marqué l’évolution de cette compagnie.

Le 23 mai 1953, après la fusion des deux compagnies algérienne et française, la compagnie de transport aérien est officiellement en activité.

En 1958, Air Algérie fusionne en un seul transporteur, Air Transport, transporteur qui ne pouvait plus subvenir aux besoins du transport aérien.

Après l’indépendance, le 18 février 1963, Air Algérie devient une compagnie nationale sous tutelle du ministère des transports, mais durant cette période le contrôle de l’Etat était assuré à (51%) et les (49%) restants étaient détenus par Air France.

En 1970, une partie des actions détenues par les sociétés étrangères a été récupérée, ce qui porta le contrôle de la compagnie par l’état algérien au taux de 83% du capital de la compagnie. Air Algérie a procédé au renouvellement de sa flotte.

En Mars 1972, qui est une date historique pour Air Algérie, deux(02) Boeing 727-200 venants de Seattle (USA) arrivaient à Alger, ils étaient dotés des derniers perfectionnements techniques et commerciaux de l’époque. Par cette acquisition, elle devient la première compagnie aérienne d’Afrique à utiliser des aéronefs JET.

Le 15 décembre 1972, Air Algérie devient entièrement nationale après avoir récupéré le reste des actions détenues par les sociétés étrangères. Mais cette nationalisation ne sera effective qu'en 1974.

En 1975, Air Algérie absorbe les activités de la société de travail aérien et avec la promulgation de l'ordonnance n° 75-39 du 17 Février 1975 portant sur le statut de l'entreprise, Air Algérie est devenue entreprise publique économique (E.P.E) sous le nom de Société Nationale de Transport et de Travail Aérien (S.N.T.T.A).

Le 30 juillet 1983 et par décret N°83-405, Air Algérie comprenait deux structures :

Air Algérie pour le transport aérien international.

Inter Air Service (I.A.S.) pour le transport aérien intérieur et le travail aérien.

Le 24 novembre 1984, et après la dissolution de la compagnie INTER AIR SERVICE et l'intégration de ses activités au sein Air Algérie, Cette dernière est restructurée à nouveau en trois directions générales adjointes :

- Directions des lignes internationales.
- Direction des lignes domestiques.
- Direction de la gestion des aéroports.

En 1987 Air Algérie est déchargée de la gestion aéroports.

Au début des années 90 l'entreprise a pleinement pris conscience du besoin d'examiner sa situation, de définir ses objectifs et d'élaborer des stratégies qui lui ouvrent les voies d'un développement cohérent et efficace de ses activités en matière de transport et de travail aérien.

Le 17 février 1997, Air Algérie devient une entreprise publique économique (EPE) ayant le statut d'Air Algérie société par actions (SPA) au capital de 2,5 milliards de dinars, divisés en 25000 actions souscrites intégralement par l'état à travers le holding service. Cette situation est une opportunité de développement pour la compagnie.

Le 12 Février 2007, le titre obligataire d'Air Algérie a été introduit en cotation à la bourse d'Alger.

En 2009 Air Algérie a ouvert une ligne directe Alger Pékin, il y a eu aussi l'appel d'offre international l'achat de 11 avions (7 moyens porteurs et 4 régionaux à turbo propulsion).il a réalisé un chiffre d'affaire de 58,1milliards de dinars.

En 2011 poursuit de rajeunissement de la flotte avec l'acquisition de 4 Boeing 737-800.

Son capital est porté à plus de 43 milliards de dinars. L'entreprise possède un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l'étranger. Son produit est distribué à travers les G.D.S (Global Distribution System) auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements.

Elle est l'agent général de 36 compagnies aériennes étrangères et possède des charters pétroliers qui transportent 500.000 passagers par an ainsi que des charters pour l'Omra et le Hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux islamique.

1.1.2. Missions et Objectifs

Air Algérie est un organisme public à caractère économique et commercial, les principales missions pour la compagnie sont le transport des passagers, bagages, frets et courriers sur le territoire national, et international.

En outre, elle est chargée d'assurer

- **Missions :** Les missions d'Air Algérie consistent à :
 - ✓ L'exploitation des lignes aériennes nationales et internationales, en vue de garantir le transport public régulier et non régulier de personnes, de bagages, de frets et des courriers.
 - ✓ L'exploitation des lignes aériennes internationales, dans le cadre des conventions et accords internationaux.
 - ✓ La vente et l'émission de titre de transport pour son compte ou pour le compte d'autres entreprises de transport.
 - ✓ L'offre de prestations de services à des fins commerciales et Scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.
 - ✓ L'achat et la vente des aéronefs, l'affrètement fréquent de transport des voyageurs entre les aéroports et les centres urbains, dans le respect de la législation en vigueur et le ravitaillement des avions tout en respectant les conditions fixées par le ministère de tutelle.
 - ✓ L'entretien, la réparation, la révision et toute autre fonction de maintenance des aéronefs et l'équipement pour son compte et le compte des tiers

- ✓ La gestion, l'entretien et le développement des installations destinées au public et aux opérations de fret.
- ✓ L'obtention de toute licence, tout permis de survol et toute autorisation des Etats étrangers nécessaire à l'accomplissement de l'utilisation d'aéronefs civil.

- **Objectifs :** Les principaux objectifs de la compagnie :

- ✓ Développement de l'activité cargo
- ✓ Amélioration des structures commerciales.
- ✓ La mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle.
- ✓ La réduction des coûts d'exploitation et de maintenance.
- ✓ Développement et mise en œuvre d'outils adaptés à l'environnement concurrentiel.
- ✓ Maîtrise du contrôle de gestion (réduction des coûts, équilibre financier, rentabilité accrue).
- ✓ Fournir un service approprié, en tenant compte des exigences de la concurrence et de la variation saisonnière.
- ✓ La Poursuite de programme d'investissement en s'attendant sur le plus urgent.
- ✓ Rationaliser les dessertes rémunératrices et délestage des lignes non rentables.
- ✓ Etablir des relations de partenariat national et international dans les domaines commerciaux et techniques.
- ✓ Maîtrise du recours à l'affrètement dicte par le souci d'une meilleure adéquation entre capacité et programme d'exploitation.
- ✓ Respect des conditions d'optimisation, de régularité et de ponctualité de son programme d'exploitation.
- ✓ Mise en œuvre d'un système de gestion et de contrôle de la qualité de service.
- ✓ Développement du réseau intranet au sein de l'entreprise.
- ✓ Réduction des fréquences sur les lignes.

1.1.3. Les moyens matériels et humains

- **Les moyens matériels :**

La flotte d'Air Algérie est composée de 51 appareils de différents types partiellement renouvelée dont 51 pour le passage en exploitation et 1 pour chargement cargo. Le nombre jusqu'à la fin 2015 selon le calendrier d'acquisition est arrêté comme suit :

Tableau 3.1 : La flotte d'Air Algérie

	Type d'appareil	Nombre	Nombre de sièges
Passage	A330-200	8	263 (5)/251 (3)
	B767-300	3	253
	B737-800	25	144/148/160
	B737-600	5	101
	ATR72-500	15	66/70
Total flotte passage		51	
Cargo	HL130-Cargo convertible	2	
Total flotte cargo		2	
Total flotte		57	

Source : Etudes et Suivi des Réseaux de la DC au niveau de la compagnie Air Algérie.

- **Les moyens humains :**

La compagnie « Air Algérie » à inviter son personnel à des formations spécifiques, si bien qu'elle dispose aujourd'hui d'un personnel majoritaire de nationalité algérienne et qualifié.

La maintenance de sa flotte est assurée par ses propres moyens ou par, un autre hôtelier en commissariat (catering) lui permettant de convertir ses besoins au départ de l'Algérie, ainsi que l'assistance des compagnies étrangères.

Elle compte en 2018 un effectif de 9427 employés, les catégories de son personnel se répartissent comme l'indique le tableau ci dessous.

Tableaux 3. 2 : Effectif d'Air Algérie

Personnel	Effectif
Personnel au sol	8170
Personnel navigant technique	572
Personnel navigant commerciale	695
Total	9427

Source : Etudes et Suivi des Réseaux de la DC au niveau de la compagnie Air Algérie.

- **L'organisation générale d'Air Algérie :**

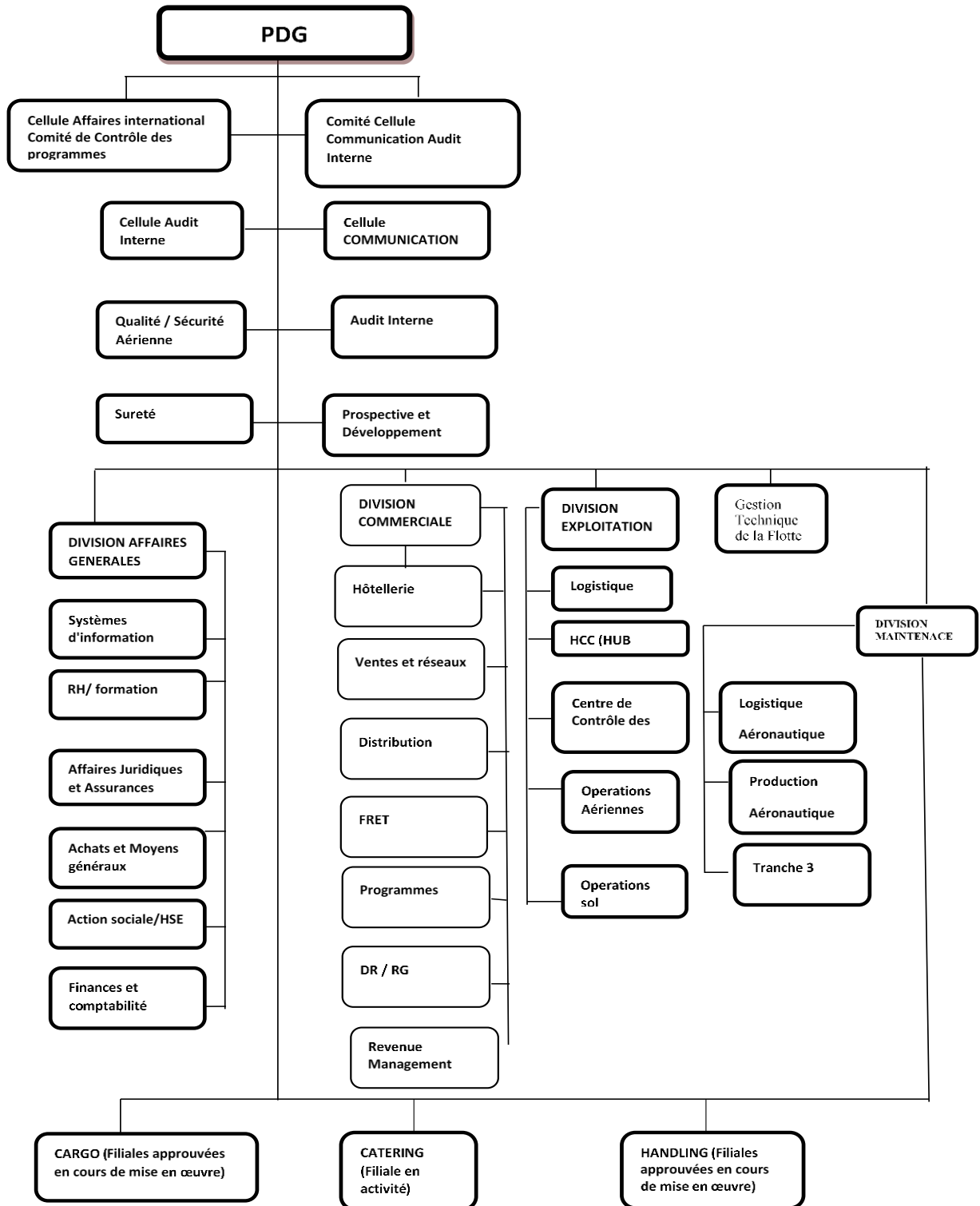
L'organisation de la direction générale : L'organisation d'Air Algérie repose sur les trois fonctions principales :

