

**Ministère de l'enseignement supérieur
et
de la recherche scientifique**

**Ecole Nationale Supérieure de Management
ENSM ALGER**

Master en Management des Organisations

Mémoire de fin d'études

Thème :

**Le Yield Management confronté
à l'intensité concurrentielle
CAS : Air Algérie**

Présenté par : SAFAR ZITOUN Naïm

Encadré par : Pr. MESSAID AMINA

Année universitaire : 2013-2014

**Ministère de l'enseignement supérieur
et
de la recherche scientifique**

**Ecole Nationale Supérieure de Management
ENSM ALGER**

Master en Management des Organisations

Mémoire de fin d'études

Thème :

**Le Yield Management confronté
à l'intensité concurrentielle
CAS : Air Algérie**

Présenté par : SAFAR ZITOUN Naïm

Encadré par : Pr. MESSAID AMINA

Année universitaire : 2013-2014

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier Madame **MESSAID Amina**, qui en tant qu'encadreur, s'est toujours montrée très disponible et à l'écoute tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à tous les membres de la Direction Revenue Management et Pricing de Kouba qui ont toujours été disponibles et m'ont aidé malgré leurs contraintes.

Introduction.....	2
<u>Chapitre I</u> : Le système de servuction dans le transport aérien	
<u>Section 1</u> : Concept de servuction.....	6
Sous section 1 : Les éléments du système de servuction.....	6
Sous section 2 : La fabrication d'un service.....	9
<u>Section 2</u> : Les entreprises de services.....	13
Sous section 1 : La nature des services.....	13
Sous section 2 : Les compagnies de transport aérien et de services.....	17
<u>Chapitre II</u> : Les stratégies de prix dans un environnement concurrentiel	
<u>Section 1</u> : La stratégie d'entreprise.....	24
Sous section 1 : Nature du concept.....	24
Sous section 2 : L'analyse stratégique.....	27
<u>Section 2</u> : Stratégies tarifaires et dynamique concurrentielle.....	31
Sous section 1 : Eléments clés de la dynamique concurrentielle.....	31
Sous section 2 : Les différentes stratégies de prix des compagnies aériennes.....	36
<u>Chapitre III</u> : Le marché du transport aérien en Algérie	
<u>Section 1</u> : présentation du marché du transport aérien en Algérie.....	44
Sous section 1 : généralités sur le marché du transport aérien en Algérie.....	44
Sous section 2 : Présentation de la compagnie Air Algérie.....	47
<u>Section 2</u> : Diagnostic stratégique d'Air Algérie.....	57
Sous section 1 : Analyse de l'environnement externe.....	57
Sous section 2 : Analyse de l'environnement interne.....	58

Chapitre IV : La stratégie tarifaire d'Air Algérie face à la concurrence

Section 1 : Etude de la dynamique concurrentielle d'Air Algérie..... 65

Sous section 1 : La dynamique concurrentielle d'Air Algérie sur la relation
Alger- Bruxelles..... 65

Sous section 2 : Comparaison des moyens d'Air Algérie et du concurrent
Jetairfly..... 71

Section 2 : La stratégie tarifaire suivie par la compagnie Air Algérie..... 73

Sous section 1 : Particularité et objectifs de la stratégie tarifaire d'Air Algérie.... 73

Sous section 2 : La stratégie tarifaire d'Air Algérie..... 74

Section 3 : L'effet de la dynamique concurrentielle sur le Yield Management..... 81

Sous section 1 : L'impact et les changements induits par l'entrée de Jetairfly..... 81

Sous section 2 : Les conséquences liées à l'avènement de la concurrence..... 89

Conclusion 95

Bibliographie

Annexes

Résumé en français :

Nous observons à travers les travaux qui portent sur le Yield management, que depuis la fin des années 1980 une déréglementation des transports a été opérée en Amérique - essentiellement aux Etats Unis- puis c'est répandue dans le reste du monde, cette déréglementation vise essentiellement à rendre les pratiques de gestion dans le secteur transport aérien plus flexibles, afin de répondre aux nouvelles caractéristiques de ce marché qui est passé d'un marché d'offre à un marché de demande, rendant ainsi la concurrence plus grande et acharnée entre ses différents acteurs.

Etant donné qu'il s'agit d'un domaine assez récent en Algérie, très peu de travaux ont été réalisés par les chercheurs algériens sur le sujet. Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené un diagnostic stratégique des activités de la compagnie de transport aérien *Air Algérie* dans un premier temps, et dans un second temps nous avons étudié les décisions stratégiques prises par les analystes de vols et les Pricers afin de contrer les actions de la concurrence, pour cela notre étude sur le terrain se focalise sur la relation Alger-Bruxelles (ALG-BRU-ALG).