- Commerciales
- Techniques
- Exploitation

Actuellement la compagnie Air Algérie se présente comme suit

1.1.4. Organigramme de la compagnie Air Algérie

Figure 3.1 Organigramme de la compagnie Air Algérie



Direction d'Air Algérie :

➤ **Direction générale :**

Le directeur général est le représentant et l'exécuteur des directions du conseil d'administration. Il est chargé de planifier et de fixer les objectifs, la coordination et le contrôle total de la compagnie. Il est assisté par :

- Un secrétariat général.
- Un directeur général adjoint de l'exploitation de la zone aéroportuaire.
- Une équipe d'assistants.
- Un comité stratégique.
- Les directions d'Air Algérie.

➤ **La direction financière (D.F.) :**

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

➤ **La direction des opérations aériennes (D.O.A.) :**

La direction des opérations aériennes est chargée de la réalisation des programmes de vols de l'entreprise avec le maximum de sécurité et de régularité.

Il s'agit d'assurer les affectations du personnel navigant aux différents vols, assurer sa formation et son perfectionnement.

➤ **La direction des Systèmes d'Information (D.S.I.) :**

La direction systèmes d'information est chargée d'élaborer, d'exécuter les plans informatiques et télécommunications de l'entreprise, et de procéder aux études de recherche opérationnelle.

1.2. La Division Commercial (D.C.)

Elle est chargée de la mise en place de la politique commerciale de l'entreprise, elle a pour mission d'élaborer les produits réguliers, charters, et d'en assurer la commercialisation dans les meilleures conditions de rentabilité.

- **La division commerciale :** Le commandement est assuré par un chef de division relevant hiérarchiquement du P.D.G. La Division est chargée de la mise en place de la politique commerciale de l'entreprise. Elle a pour mission d'élaborer le planning des vols réguliers et charters en vue d'assurer la commercialisation dans les meilleures conditions de rentabilité. Elle est composée comme suit:

Un organe en staff composé d'une cellule communication, cellule tourisme, un bureau d'informatique et deux départements (administrations et finances et moyens commerciaux) ;

- La Direction Ventes & Réseaux.
- La Direction Revenu Management.
- La Direction Fret.
- La Direction Distribution
- La Direction des Programmes.

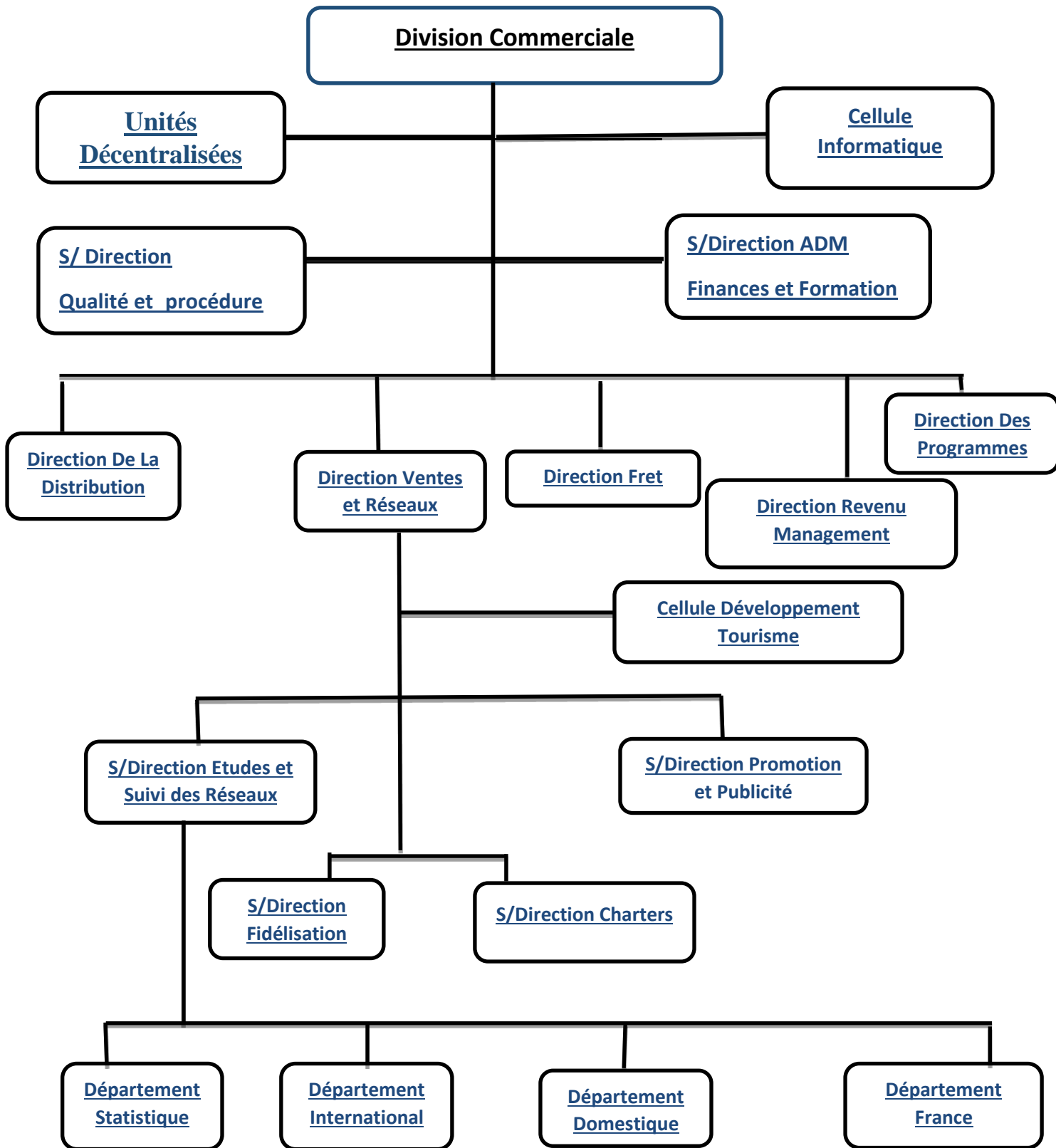
- **Les missions de la division commerciale :** Les principales missions de la division commerciale sont :

- Étudier les marchés et leurs perspectives d'évolution.
- Participer à la définition de la politique commerciale (produit, vente, distribution, promotion, réglementation et tarifs).
- Connaître les besoins et les attentes de la clientèle.
- Développer la potentialité d'adaptation des produits aux besoins et aux attentes de la clientèle.
- Suivre la gestion des marchés de chaque réseau de vente en Algérie et à l'étranger.
- Assister les entités décentralisées dans leurs relations avec les autres directions.
- Coordonner l'élaboration des prévisions budgétaires des entités décentralisées avec les services financiers.
- Assister les responsables des entités décentralisées dans l'élaboration de leurs programmes (d'action, d'exploitation et de promotion).
- Améliorer la qualité de service qui préserve l'image de marque d'Air Algérie.

- Maximiser la part des marchés.
- Participer aux études de développements et de diversification d'activité à moyen et long terme (marché régulier et charter)

1.2.1. Organigramme de la division commerciale

Figure 3.2 Organigramme de la division commerciale



Source : la division commerciale, Air Algérie

Année : Février 2019

Section 02 Etude et Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne.

Cette présente section traitera la stratégie de l'étude et procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne adoptée par la compagnie Air Algérie.

2.1. Procédure étude de marché et prospection.

2.1.1. Objet

La présente procédure a pour objectif de définir les modalités et étapes de l'élaboration d'une étude de marché.

2.1.2. Domaine d'application

La présente procédure concerne uniquement l'étude de marché de l'activité commerciale « passagers ». Elle exclut de ce fait l'activité « Fret » qui fait l'objet d'une procédure spécifique.

L'étude de marché a pour objectif de prévoir l'évolution des besoins et attentes des clients par rapport à l'offre de service. Elle permet la conception du noyau du service et de ses caractéristiques. Le service de base constitue la raison essentielle pour laquelle le client se rend dans l'entreprise. Il s'agit de l'activité centrale ou du métier principal de l'entreprise.

2.1.3. Documents de référence

- Accords aériens liant l'Algérie à d'autres pays.
- Programme de compagnies étrangères.

2.1.4. Terminologie et abréviations

- DC Division Commerciale
- DG Direction Générale
- DVR Direction Ventes et Réseaux
- DP Direction des Programmes
- SDESR Sous-Direction et Suivie des Réseaux
- DPT Département
- CIE Compagnie étrangère
- O/D Origine/Destination

- PN Personnel Navigant
- SLOTS Créneaux horaires attribués sur les aéroports internationaux.
- RUM Recettes Unitaires moyennes

2.1.5. Responsabilités

La responsabilité de l'application de la présente procédure relève de la Direction Ventes et Réseaux et de la Sous-Direction Etudes et Suivi des Réseaux.

2.1.6. Description de la procédure

- **Tableau 3.3 LOGIGRAMME (Procédure Etude de marché et prospection).**

Responsable	Eléments d'Entrée	Activités	Eléments de Sortie	Ressources
SDESR : DPT (Réseau. France/ International/ Domestique	-Données brutes -Résultats des Sondages	1. Collecte d'informations et traitement des données	Synthèse des données	-Stratégie et orientations DG. -Statistiques : internes et externes -Ecoute client (Enquête)
SDESR : DPT (Réseau. France/ International/ Domestique)	Synthèse des données : -Bilans et statistiques -Réalizations de la période antérieure.	2. Analyse des opportunités du marché	Analyse détaillée du marché et de la concurrence	

	-Suggestions et demandes des unités décentralisées -Programme des CIE de la période antérieure			
SDESR : DPT (Réseau. France/ International/ Domestique)	Analyse détaillée du marché et de la concurrence	3. Elaboration des prévisions de trafic O/D par ligne et par sens	Prévisions trafic	
SDESR : DPT (Réseau. France/ International/ Domestique)	- Prévisions trafic -Analyse détaillée du marché et de la concurrence	3- Elaboration de l'offre « service de base »	Programme prévisionnel par ligne : Fréquencemètre –Horaires –Types d'avion - Programme de continuation -RUM	
DVR/ SDESR	Programme prévisionnel par ligne : Fréquencemètre –Horaires – Types d'avion - Programme de	4- Transmission de la Demande DVR relative au « Programme prévisionnel »	Etude de marché	Demande DVR (Etudes de marché) est transmise à la DP pour étude des possibilités opérationnelles

	continuation - RUM			et techniques (flotte, PN, contraintes, SLOTS)
--	-----------------------	--	--	---

- **Explication du logigramme**

- Collecte d'informations et traitement des données :

La collecte consiste à récolter des informations fiables et pertinentes sur le marché nécessaires pour la prise de décision. Ces dernières proviennent de diverses origines :

- Données statistiques interne et externe (rapports d'activité, bilans, etc.).
- Données quantitatives : acquises via la réalisation de sondage. □
- Données documentaires : obtenues auprès d'organismes algériens ou étrangers tels que : les ministères, ambassades et consulats algériens et étrangers installés en Algérie.
- Le traitement des données obtenues consiste à les filtrer, trier afin de disposer d'une synthèse de données permettant l'analyse du marché.
- Analyse des opportunités du marché : Il s'agit de :
 - Prendre en considération les réalisations de la période antérieure ainsi que les bilans statistiques établis au sein de la compagnie.
 - Consulter les unités décentralisées sur leurs besoins en termes d'exploitation de vols comme sur la fréquence de vol et le rajout de vol, le trafic passagers ainsi que sur l'avenir du marché et les besoins et attentes des clients étant donné leur présence sur le terrain.
 - Examiner l'environnement extérieur de la compagnie à savoir le programme de la concurrence pour se positionner et se différencier.
- Elaboration des prévisions de trafic O/D par ligne et par sens : Etudier la faisabilité des demandes et suggestions des unités en prenant en considération l'analyse des opportunités du marché afin d'obtenir des prévisions de trafic par sens (origine/destination).

➤ **Elaboration de l'offre « service de base »**

Par la définition des caractéristiques du service de base à savoir le programme prévisionnel saisonnier (Lignes, fréquences, horaires, modules, sous programmes continuation) et l'élaboration des prévisions de trafic correspondantes. Ces prévisions jouent aussi un rôle pour la réalisation des prévisions budgets.

➤ **Transmission de la Demande DVR relative à l'offre « Programme prévisionnel »**

Un fréquencemètre hebdomadaire et une demande DVR à savoir l'étude de marché, sont transmis à la DP pour étude des possibilités opérationnelles et techniques (Flotte, PN, contraintes SLOTS).

2.2. Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne à l'international

2.2.1. Objet

La présente procédure a pour objet d'étudier l'opportunité d'ouverture d'une nouvelle liaison aérienne entre l'Algérie et un pays étranger.

2.2.2. Domaine d'application

Cette procédure s'applique pour toutes études d'ouvertures sur le réseau International. concernant le réseau Intérieur, une note mémo est établie au niveau de la Division Commerciale afin de traiter toute demande d'ouverture d'une nouvelle ligne domestique.

2.2.3. Documents de référence

ACCORDS AERIENS.

2.2.4. Terminologie et abréviations

DACM Direction de l'Aviation Civile et de la Météorologie

DG Direction Générale

DC Division Commerciale

DVR Direction Ventes et Réseaux

DOA Direction des Opérations Aériennes

DP	Direction des Programmes
SDESR	Sous –Direction Etudes et Suivi des Réseaux
SDPG	Sous –Direction Programmes
SKO	Siège au Kilomètre Offert
PKT	Passager au Kilomètre Transportés
DPT	Département

2.2.5. Responsabilités □

- La responsabilité globale de la procédure relève de la Division Commerciale. □
- La responsabilité de mise en œuvre relève de la DVR (SDESR) et de la DP (SDPG).

2.2.6. Description de la procédure

Tableau 3.4 LOGIGRAMME (Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne à l'international)

Qui	Quoi	Comment
DG DC	1-DEMANDE D'OUVERTURE DE LIGNE	Elle est initiée sur la base d'une demande émanant des différents organismes Algériens et Etrangers : - Ministère des Affaires Etrangères par le biais des Ambassades et Consulats Algériens à l'Etranger. - Ministère des Transports, Direction de L'Aviation Civile et de la Météorologie, saisie par son homologue d'un Etat Etranger.

		<ul style="list-style-type: none"> - Représentations et Délégations d’Air Algérie en Algérie et à l’Etranger. - Associations de notre Communauté à l’Etranger. - Walis, Députés à l’Assemblée Populaire Nationale. -Communauté Algérienne à l’Etranger. - Groupe de citoyens installés à l’Etranger
DVR/SDESR DPT France DPT International	2-COLLECTE ET TRAITEMENT DES INFORMATIONS	<p>Collecte de l’information :</p> <p>a) Ambassade Etrangère :</p> <p>Il s’agit de dénombrer les visas délivrés par l’Ambassade étrangère en Algérie du pays en question, permettant d’estimer le nombre moyen de résidents algériens se rendant de l’Algérie vers le pays concerné par l’ouverture de la ligne.</p> <p>b) Ambassade Algérienne à l’Etranger :</p> <p>Il s’agit de dénombrer les visas délivrés par l’Ambassade Algérienne à l’Etranger aux Etrangers.</p>

		<p>c) Ministère des Affaires Etrangères</p> <p>Les informations auront pour but de connaître la nature des relations bilatérales dans les domaines politique, culturel et commercial, ainsi que les perspectives de développement.</p> <p>d) Unités décentralisées :</p> <p>il s'agit de récolter des informations relatives au potentiel de trafic transitant par le pays en question.</p> <p>Traitement des Informations :</p> <p>Analyse des prévisions de trafic-recettes et évaluation du potentiel de flux de trafic susceptible d'exister entre les deux villes.</p>
<p>DVR/SDESR DPT France</p> <p>DPT International</p> <p>Direction Fret S/D</p> <p>Commerciale</p> <p>DOA</p>	<p>3-ETUDE</p> <p>D'OPPORTUNITE</p>	<p>-Analyse des données collectées afin d'établir des prévisions concernant les activités passage et Fret.</p> <p>-Analyse du trafic aérien estimé et son impact sur les autres lignes.</p>

		-Etude de la faisabilité opérationnelle et Technique relative au type d'appareil à utiliser et au mode d'exploitation préconisé (directe ou avec escale).
DVR/SDESR DPT France DPT International	4-PROPOSITION DE PROGRAMME D'EXPLOITATION	<p>Fréquence : consiste en la répartition du trafic annuel estimé en trafic hebdomadaire, un sens, précisant le nombre de fréquences nécessaires selon chaque type d'appareil.</p> <p>Production Kilométrique : Cette donnée permet de mesurer la production en termes de SKO, de PKT et par conséquent le coefficient de remplissage prévisionnel.</p>
DVR/SDESR DPT France DPT International	5-EVALUATION ECONOMIQUE	<p><u>Résultats de l'étude technico-économique</u></p> <p>-Calcul, par poste de charge des coûts directs et indirects d'exploitation.</p> <p>-Calcul de la marge brute et nette d'exploitation sur la ligne concernée.</p> <p>-Recommandations :</p> <p>a) Modèle d'exploitation - Sélection du schéma de ligne la plus rentable</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Choix du schéma d'exploitation adéquat - Date d'ouverture de la ligne. b) Politique commerciale - Propositions en matière de tarifs (dont tarifs préférentiels). - Action commerciale (promotion – publicité). - Politique des ventes.
DC	6-SOUMISSION ETUDE ET PROGRAMME A LA DG	<p>L'étude d'opportunité et technico-économique est soumise pour discussion à la DG.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résultats de l'étude technico-économique - Programme de la ligne - Evaluation Economique
DG	7-VALIDATION PAR LA DG	<p>Validation : La décision d'ouverture est prise par la Direction Générale et la validation de l'étude d'opportunité intervient après sa présentation en Conseil de Direction de l'Entreprise et Commercial (CDE, CDC).</p>
DVR/SDESR DP/SDPG	8-TRANSMISSION DE LA DEMANDE D'OUVERTURE DE LA LIGN	<p>La DVR/SDESR transmet une demande à la DP/SDPG pour initier le télex d'intention et procéder au lancement du vol dès</p>

		obtention des accords nécessaires (DACM, slots, PN etc...)
--	--	--

Conclusion

Pour répondre efficacement aux attentes de ses clients, Air Algérie 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.