Afin de démontrer l'impact qu'exerce la concurrence sur la stratégie tarifaire des entreprises de services, nous avons choisi d'effectuer notre travail de recherche au sein de la compagnie aérienne Air Algérie ; plus précisément à la **Direction Revenu Management et Pricing** (DRMP) faisant partie de la technopole de Kouba. Quant à notre méthode d'investigation, nous avons opté pour une méthode en deux temps, une étude documentaire dans un premier temps puis nous avons récolté les informations relatives à notre cas à travers une série d'entretiens réalisés au sein de cette même direction.

English summary:

We notice through the works which are about the Yield management, that since the end of 1980s a deregulation of transports was operated in America - essentially in the United States- then it is spread afterwards in the rest of the world. This deregulation mainly aims to make management practices in the air transport sector more flexible in order to meet the new characteristics of this market which passed from a market of offer to a market of demand, this fact has made large and fierce competition between the various actors of this market.

Given that it is about a rather recent domain in Algeria, very few works has been realized by the Algerian researchers on the subject. In this work we started first by conducting a strategic diagnosis of the activities of the air transport company *Air Algerie*, then we studied the strategic decisions taken by the flights analyst and the Pricers to counter the actions of the competitors, and for this our field study focuses on the relation Algiers-Brussels (ALG-BRU-ALG).

In order to demonstrate the impact which exerts competition on the tariff strategy of service companies, we chose to make our research work within the airline company *Air Algerie*; more specifically in the Revenue Management and Pricing Direction (DRMP) being part of the science park of Kouba. As for our method of investigation, we opted for a two phase's method; a documentary study to begin, and then we collected the information related to our case through a series of interviews realized within the same direction.

ملخص باللغة العربية :

لقد لاحظنا من خلال الأعمال التي تخص إدارة العائد (Yield management) بأنه منذ نهاية الثمانينات كان هناك رفع القيود في قطاع النقل في أمريكا - وذلك أساسا في الولايات المتحدة الأمريكية- ثم انتشر إلى بقية دول العالم. الغرض من هذا التحرر أساسا، هو جعل الممارسات الإدارية في قطاع النقل الجوي أكثر مرونة لتلبية الخصائص الجديدة لهذا السوق الذي أصبح من سوق طلب إلى سوق عرض، مما جعل المنافسة أكثر شراسة بين مختلف الجهات الفاعلة في هذه السوق.

نظرا أنه حقل جديد نسبيا في الجزائر، قد تم تسجيل عدد قليل جدا من أعمال الباحثين الجزائريين من قبل حول هذا الموضوع. و لقد قمنا في عملنا هذا بتقييم استراتيجي للأنشطة شركة الوطنية الخطوط الجوية الجزائرية في خطوة أولى، وفي الخطوة الثانية قمنا بدراسة القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها لمحليلين الرحلات و متخصصين الأسعار لمواجهة تصرفات المنافسين، لهذا الغرض فقد خصصنا دراستنا الميدانية على العلاقة الجزائر العاصمة-بروكسل.

و للتدليل على أثر المنافسة على إستراتيجية التسعير لشركات الخدمات المبذولة، اخترنا لإجراء البحوث لدينا في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؛ بالتحديد في مديرية إدارة الإيرادات و التسعير المتواجدة بالقبة. بالنسبة لطريقة التحقيق اخترنا طريقة على خطوتين، قمنا بمراجعة الأدبيات في البداية، ثم جمعنا المعلومات حول قضيتنا من خلال سلسلة من المقابلات التي أجريت في نفس المكان.

Introduction

Introduction :

Ces dernières années le paysage économique mondial a considérablement changé, cette mue, fruit du développement technologique a conduit à l'émergence de nouveaux procédés de gestion et de tarification qui se sont propagés dans le monde entier. Ainsi avec le développement de l'économie de la connaissance, de l'intelligence et de la technologie l'économie mondiale est entrée dans une nouvelle ère, conduisant d'une part à la naissance de nouvelles disciplines à même d'encadrer ces évolutions, et d'autre part à des changements majeurs qui touchent l'ensemble des entreprises et bouleversent le paysage économique.