A l'international, le marché est dérèglement, ou les compagnies sont libres de pratiquer n'importe quelle stratégie et politique. La fonction commerciale d'Air Algérie contient un ensemble d'agents intervenants selon leurs missions et responsabilités sur des marchés bien déterminés, dont ils aident à les différentes opérations d'études, prospection de marché et procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne comme il est mentionné plus haut, afin de se distingué pour garder sa place dans le marché et assurer sa pérennité.

CHAPITRE IV Cas d'Etude

Introduction

Dans ce dernier chapitre consacré au cas pratique de notre étude, nous allons nous pencher sur l'analyse de l'opportunité de positionnement de la compagnie Air Algérie à l'international à travers l'ouverture des nouvelles lignes aériennes, Nous allons pour ce faire nous baser sur le cas d'ouverture de la ligne aérienne Alger-Vienne-Alger, qui a été mise en service le mois d'Avril 2014.

En premier lieu nous allons montrer la méthodologie de notre enquête établie au niveau de la compagnie, qui a été effectué par le biais d'entretiens menés avec différents éléments occupant des postes distincts au sein des différentes structures de la compagnie.

Ensuite, nous allons analyser les résultats obtenus de l'étude et enfin une synthèse et des recommandations, afin d'arriver à une conclusion générale.

Section 1 Démarche Méthodologique

Nous avons procédé à une enquête auprès des cadres commerciaux de Air Algérie, et cela par un entretien, Cette section va expliquer ce qu'est une recherche qualitative, ses principes, buts et comment conduire un entretien.

1.1. Recherche qualitative: définition, but et méthodes

A. Définition de la recherche qualitative⁷³

C'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

B. But de la recherche qualitative

Le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Il se sert d'un modèle interprétatif où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs (ici, on est intéressé par les significations que l'acteur attribue à son environnement de même qu'à ces interprétations).

De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient. On fait alors de la recherche qualitative:

- Pour détecter des besoins. Ex : Je m'informe de l'état de santé de quelqu'un.
- Pour poser un choix, prendre une décision. Ex : Je recherche des informations pour déterminer si une matière est acquise par mes étudiants.

⁷³ http://www.carede.org/IMG/pdf/RECHERCHE_QUALITATIVE.pdf. Consulté le 21/04/2019 à 14:07

- Pour améliorer un fonctionnement, des performances. Ex : Je recherche de l'information pour tenter d'améliorer la communication dans mon entreprise.
- Pour cerner un phénomène. Ex : Je recherche de l'information pour faire le point sur la progression d'une maladie dans tel pays.
- Pour tester aussi des hypothèses scientifiques.

Cette recherche qualitative est menée au moyen de méthodes.

C. Méthodologie du guide d'entretien

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 interrogé »⁷⁴.

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 »⁷⁵.

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

⁷⁴ROCHE (D), réaliser une étude de marché avec succès, Editions d'Organisation, Paris, 2009, P. 40.42

⁷⁵ Ibid, p. 44-45

et qu'il récupère un maximum d'informations pour comprendre, là encore, pourquoi et comment le répondant agit de telle ou telle manière »⁷⁶.

Section 2 Analyse des résultats et recommandation.

Dans la présente section, nous allons traiter et analyser les résultats obtenus à partir de l'étude que nous avons effectuée, après quoi nous essaierons de donner quelques recommandations afin de finaliser notre étude et d'en tirer une conclusion.

2.1. Présentation du guide d'entretien

2.1.1 L'objectif de l'étude

Afin d'analyser l'apport de l'ouverture des nouvelles lignes aériennes internationales pour un éventuel positionnement à l'international, nous avons essayé de rassembler et de collecter les informations nécessaires qui peuvent nous guider et aider à atteindre notre objectif, bien sûr, en suivant une méthode de recherche.

Pour ce faire, nous avons mis en relief les différents axes comme suit :

⁷⁶ Ibid, p. 36-37

Tableau 4.1 objectifs de différents axes

Axe :	Objectif :
1-Présentation des membres du personnel interrogés.	Afin de bien connaître les personnes interviewées ‘‘L’échantillon de notre étude ‘’, leur expérience dans le domaine du transport aérien, et leur contribution à la compagnie.
2- Les motifs de l’investissement portant sur le lancement de la ligne aérienne Alger-Vienne-Alger.	Pour analyser les critères sur lesquelles cet investissement a été basé, les difficultés affrontées, et son impact sur l’activité de la compagnie.
3-Les opportunités présentées par cet investissement.	Afin de connaître Les retombées de cet investissement, et les opportunités qu’il présente.
4-Les perspectives de cet investissement.	Pour avoir une idée claire sur la perspective de la stratégie de positionnement international de la compagnie, via le lancement des nouvelles lignes aériennes.

2.1.2. L’échantillon de l’étude

L’échantillon représente les personnes interrogées lors d’une étude. Dans notre étude, on n’a pas trop de choix, il s’agit des cadres d’Air Algérie, Car ce sont les personnes détenant les informations nécessaires à notre analyse. La taille de notre échantillon est de 05 individus choisis d’après les cadres commerciaux de la compagnie.

2.1.3. Le déroulement de l’étude

Nous avons opté pour un **entretien semi-directif, (entretien de groupe)** ce dernier consiste en une série de questions au sein de ce groupe de participants, dont l’interaction entre les

participants est limitée, et se produit principalement entre l'intervieweur et les personnes interrogées. Il permet de tirer des informations pertinentes grâce à la liberté laissée aux personnes interrogées.

On a établi la méthode du résumé en ce qui concerne la saisie des informations.

L'entretien s'est passé le 15 avril 2019, ce dernier a duré une heure et demi, il s'est déroulé au niveau de la compagnie d'Air Algérie exactement au siège de la Division Commercial dans la salle des réunions. Notre guide d'entretien comporte une série de questions relativement ouvertes au sujet desquelles nous souhaitons obtenir des informations et de répondre efficacement à notre problème. Il se concentre sur trois axes principaux, chacune d'elles portant un thème donné et présentant une série de questions dont les réponses favoriseront l'enchaînement d'une série d'idées logiques.

Ce guide est présenté de manière plus détaillée dans **l'annexe 5**.

2.2. Analyse des résultats

Axe 01 : Présentation des membres du personnel interrogés

Afin de fournir des réponses claires à notre questionnaire, nous avons interviewé de nombreux employés de la société qui ont travaillé étroitement sur les projets de lancement des nouvelles lignes aériennes.

La liste de nos interlocuteurs est la suivante:

- M. DEKDOUK Sid Ahmed, directeur de département International ;
- M. AMARA (R), Sous-Directeur Etude et Suivi de réseau ;
- Mme. BOUHOUCI Nassima, Directrice des ressources humaines ;
- M. BENHAMOUDA (H), Chef de Division Commerciale ;
- M. AZZIZI Chems-Dine, Chef de département Statistique

Chacun d'entre eux ont été choisi pour son expérience dans le domaine du transport aérien et le rôle qui a joué pendant le processus du lancement de la nouvelle ligne aérienne internationale Alger-Vienne-Alger.

Ainsi c'est grâce aux informations recueillies auprès de chacune d'entre elles que nous avons pu procéder à l'analyse qui suit.

Axe 02 : Les motifs de l'investissement portant sur le lancement de la ligne aérienne Alger-Vienne-Alger :

a. Les différents critères sur lesquelles cet investissement a été basé :

Dans le but de mieux comprendre les motifs d'un tel investissement, nous allons nous pencher sur les causes qui ont déclenché le besoin de l'opérer. Nous constatons à travers les réponses recueillies que trois principales causes sont retenues, à savoir :

- Au début, l'ambassade d'Autriche en Algérie avait proposé de lancer cette nouvelle ligne afin d'enrichir les relations culturelles et économiques entre les deux pays, ce qui a poussé la société à prospecter et à saisir les opportunités et les potentialités de cet investissement.
- La majorité des cadres affirment qu'après l'étude et la prospection qui a été faite par le staff d'Air Algérie en ce qui concerne la population algérienne résidante en Autriche et la population autrichienne résidante en Algérie pour estimer **la demande** de cette ligne et consacrer un vol direct vers Vienne, De plus, 70% des cadres interrogés ont déclaré que cette ligne a pour but de permettre aux Algériens de passer leurs vacances en Autriche d'une part et de faciliter le déplacement de la communauté algérienne résidante en Autriche, par un vol direct Alger- Vienne-Alger.
- le désir de pénétrer le marché autrichien (Europe centrale et orientale), ce qui permet à la compagnie d'augmenter sa part de marché, et l'attractivité de la destination.

b. différentes difficultés que vous avez affrontées lors de ce lancement

La ligne aérienne Alger-Vienne-Alger a été mise en service le mois d'Avril 2014, le processus du lancement de cette ligne aérienne s'est débuté un an avant la date d'ouverture, cette ligne est

considérée comme l'une des lignes internationales les plus faciles que la société a lancée, en raison de l'aide qui a été fournie par les deux gouvernements Algériens et Autrichiens, mais a moment donné y avait quelques freins qui ont ralenti cette procédure, Nous les mentionnons :

- il existait un problème de manque de communication externe entre la compagnie Air Algérie et Aéroport international de Vienne (VIE). Cela entraînait une détérioration des résultats et a ralenti la procédure de deux mois.

c. L'impact de ce lancement sur l'activité de la compagnie

Le réseau aérien est considéré comme une toile d'araignée qui ne demande qu'à s'élargir, Le fait de lancer une nouvelle ligne aérienne internationale est un impact positif direct sur l'activité de l'entreprise.

Tout d'abord, le lancement de cette ligne aérienne, va permettre à Air Algérie de renforcer ses capacités de transport, et d'avoir plusieurs opportunités de diversification de contrats sur les différents marchés mondiaux.

Ensuite, le fait de lancer une ligne directe Alger-Vienne pour la première fois permettra à la compagnie d'améliorer sa rentabilité, via l'augmentation de son chiffre d'affaires.

d. Le changement du vol une fois sur les deux par semaine vers Budapest (Alger-Budapest-Vienne)

Au début c'était un vol direct pour Vienne, mais la compagnie l'a changé en Alger-Budapest-, ce changement s'est passé il y a peu de temps (un an exactement), et cela fait partie de la stratégie de la compagnie.

Après une étude effectuée par notre équipe, nous nous sommes rendu compte que la plupart des passagers après leur arrivée à Vienne prenaient un autre vol pour Budapest à ce moment-là, nous avons décidé de changer de direction une fois par semaine.

La compagnie peut aussi en profiter et découvrir un autre marché, vu que les deux villes sont proches et ont à peu près les mêmes caractéristiques.

Air Algérie travaille actuellement sur un autre projet, elle négocie un contrat avec ÖBB (compagnie de lignes de chemin de fer), dans laquelle le passager peut prendre le train de

Vienne à Budapest ou opter uniquement en utilisant le même billet dans les 48 heures qui suivent et en ne payant pas d'argent supplémentaire.

Axe 03 : Les opportunités présentées par cet investissement

a. Les caractéristiques de l'ouverture de cette ligne et la valeur ajoutée qu'elle apporte à la compagnie Après 5 ans du lancement

Toute nouvelle ligne internationale ouverte par la société apporte une valeur ajoutée au système, depuis le lancement de cette ligne aérienne directe la compagnie a :

- Augmenter ses vente, gérer certains des risques, apprendre comment le service peut être amélioré, via l'analyse du marché pour déterminer si ce que la compagnie veut offrir pour combler un besoin.
- Accordez une attention particulière au marketing et à la promotion pour faire connaître ses nouvelles offres.
- faire appel à des clients actuels, et signer des contrats avec des entreprises (Siemens) afin d'encourager l'investissement étrange, et de faciliter la circulation.
- élargir sa clientèle via le ciblage de ce nouveau marché.
- Évaluez son réseau de ventes et optimisez-le,
- accroître sa part de marché et améliorer la rentabilité de l'entreprise.
- Savoir bien exploiter sa flotte.

b. Les retombées de l'investissement sur la situation financière de la compagnie et sa période de rentabilisation

La valeur de cet investissement étant estimée à une somme avoisinant les 10 millions de dollars, la compagnie Air Algérie ne peut assumer à elle seule leur financement.

C'est pour cela qu'il y a eu recours à un financement bancaire de la part de plusieurs institutions notamment la BEA (Banque Extérieure d'Algérie) et à hauteur de 40 % du montant global. Les 60 % restants du montant sont financés par les fonds propres de la compagnie.

Bien que cet investissement soit un investissement lourd, la situation financière de la compagnie n'en sera toutefois pas lésée. En effet, après toute cette période de mise en service la compagnie a pu couvrir chacune des CAPEX (Capital expenditure ou dépenses d'investissement) qui comptent notamment les mensualités du crédit bancaire, et des OPEX (Operating expenses ou dépenses d'exploitation), et laissera une marge qui représente la rentabilité. On peut dès lors dire que l'investissement est rentable.

Les bénéfices engendrés par un tel investissement peuvent, entre autres servir au financement des futures plans d'investissement.

c. l'opportunité que cet investissement offre en termes d'ouverture aux marchés mondiaux et précisément européens

Pour une compagnie aérienne, le fait d'avoir en sa possession des flottes, (avions jeunes), représente une réelle opportunité d'ouverture sur le marché.

Depuis le début le but est de s'ouvrir aux marchés mondiaux, cet investissement était comme une opportunité pour pénétrer le marché autrichien (Europe centrale et orientale).

La sensibilité du management à percevoir l'intérêt pour Air Algérie de se développer sur d'autres marchés, Grace à cet investissement la compagnie a pu lancer le vol Alger-Budapest-Vienne et s'ouvrir aux autres marchés européens, ce qui a permis à assurer le trafic communautaire des algériens, et élargir son réseau.

d. la particularité de cette ligne aérienne par rapport aux autres lignes aériennes européennes

La particularité de cette ligne se trouve dans :

Le fait que cette ligne soit la première ligne aérienne direct entre les deux pays l'Algérie et l'Autriche, et la seule ligne algérienne en Europe centrale, en termes de concurrence locale.

Le fait que cette ligne soit directe entre les deux villes Alger et Vienne sans escale, En termes de trafic aérien.

Axe 04 : Les perspectives de cet investissement

a. Les Opportunités créées par l'ouverture des nouvelles lignes aériennes en termes de positionnement face aux concurrents mondiaux.

En focalisant ses investissements sur l'ouverture des nouvelles lignes aériennes, son élargissement et sa diversification, une compagnie Aérienne spécialisée dans le transport des passagers, s'ouvre une porte sur les marchés internationaux.

L'adoption d'une telle démarche par la compagnie est favorable à un éventuel positionnement à l'international. Lorsqu'une entreprise ouvre une nouvelle ligne internationale, elle offre à elle-même une nouvelle opportunité, elle doit tirer parti de chaque opportunité.

Le trafic aérien augmente chaque jour et l'entreprise doit rester éveillée et garder un œil ouvert afin de survivre l'autre concurrente, et augmenter sa part du marché.

Le fait de créer le positionnement dans un marché étrange n'est pas facile à faire, car il demande une stratégie forte qui l'aide à survivre.

L'ouverture des nouvelles lignes internationales pour créer un positionnement peut offrir une bonne occasion si une entreprise peut gérer et manipuler elle-même dans son intérêt. Il s'agit donc de l'art de gérer et manipuler la concurrence pour créer sa propre position.

b. votre perspective sur la stratégie de positionnement international de la compagnie aérienne Air Algérie

Du fait de son expérience et de ses efforts fournis dans la valorisation de son image à travers les investissements déployés dans l'ouverture des nouvelles lignes internationales depuis déjà quelques années, la compagnie Air Algérie dispose des atouts, des capacités et des potentialités nécessaires lui permettant de se lancer à l'international et de s'y positionner comme étant une compagnie aérienne nationale. De plus, son historique et son positionnement local lui serait donc très favorable à une éventuelle ouverture sur les marchés mondiaux.

c. des projets similaires prévus pour les années à venir

La compagnie envisage via son plan d'investissement l'ouverture d'un certain nombre de ligne et ce pour les trois années à venir.

- L'entreprise est en train de faire une étude pour la potentialité d'ouverture de la ligne aérienne internationale Alger-Amsterdam-Alger, En 2020.

- Et une ligne directe de l'Algérie vers la Suède, une ligne vers l'Europe du nord.

d. des propositions qui peuvent apporter des améliorations à cette étude

Pour conclure cette étude, on espère bien qu'on peut mettre en œuvre une stratégie qui permet à la compagnie de s'attaquer au trafic de sixième liberté, Et que la compagnie s'élargie du trafic communautaire Algérien, et viser d'autres clients qui n'ont pas le même comportement.

2.2.2. Synthèse et recommandations

Dans ce qui suit nous allons faire une synthèse basée sur les informations collectées par l'entretien établi, puis vérifier leur concordance avec les hypothèses préalablement citées,

Pour enfin sortir avec une conclusion générale, en apportant quelques recommandations.

a. Synthèse :

L'étude que nous avons menée durant notre stage de fin de cycle a porté sur la création d'opportunités de positionnement d'une compagnie aérienne à l'international à travers l'ouverture de nouvelles lignes aériennes.

Pour la mener à bien, nous avons choisi de traiter le cas de la société algérienne de transport aérien Air Algérie et des dernières lignes qu'elle a opéré au cours de ces dernières années, la lancement de ligne Alger-Vienne-Alger.

Notre thème d'étude suppose de nombreux questionnements qui tournent autour d'une question centrale qui est la suivante : Quel serait l'apport de l'ouverture des nouvelles lignes aériennes internationales d'Air Algérie pour un éventuel positionnement à l'international?

Pour ce faire nous avons commencé par émettre deux principales hypothèses relatives à notre problématique, et qui sont les suivantes :

H1 : L'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs.

H2 : le lancement de cette nouvelle ligne internationale permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents.

Pour répondre à cette problématique, et pour infirmer ou affirmer ces hypothèses nous avons élaboré un guide d'entretien qui comprend quatre Axes essentielles, et seize questions en global pour tenter d'apporter des réponses claires.

Dans ce qui suit, nous allons synthétiser de manière consécutive les résultats obtenus pour chaque axe du guide. Sachant que le premier axe est consacré à la présentation de nos interlocuteurs, nous commençons directement par le second.

AXE 02 :

“Les motifs de l'investissement portant sur le lancement de la ligne aérienne Alger-Vienne-Alger.” Cet axe est pour but de bien analyser les critères sur lesquelles cet investissement a été basé, les difficultés affrontées lors de ce lancement, et son impact sur l'activité de la compagnie.

Les résultats recueillis nous ont tout d'abord permis de comprendre le besoin ayant amené la compagnie à opérer un tel investissement, En effet, en premier lieu la proposition de l'ambassade d'Autriche en Algérie de lancer cette nouvelle ligne afin d'enrichir les relations culturelles et économiques entre les deux pays, Ensuite, cela s'effectué suite à la demande des clients qui ont généralement besoin d'une ligne direct qui relie les deux villes, Aussi le désir de pénétrer le marché autrichien (Europe centrale et orientale), ce qui va permettre à la compagnie d'augmenter sa part de marché, et l'attractivité de la destination.

Ensuite nous avons pu savoir du problème existait entre la compagnie Air Algérie et Aéroport international de Vienne (VIE). En ce qui concerne la communication entre ces deux derniers, Cela entraînait une détérioration des résultats et a ralenti la procédure de deux mois.

De plus, cet investissement va permettre à Air Algérie de renforcer ses capacités de transport, et d'avoir plusieurs opportunités de diversification de contrats sur les différents marchés mondiaux, et le changement du vol une fois sur les deux par semaine vers Budapest (Alger-Budapest-Vienne), explique bien la stratégie de la compagnie pour pénétrer d'autres marchés.

AXE 03 :

Les résultats obtenus dans cette partie du guide nous ont permis de mettre l'accent sur les opportunités présentées par cet investissement, qui s'étale sur plusieurs points à savoir :

La valeur ajoutée que cet investissement apporte à la compagnie Après 5 ans du lancement, en plusieurs termes :

Augmenter ses vente, gérer certains des risques, apprendre comment le service peut être amélioré, via l'analyse du marché pour déterminer si ce que la compagnie veut offrir pour combler un besoin, Accordez une attention particulière au marketing et à la promotion pour faire connaître ses nouvelles offres, élargir sa clientèle via le ciblage de ce nouveau marché.