Longtemps, les décisions tarifaires ont été envisagées dans une optique uniquement financière et étaient largement déterminées par les seules contraintes de coût et de rentabilité. Les turbulences de l'environnement (interne et externe) qu'ont connu les entreprises ces dernières années ont profondément modifié cette perception et ont, par conséquent contribué à faire des décisions tarifaires des choix d'importance stratégique.

La dynamique concurrentielle est un élément caractérisant le marché et qui influence les anticipations individuelles des entreprises. Ainsi l'interdépendance concurrentielle est considérée comme étant une pression extérieure pour les actions et les résultats des entreprises. Par ailleurs, de par son intensité, elle influence aussi les actions des consommateurs. Une concurrence forte -où l'intensité est élevée-, offre un choix multiple pour le consommateur. Mais ce degré d'agressivité concurrentielle varie selon les marchés. De ce fait, certains marchés paraissent protégés contre une lutte concurrentielle trop intense, tandis que d'autres connaissent une plus grande vulnérabilité et une guerre concurrentielle généralisée.

Nous observons à travers les travaux qui portent sur le Yield management, que depuis la fin des années 1980 une déréglementation des transports a été opérée en Amérique - essentiellement aux Etats Unis- puis c'est répandue dans le reste du monde, cette déréglementation vise essentiellement à rendre les pratiques de gestion dans le secteur transport aérien plus flexibles, afin de répondre à ses nouvelles caractéristiques. En effet, ce marché est passé d'un marché d'offre à un marché de demande, rendant ainsi la concurrence plus grande et acharnée entre ses différents acteurs. Cette démarche s'oppose donc à la situation précédente, dans la mesure où : " le client a toujours été considéré comme une donnée exogène alors que dans un marché de demande, le client intervient sur ce même système à l'occasion des prestations de services "¹.

Le transport aérien de passagers à l'échelle internationale a du adopter cette nouvelle vision pour arriver à une certaine maîtrise de ses couts, mais aussi augmenter sa rentabilité et ce, avec l'optimisation des capacités d'accueil car lorsqu'un avion décolle, le service est alors détruit et tous les sièges non affectés et partis vides vont constituer une perte sèche.

Face à l'avènement de la concurrence ayant suivi l'ouverture du secteur du transport aérien, la libération de l'activité de distribution par le biais de l'assouplissement des règles d'agrément et la multiplication des agences privées à très grande échelle, Air Algérie se devait d'abandonner l'uniformité des tarifs pratiquée jusque là afin d'opter pour une diversification tarifaire, et ce, en s'alignant sur les méthodes et les standards des compagnies aériennes utilisant la tarification en temps réel.

L'objectif de notre travail va consister à mener un diagnostic stratégique des activités de la compagnie nationale de transport aérien Air Algérie dans un premier temps, pour pouvoir étudier par la suite les actions stratégiques menées par les analystes de vols et les Pricers afin de contrer les actions de la concurrence. Notre recherche se focalisera donc sur la relation Alger/Bruxelles (ALG-BRU-ALG).

¹ AUTISSIER (D) : *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*, 21ème congrès de l'AFC (Archives HAL), Orléans, 2000, p.4.

Les questionnements qui guident notre travail sont énoncés dans la problématique suivante :

Quelles sont les décisions stratégiques prises en matière tarifaire par Air Algérie compte tenu de la dynamique concurrentielle ?

Les questions complémentaires suivantes précisent notre orientation :

- **Quelle est l'évolution des recettes d'Air Algérie sur la ligne Alger-Bruxelles depuis l'avènement de la concurrence ?**
- **Les réactions stratégiques de la compagnie nationale ont-elle été suffisantes pour contrer la concurrence ?**

Afin de démontrer l'impact de la dynamique concurrentielle sur la stratégie tarifaire des entreprises de services, nous avons choisi d'effectuer notre travail de recherche sur le terrain au sein de la compagnie aérienne Air Algérie ; plus précisément à la **Direction Revenu Management et Pricing (DRMP)** faisant partie de la technopole de Kouba.

Afin d'essayer d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons organisé le mémoire en quatre (4) chapitres :

Le premier est scindé en deux sections, la première nous permettra d'introduire et de comprendre le concept de servuction et ses différents éléments, puis dans la deuxième section nous allons tenter de présenter le cadre théorique des entreprises de services et principalement les compagnies de transport aérien.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur les différents aspects inhérents à la stratégie d'entreprise, et les éléments de la dynamique concurrentielle dans la première section et les stratégies tarifaires notamment celle des compagnies de transport aérien dans la seconde.