Nous avons par la suite mis le point sur Les retombées de l'investissement sur la situation financière de la compagnie et sa période de rentabilisation, en effet cet investissement ne va en rien léser la situation financière de la compagnie étant donné que ça suffit à couvrir les charges d'exploitation, les charges d'investissement et apporte de plus une marge de bénéfice. Ces bénéfices dont une partie pourra par la suite servir au financement d'autres investissements.

Enfin nous avons compris que la particularité de cette ligne par rapport aux autres se trouve dans Le fait que cette ligne soit la première ligne aérienne direct entre les deux pays l'Algérie et l'Autriche, et la seule ligne algérienne en Europe centrale, en termes de concurrence locale.

AXE 04 :

En ce qui concerne les perspectives de la compagnie Air Algérie, Nous avons pu comprendre en analysant les résultats obtenus dans cet axe-là que l'ouverture des nouvelles lignes aériennes pour une compagnie Aérienne spécialisée dans le transport des passagers, s'ouvre une porte sur les marchés internationaux, et qu'une telle démarche par la compagnie est favorable à un éventuel positionnement à l'international. Lorsqu'une entreprise ouvre une nouvelle ligne internationale, elle offre à elle-même une nouvelle opportunité, elle doit tirer parti de chaque opportunité.

Mais quand il s'agit de la compagnie Air Algérie, et d'élargir son cercle de clients au niveau international, elle privilégie la stabilité à la prise de risque en effectuant des voyages en lignes régulières et en favorisant de traiter avec les clients nationaux.

Mais ça reste toujours un rêve pour elle que le marché soit plus libre en l'ouvrant pour les clients étrangers qui n'ont pas le même comportement et que les aéroports nationaux soient des points de transfert. Afin que la notoriété d'Air Algérie soit connue au niveau international.

Nous pouvons ainsi clôturer cette partie en soulignant les trois hypothèses :

- L'hypothèse qui stipule que : L'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs, est confirmée.
- L'hypothèse qui stipule : le lancement de cette nouvelle ligne internationale permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents. Bien que confirmée sur le plan théorique, mais ce n'est pas le cas pour la compagnie Air Algérie. Elle est donc infirmée.

b. Recommandation :

Au vu des précédents résultats et de leur analyse, il serait possible d'apporter quelques recommandations qui pourraient s'avérer utiles pour la compagnie.

- En premier lieu, Elle pourrait envisager de former au sein de la compagnie une cellule spécialisée dans le suivi du marché et des lignes aériennes internationales récemment ouvertes, ainsi prévoir à cet effet la formation du personnel dans ce domaine.
- Ensuite, Air Algérie dispose d'une faible flotte aérienne et d'un réseau pas assez développé en matière de destinations internationales, la compagnie pourrait 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 ses lignes. Autrement dit conclure des partenariats.

- De plus, pour mieux se positionner à l'international, l'entreprise pourrait lancer des lignes entre les pays voisins (par exemples les pays européens), et ouvrir des agences commerciales, dans les marchés visés, pour qu'elle ait l'opportunité de visé une nouvelle clientèle, et fasse connaitre sa marque.
- Enfin, la compagnie pourrait Améliorer sa qualité de service en améliorant sa flotte aérienne pour mieux répondre aux exigences techniques internationales, qui sont considérées par la plupart des pays et des aéroports comme une priorité.

Conclusion Générale

Conclusion

Depuis l'aube des temps, l'homme a toujours souhaité voler comme les oiseaux, l'histoire de l'aviation a fait marquer l'histoire du transport avec son progrès fulgurant, Cette évolution a été acquise grâce à la croissance de la demande de transport aérien et à l'intégration progressive d'une offre technologique qui a permis de très importants progrès de productivité. Aujourd'hui, le transport aérien commercial s'est tellement développé que certaines zones sont saturées, il peut être menacé de saturation, encombré par un trop grand nombre d'avions et de passagers.

Notre thème s'intitule « L'apport de l'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales pour un éventuel positionnement à l'international (Alger-Vienne-Alger). », Ce travail de recherche avait pour ambition de permettre une analyse de positionnement d'une entreprise aérienne à l'internationale via l'ouverture de nouvelles lignes. Pour ce faire nous avons essayé de traiter notre problématique qui s'intitule "Quel serait l'apport de l'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales d'Air Algérie pour un éventuel positionnement à l'international?" Au niveau de la compagnie aérienne Air Algérie.

Pour qu'une entreprise puisse se positionner sur un marché donné, elle essaie d'adopter la meilleure stratégie qui lui permet de capter au mieux sa future clientèle et de la satisfaire mais aussi de se démarquer de la concurrence déjà présente sur ce marché-là.

Air Algérie est un organisme public à caractère économique et commercial, dont sa mission principale est l'exploitation des lignes aériennes nationales et internationales, en vue de garantir le transport public régulier et non régulier de personnes, de bagages, de frets et des courriers, afin de se Développer et mettre en œuvre des outils adaptés à l'environnement concurrentiel, aussi pour une maîtrise du contrôle de gestion (réduction des coûts, équilibre financier, rentabilité accrue), toute en adoptant des stratégie flexibles qui s'adaptent aux changements de marché.

Tout en ne perdant pas de vue notre objectif, nous avons procédé à notre recherche en nous basant sur un guide d'entretien élaboré en accord avec notre problématique, les résultats de l'analyse de l'enquête menée au sein de la compagnie aérienne nous ont clairement conduit à répondre au sous questions posés au début et de vérifier nos hypothèses.

Nous avons émis à cet effet deux hypothèses stipulant tout d'abord que "L'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales permet d'améliorer la rentabilité de la compagnie, et par cela de concrétiser ses plans d'investissements futurs", cette dernière a été confirmée,

comme on a vu auparavant en ce qui concerne l'amélioration de la rentabilité, cette ouverture a pu apporter un gain à l'entreprise et de rembourser le prêt bancaire fait pour cette ouverture, de plus avec l'expérience qu'elle a obtenu de ce lancement elle a pu désigner ses plans d'investissements futurs (l'éventuel ouverture de la ligne Alger-Amsterdam-Alger en 2020).

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse "le lancement de cette nouvelle ligne internationale permet à la compagnie de s'ouvrir aux marchés mondiaux et de renforcer sa position face aux concurrents", bien que confirmée d'un point de vue théorique, mais ce n'est pas le cas pour la compagnie Air Algérie, elle est donc infirmée, ce qui permet d'infirmer notre hypothèse sur le plan pratique car le terrain d'Air Algérie ne reflète pas le fait que la compagnie a pu renforcer sa position concurrentielle, ni de s'ouvrir aux marchés mondiaux, elle est toujours connue seulement au niveau national et elle traite toujours avec le même client (communautaire).

L'élaboration de ce travail de recherche nous a permis tout d'abord d'approfondir et d'appliquer sur le terrain nos connaissances acquises durant nos années d'études à HEC Alger, aussi de découvrir le monde du transport aérien qui est aussi vaste que passionnant mais surtout de préparer notre intégration à la vie professionnelle.

Ce travail de recherche nous a permis d'approfondir et d'appliquer les connaissances acquises au cours de ces dernières années d'études à HEC Alger, ainsi que de découvrir le monde du transport aérien comme vaste et passionnant, ainsi pour préparer notre intégration dans la vie professionnelle.

Nous espérons par ce travail avoir pu contribuer à la réflexion sur l'apport de l'ouverture de nouvelles lignes aériennes pour un éventuel positionnement à l'international, et souhaitons qu'à l'avenir d'autres recherches puissent venir le compléter et l'enrichir ou en explorer d'autres facettes.

Bibliographie

1. Ouvrages

- CARDI (Luc), DUROCHER (Stéphane), « *Marketing* », Chenelière Education (14 juin 2013), p. 69
- CHARTIER (Michèle), TOUNSI (Ibtissem), « *L'évolution du trafic aérien régulier de passagers dans le monde (1987-1997)* » L'Information Géographique, Année 2000, pp. 148-154
- DAGENAIS (Bernard) « *Le plan de communication. L'art de séduire ou de convaincre les autres* » Presse Université Laval, 1998, p. 202
- KOTLER (Philip), DUBOIS (Bernard), MANCEAU (Delphine), « *Marketing Management* », 11eme édition, 2003, p. 23.
- KOTLER, (Philip), « *Marketing Management* », Longman Higher Education (1750), 1998, p. 120
- .LEHMANN-ORTEGA, Garrette. R, Dussauge. P, Durand. R, “*Stratège 7°édition*”, Dunod Edition, Paris, 2016, p.5
- LEMAIRE (Jean-Paul), « “*Stratégie d'internationalisation*” *Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires,* », 3eme édition mars 2013, Paris, P 237-248.
- LENDREVIE, (Jacques), LEVY (Julien) : « *Mercator* », édition Dunod, 11e édition, Paris, 2014, p.727-729.
- LEWI, (G) et LACOEUILHE, (J), « *Branding management* », éditions Pearson, 3ème édition, Paris, 2012, p.233
- LOTH, (Désiré), « *Marketing international* », éditions Publibook, 2ème édition, Paris, 2006, p.63-65.
- MAJUMDAR, (Ramanuj), “*Marketing strategies*”, Allied Publishers Limited, Calcutta, 1996, p.82
- MAYRHOFER (Ulrike), « *Management stratégique* », éditions Bréal, Paris, 2007, p.86
- MERLIN (Pierre), « *Le Transport aérien Paris* », La documentation Française, 2000. Pages 6.
- Michael (Porter), « *L'avantage concurrentiel* » traduit par Philippe de Lavergne, Paris, 2003, p 86

- MICHON, (Christian), « *Le marketeur, fondements et nouveautés du marketing* », Pearson, 3ème édition, Paris, 2010. p.160.
- ROCHE (D), « *réaliser une étude de marché avec succès* », Editions d'Organisation, Paris, 2009, P. 40.42
- VAN LAETHEM (Nathalie), MORAN (Stéphanie), « *La Boîte à outils du Marketing de soi - 64 outils et méthodes* », Dunod (27 février 2017) P.15.
- VOLLE Michel, « *e-économie* », Economica, Paris, Septembre 2000, P161.

2. Revues et Périodiques

- Article 11 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics français.
- Hamermesh, (R); Anderson, (M.G); Harris, (J.E): "Strategies for Low Market Share Businesses", in Harvard Business Review, may, 1978, pp.80-83.
- La commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, « *projet de loi autorisant l'approbation de l'accord entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement de la République du Congo relatif aux services aériens* », Sénat le 2 novembre 2016. RAPPORT Session Ordinaire 2016-2017.

3. Texts Règlementaires

- Annexes de 1 à 18 de la convention de Chicago, relative à l'aviation civile internationale Signée à Chicago, le 7 décembre 1944.
- COHEN, Ralph S : IATA: «*The First Three Decades* », IATA Bulletin, July 1949, p.16
- Convention pour l'unification de certaines règles relatives au Transport aérien international, signée à Varsovie, le 12 Octobre 1929 (*Convention de Varsovie*).
- Convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international (*convention de Montréal*).
- Convention relative à l'aviation civile internationale Signée à Chicago, le 7 décembre 1944
- Décret exécutif N° 91-149 du 18 mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautiques (E.N.E.S.A.) et dénomination nouvelle.

- Loi N°98-06 Rabie EL Aoel 1419 correspondant au 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, code de l'aviation civile Algérien.

4. Travaux universitaires.

- BENMAGHNIA Amina, BOUKKEFA Mohamed « *L'opportunité de l'ouverture de la ligne aérienne internationale Alger-Valence-Alger*), mémoire de master en affaires internationales HEC-ALGER promo 2017 » page 17.
- MESBAH Abdelmadjid, Cours de stratégie internationale d'entreprises, Ecole des hautes études commerciales, 2018.

5. Sites web (web graphie)

- Association du Transport Aérien International <http://www.geneve-int.ch/fr/association-du-transport-aerien-international-iata-0> consulté le 02 Février 2019 à 00.21
- Carte montre un positionnement qualité/prix <https://www.digital-swing.com/image-de-marque-forte-sur-internet/> consulte le 09 Février 2019 à 01.17
- Ciblage à l'international <https://www.cerfrancegironde.fr/blog/exporter-pays-cibler-fonction-de-activite-de-taille/> consulté le 08 Février 2019 a 16.10
- Définition du benchmarking <https://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/> consulté le 09 Février 2019 à 01.35
- Définition du mot Convention <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Convention.htm> consulté le 2 Février 2019 à 01.03
- Définition du Mot Transport <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transport>, consulté le 28 Janvier 2019 à 16 :12
- Etablissement National de la Navigation Aérienne <https://www.enna.dz> consulté le 2 Février 2019 à 00.38
- Histoire de l'aviation <https://www.lavionnaire.fr/HistoireLeReve.php> consulté le 28-01-2019 a 20 :45
- Histoire du transport aérien

http://cache.media.education.gouv.fr/file/Docs_DAF/52/5/Histoire_du_transport_aerien-2016-1_559525.pdf consulté le 28-01-2019 à 21 :30

- Historique de l'OACI et la Convention de Chicago <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/FR/default.aspx> consulté le 01 Février 2019 à 18.07
- <https://www.abm.fr/infos-voyages/voyager-en-avion/guide-du-passager/item/355-historique-du-transport-aerien> consulté le 28 Janvier 2019 à 23.00
- La cible <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cibles-324574.htm#SFbr2CGQxPyzPug8.97> consulté le 08 Février 2019 à 15.55
- Les 4 stratégies de Kotler <https://camermarketing.wordpress.com/2015/05/28/les-4-strategies-de-kotler-2/> consulté le 08 Février 2019 à 02.00
- Les critères socio-démographiques <https://www.myfeedback.com/fr/blog/criteres-socio-demographiques-marketing> consulté le 08 Février 2019 à 14.34
- Les stratégies concurrentielles

<https://sites.google.com/site/decisionmarketingappropriée/marketing-strategique/les-strategies-concurrentielles> consulté le 08 Février 2019 à 01:42

- Les stratégies de focalisation ou de niche
http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain_07_6.html consulté le 08 Février 2019 à 1.00
- L'évolution du trafic aérien en Europe
https://www.bilan.ch/tv-bilan/l_evolution_du_trafic_aerien_en_europe consulté le 29 Janvier 2019 à 17 : 13
- Méthodologie Recherche qualitative
http://www.carede.org/IMG/pdf/RECHERCHE_QUALITATIVE.pdf. Consulté le 21/04/2019 à 14:07.
- Stratégie de marketing international
http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/segmentation_ciblage.html consulté le 08 Février 2019 à 15.08
- Stratégies export, Comment se développer à l'international
<http://strategiesexport.blogspot.com/2011/06/bien-reflechir-son-positionnement.html> consulté le 09 Février à 01.50.

- Transport at distribution <http://transport.sia-partners.com/face-la-croissance-du-traffic-aerien-les-grands-projets-dinfrastructures-des-aeroports> consulté le 29 Janvier 2019 a 18 : 13
- Transport geography in Africa : legacies, constraints, and prospects <https://journals.openedition.org/belgeo/11279> consulté le 01 Février 2019 a 18.45
- Transports et économie <https://www.universalis.fr/encyclopedie/transports-transports-et-economie/> consulté le 28 Janvier 2019 à 18.15
- Vols low-cost https://www.logitravel.fr/questions-frequentes/vols-vols-low-cost-quest-ce-quune-compagnie-low-cost--12_48.html consulté le 30 Janvier 2019 à 13.50h

Les Annexes

Liste des annexes

Page

- **Annexe 01** : La flotte d'Air Algérie.....01
- **Annexes 02** : Différentes Destinations d'Air Algérie.....02
- **Annexes 03** : Procédure étude de marche.....03
- **Annexes 04** : Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne à l'international.....07
- **Annexes 05** : Le guide d'entretien.....09

Annexe 01

En avril 2019, la flotte d'Air Algérie comprend les avions suivants, d'un âge moyen de 11,5 ansTM:

Appareils	En service	Commandes	Passagers					Notes
			F	C	Y+	Y	Total	
Airbus A330-200	8	—	18	—	14	219	251	JV JW JX JA JB JC JY JZ
Boeing 767-300	/	—						
ATR 72-500	12	—	—	—	—	66	66	UI UJ UK UL UM UN UO UP UQ US VQ VR
ATR 72-600	3	—	—	—	—	68	68	UT UV UW
Boeing 737-600	5	—	—	16	—	85	101	JQ JR JS JT JU
Boeing 737-700C	2	—	TBA					KS KT
Boeing 737-800 BCF	1	1	/					Ancien avion de transport de passagers reconverti en cargo en 2018. Un deuxième avion devrait être transformé sous le format BCF en 2019-2020
Lockheed L-100 Hercules	1	—	/					VHL
Boeing 737-800 NG	25	—	—	24	—	120	144	JO JP KA KB KC , ces 5 avions subiront une rénovation fin 2019 avec sièges rénovés avec système de divertissement individuel RAVE
				16	—	132	148	KD KE KF KG KH KI KJ
				48	—	114	162	JK JL JM JN KK KL KM
				—	—	162	162	KN KO KP KQ KR
Total	57	1						

Annexe 02

Nos services sont assurés vers quatre continents, avec 43 dessertes internationales et 32 domestiques.

75 destination en 2019,

Afrique: Algérie, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Egypte, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tunisie.


Amérique: Canada.

Asie: Arabie Saoudite, Chine, Emirats Arabe Unis, Jordanie, Liban.

Europe: Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Hongrie, Italie, Portugal, Royaume-Uni, Russie, Suisse, Turquie.



Annexe 03

		
Edition: N° 01	SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE PROCEDURE ETUDE DE MARCHE	Date 23/05/2012
Revision : 01		Page 1 sur 10
Réf : PR02/SDES R/DVR		

Edition N° Révision	Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
	L.MESSAOUDI	S.BEDJAOUI CHAOUCHE	H.BENHAMOUDA
	Directeur Ventes et Réseaux	RMQU/DC	Chef de Division Commerciale
Date	23/05/2012	23 MAI 2012	23 MAI 2012
Visa	 Le Directeur des Ventes et Réseaux L. MESSAOUDI		

- Destinataires :

Division Commerciale/ Direction Ventes et Réseaux/ Sous Direction Etudes et Suivi des Réseaux/ Direction des Programmes / Unités décentralisées.

- Date d'application : Date d'approbation

- Modification à l'origine de l'édition N° 01 : Réorganisation de la compagnie

Edition: N° 01	SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE PROCEDURE ETUDE DE MARCHE	Date 23/05/2012
Revision : 01		Page 10 sur 10
Réf : PR02/SDES R/DVR		

ANNEXE 2
 DEMANDE DVR

PROGRAMME PROVISIONNEL LIVRABLES
WARRANTY ALL

RESEAU LC		DEMANDE UNITE	DEMANDE SDES	PROGRAMME PROVISIONNEL	OBSERVATION
LIGNES	NR DE VOL				

RESEAU FRANCE		DEMANDE UNITE	DEMANDE SDES	PROGRAMME PROVISIONNEL	OBSERVATION
LIGNES	NR DE VOL				


RESEAU EUROPE		DEMANDE UNITE	DEMANDE SDES	PROGRAMME PROVISIONNEL	OBSERVATION
LIGNES	NR DE VOL				

RESEAU MWO		DEMANDE UNITE	DEMANDE SDES	PROGRAMME PROVISIONNEL	OBSERVATION
LIGNES	NR DE VOL				

RESEAU AFRIQUE		DEMANDE UNITE	DEMANDE SDES	PROGRAMME PROVISIONNEL	OBSERVATION
LIGNES	NR DE VOL				

RESEAU DOMESTIQUE		DEMANDE UNITE	DEMANDE SDES	PROGRAMME PROVISIONNEL	OBSERVATION
LIGNES	NR DE VOL				

Annexe 04

		
Edition: N° 01	SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE PROCEDURE D'OUVERTURE D'UNE NOUVELLE LIGNE A L'INTERNATIONAL	Date 05/08/2012
Revision : 01		Page 1 sur 7
Réf : PR03/SDES/R/DVR		

Edition N° Révision	Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom Prénom	RAMARA	L.MESSAOUDI S.BEDJAOUI CHAOUCHE	H.BENHAMOUDA
Fonction	Sous Directrice Etudes et Suivi des Réseaux	Directeur Ventes et Réseaux RMQU/DC	Chief de Division Commerciale
Date	05/08/2012	06/08/2012	- 7 AOUT 2012
Visa			

- Destinataires :

DIVISION COMMERCIALE/DIRECTION VENTES ET RESEAUX/SOUS DIRECTION ETUDES ET SUTVI DES RESEAUX/ DIRECTION FRET/ S/D COMMERCIALE/UNITES DECENTRALISEES/ DIRECTION DES PROGRAMMES/SOUS DIRECTION PROGRAMMES/DIRECTION DES OPERATIONS AERIENNES.

- Date d'application : date d'approbation.

- Modification à l'origine de l'édition N° 01 : NEANT

Annexe 05

Guide d'Entretiens

Madame, monsieur,

Je suis un 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'apport de l'ouverture de nouvelles lignes aériennes internationales pour un éventuel positionnement à l'international (Alger-Vienne-Alger). » afin de soutenir notre étude, nous voulons procéder à une enquête par entretien auprès des cadres au sein de la compagnie d'Air Algérie.

D'avance, on vous remercie de bien vouloir répondre au questionnaire ci-dessous au mieux de vos connaissances ou de vos estimations.

I. Axe 01 : Présentation des membres du personnel interrogés

Avant de commencer nous voudrions bien briser la glace avec quelques questions de présentation :

- Quel est votre Nom, Prénom ?
- Quelle est votre fonction actuelle (intitulé de poste)?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans cette compagnie ?
- Expliquez-nous en quoi consiste votre travail?

I. Axe 02 : Les motifs de l'investissement portant sur le lancement de la ligne aérienne Alger-Vienne-Alger :

1. Quels sont les différents critères sur lesquelles cet investissement a été basé ?
2. Pouvez-vous nous parler des différentes difficultés que vous avez affrontées lors de ce lancement ?
3. Quel est l'impact de ce lancement sur l'activité de la compagnie ?
4. Comment expliquez-vous le changement du vol une fois sur les deux par semaine vers Budapest (Alger-Budapest-Vienne) ?

II. Axe 03 : Les opportunités présentées par cet investissement

1. Quels sont Les caractéristiques et potentialités de l'ouverture de cette ligne et la valeur ajoutée qu'elle apporte à la compagnie Après 5 ans du lancement ?
2. Que dites-vous à propos des retombées de l'investissement sur la situation financière de la compagnie et sa période de rentabilisation ?
3. Pouvez-vous nous parler de l'opportunité que cet investissement offre en termes d'ouverture aux marchés mondiaux et précisément européens ?
4. Quelle est la particularité de cette ligne aérienne par rapport aux autres lignes aériennes européennes ?

III. Axe 04 : Les perspectives de cet investissement

1. Que pensez-vous des opportunités créées par l'ouverture des nouvelles lignes aériennes en termes de positionnement face aux concurrents mondiaux ?
2. Quelle est votre perspective sur la stratégie de positionnement international de la compagnie aérienne Air Algérie ?
3. Y a-t-il des projets similaires prévus pour les années à venir ?
4. La tradition veut qu'à la fin de chaque entretien on prononce un dernier mot, avez-vous des propositions qui peuvent apporter des améliorations à cette étude ?

Table des matières

	Page
Résumé	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction Générale	01
CHAPITRE I Généralité Sur le Transport Aérien	06
SECTION 1 Naissance Du Transport Aérien	08
1.1 Définitions et Historique du Transport Aérien	08
1.1.1. Définition du Transport Aérien.....	08
1.1.2. Historique du Transport Aérien.....	09
1.1.2.1. Du rêve jusqu'aux premières tentatives.....	10
1.1.2.2. Les ballons assurent le premier service de poste aérienne 1785.....	10
1.1.2.3. Les avions prennent le relais.....	11
1.2 Evolution du transport aérien.....	14
SECTION 02 Spécificités et Intervenants Du Transport Aérien.....	17
2.1. Les acteurs du transport aérien	17
2.1.1. Les compagnies aériennes.....	17

2.1.1.1. Lignes exploitées.....	17
2.1.1.2. Classification juridique.....	17
2.1.1.3. Compagnie low cost.....	18
2.1.2. L'aéroport.....	18
2.1.3. Aéronefs.....	19
2.2. Organisation du transport aérien international.....	19
2.2.1. La conférence de Chicago.....	19
2.2.2. L'association du transport aérien international (IATA).....	22
2.2.3. Organisation Au niveau africain.....	22
2.2.3.1. La Commission Africaine de l'Aviation Civile (CAFAC).....	22
2.2.3.2. Le groupe des Etats du Traité de Yaoundé (1961)....	23
2.2.3.3. L'Agence pour la Sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA).....	23
2.2.3.4. L'association des Compagnies Aériennes Africaines (AFRAA)....	23
2.2.4. Établissement National de la Navigation Aérienne (ENNA).....	23
2.2.5. Les conventions internationales.....	24
2.2.5.1. La convention relative à l'aviation civile internationale.....	24
2.2.5.2. Convention de Varsovie signée le 12 octobre 1929.....	24
2.2.5.3. Convention de Montréal signée du 28 mai 1999.....	25
 CHAPITRE II Le positionnement d'une entreprise à l'international.....	27
SECTION 01 les stratégies d'internationalisation.....	29
1.1. Les conceptions de la stratégie.....	29

1.1.1. Définition de la stratégie.....	29
1.1.2. Les différents aspects stratégiques.....	30
1.1.2.1. Les stratégies de base (les trois stratégies de Porter).....	30
1.1.2.1.1. La stratégie de domination par les coûts.....	31
1.1.2.1.2. La stratégie de différenciation.....	32
1.1.2.1.3. La stratégie de concentration (ou de focalisation).....	32
1.1.2.2. Autres stratégies (Les stratégies concurrentielles).....	33
1.1.2.2.1. Les stratégies du suiveur.....	34
1.1.2.2.2. Les stratégies du leader.....	35
1.1.2.2.3. Les stratégies du challenger.....	35
1.1.2.2.4. Les stratégies du spécialiste.....	35
1.2. Les incitations et les phases du développement international de l'entreprise.....	36
1.2.1. Les incitations au développement international des organisations.....	36
1.2.1.1. Les incitations internes à l'internationalisation des organisations.....	36
1.2.1.2. Les incitations externes à l'internationalisation des organisations.....	37
1.2.2. Les phases/ étapes du développement international de l'entreprise.....	38
1.2.2.1. A la phase d'internationalisation initiale.....	38
1.2.2.2. A la phase de développement local.....	38
1.2.2.3. A la phase de multinationalisation.....	39
SECTION 02 La segmentation, le ciblage et Le positionnement d'une entreprise à l'international.....	40
2.1. La segmentation et le ciblage à l'international.....	40
2.1.1. La segmentation.....	40
2.1.1.1. La macro-segmentation.....	41
2.1.1.2. La micro-segmentation.....	42

2.1.1.2.1. Les types de critères d'une micro-segmentation.....	42
2.1.1.3. La segmentation du marché international.....	43
2.1.2. Le ciblage.....	45
2.1.2.1. Le choix de la cible.....	45
2.1.2.2. Le ciblage dans un pays étranger.....	46
2.1.2.2.1. Diagnostic général : L'entreprise et son marché actuel	46
2.1.2.2.2. Diagnostic export : L'entreprise et les marchés étrangers.....	47
2.2. Le positionnement d'une entreprise à l'international.....	48
2.2.1. Définition.....	48
2.2.2. L'analyse du positionnement.....	49
2.2.3. Le choix du positionnement.....	50
2.2.4. Benchmark concurrentiel.....	50
2.2.5. Le positionnement international.....	51
2.2.6. Le compromis entre standardisation et adaptation.....	52

CHAPITRE III Présentation Générale et Mécanisme de la compagnie Aérienne Air Algérie.....55

SECTION 01 Présentation Générale d'Air Algérie.....57

1.1. Historique et évolution d'Air Algérie.....	57
1.1.1. Historique.....	57
1.1.2. Missions et objectifs.....	59
1.1.3. Les moyens matériels et humains.....	60
1.2.4. Organigramme de la compagnie Air Algérie.....	63
1.2. La Division Commercial (D.C.).....	65

1.2.1. Organigramme de la division commerciale.....	67
SECTION 02 Etude et Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne.....	68
2.1. Procédure Etude de marché et prospection.....	68
2.1.1. Objet.....	68
2.1.2. Domaine d'application.....	68
2.1.3. Documents de référence.....	68
2.1.4. Terminologie et abréviations.....	68
2.1.5. Responsabilités.....	69
2.1.6. Description de la procédure.....	69
2.2. Procédure d'ouverture d'une nouvelle ligne à l'international.....	78
2.2.1. Objet.....	78
2.2.2. Domaine d'application.....	78
2.2.3. Documents de référence.....	78
2.2.4. Terminologie et abréviations.....	78
2.2.5. Responsabilités.....	79
2.2.6. Description de la procédure.....	79
CHAPITRE IV Cas d'Etude.....	78
SECTION 1 Démarche Méthodologique.....	82
1.1. Recherche qualitative: définition, but et méthodes.....	82
1.1.1. Définition de la recherche qualitative.....	82
1.1.2. But de la recherche qualitative.....	82
1.1.3. Méthodologie du guide d'entretien.....	83

SECTION 2 : Analyse des résultats et recommandation.....	84
2.1.1. Présentation du guide d'entretien.....	84
2.1.2. L'objectif de l'étude.....	84
2.1.3. L'échantillon de l'étude.....	84
2.1.4. Le déroulement de l'étude.....	85
2.2. Analyse des résultats.....	86
2.2.1. Les Axes.....	86
2.2.2. Synthèse et recommandations.....	92
Conclusion générale.....	97
Bibliographie.....	100
Annexe	