Le troisième chapitre sera consacré au marché du transport aérien. Nous allons dans la première section, présenter le marché du transport aérien en Algérie et la compagnie nationale de transport aérien Air Algérie ou nous avons effectué notre étude, par la suite dans la seconde section nous avons dressé un diagnostic stratégique de l'environnement interne et externe de la compagnie.

Enfin, le quatrième chapitre sera divisé en trois sections, dans la première section, nous allons procéder à une étude de la dynamique concurrentielle d'Air Algérie sur la relation Alger/Bruxelles ainsi qu'une comparaison des moyens des deux compagnies concurrentes (*Air Algérie* et *Jetairfly*). Ensuite, nous allons voir dans la seconde section la stratégie tarifaire suivie par la compagnie nationale en déclinant ses objectifs et les différentes étapes et moyens mis en place. Enfin nous allons essayer de démontrer l'effet de cette dynamique concurrentielle sur la stratégie tarifaire appliquée par Air Algérie avec les conséquences et changements qu'elle a induit.

Chapitre I

Le système de servuction du
transport aérien

Chapitre I : Le système de servuction du transport aérien :

La servuction est le système nécessaire à une entreprise pour fabriquer le service qu'elle met sur le marché. Comme toutes les productions de services, le transport aérien possède ses propres spécificités : si l'on part d'une définition générique où le transport aérien est un ensemble d'activités regroupant le transport, la catering, et d'autres services tels que l'assurance, la réservation etc., alors toutes ces activités économiques du secteur du transport aérien, s'inscrivent dans un système de production bien spécifique : celui de la prestation de services ou « servuction ».

Le concept de servuction a été créé pour marquer un changement de référent dans la conception des services par rapport à la conception des produits. Il importe de préciser que ce concept n'existe pas pour combler un vide, mais pour marquer l'existence d'une entité qui recouvre des mécanismes et des démarches singuliers ayant des points communs avec ceux de la production mais particulièrement adaptés à la nature des services et à la spécificité du comportement des clients dans une relation de service.

Section 1 : Concept de servuction :

Sous-section 1 : Les éléments du système de servuction :

Ce sont deux chercheurs français, P. Eiglier et E. Langeard qui ont proposé, en 1987, de nommer le processus de production de service : la « servuction ». En fait, ce terme n'est qu'un néologisme contractant les mots : service et production ...¹

L'approche par la servuction a permis de proposer un cadre d'analyse opératoire, transversal (commun à l'ensemble des métiers de service) et systémique de la manière dont un service est (co)produit. Ce faisant, elle a donné des outils aux managers et aux hommes de marketing pour professionnaliser la conception et la mise en œuvre d'un service.

- **Définition :**

Le concept de servuction est très simple dans son principe : la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service.²

La servuction peut être définie comme : « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humain, de l'interface client – entreprise, nécessaire à la réalisation d'une prestation de service, dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés ».³

- **Les éléments du système de servuction :**

On distingue six éléments essentiels :⁴

1. **Le client :**

C'est le bénéficiaire du service ; sa présence est absolument indispensable, sans lui le service ne peut exister. Ex : si une chambre d'hôtel n'est pas occupée, il n'y a pas de service.

2. **Le support physique :**

Il s'agit du support matériel nécessaire à la production de service, et dont se servira le client ou le personnel en contact, ou, le plus souvent, les deux à la fois. Ce support peut être divisé en deux grandes catégories :

- a. **Les instruments nécessaires au service :** ils sont constitués des objets meubles ou machines, mis à la disposition du personnel en contact et du client. Leur utilisation par l'un ou l'autre permettra la réalisation du service.

- b. **L'environnement :** il est constitué de tout ce qui se trouve autour des instruments : il s'agit du bâtiment, du décor, et de l'agencement où se passe le service.

3. **Le personnel en contact :**

Il s'agit des personnes ou employés de l'entreprise, dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client. Ex : le réceptionniste, l'hôtesse d'accueil dans un hôtel ou l'agent de comptoir dans une agence de voyage, etc.

4. **Le service :**

C'est l'objectif du système, et le résultat de l'interaction entre les trois premiers éléments. Ex : la réservation d'un billet d'avion.

¹ EIGLIER (E), LANGEARD (E) : *La servuction*, édition PUF, Paris, 1987, p.33.

² KOTLER (P), DUBOIS (B) : *Marketing management*, édition Publi-Union, Paris, 2004, p.489.

³ EIGLIER (E), LANGEARD (E) ; Ibid, 1987, p.35.

⁴ KOTLER (P), DUBOIS (B) ; Ibid, 2004, p.489.

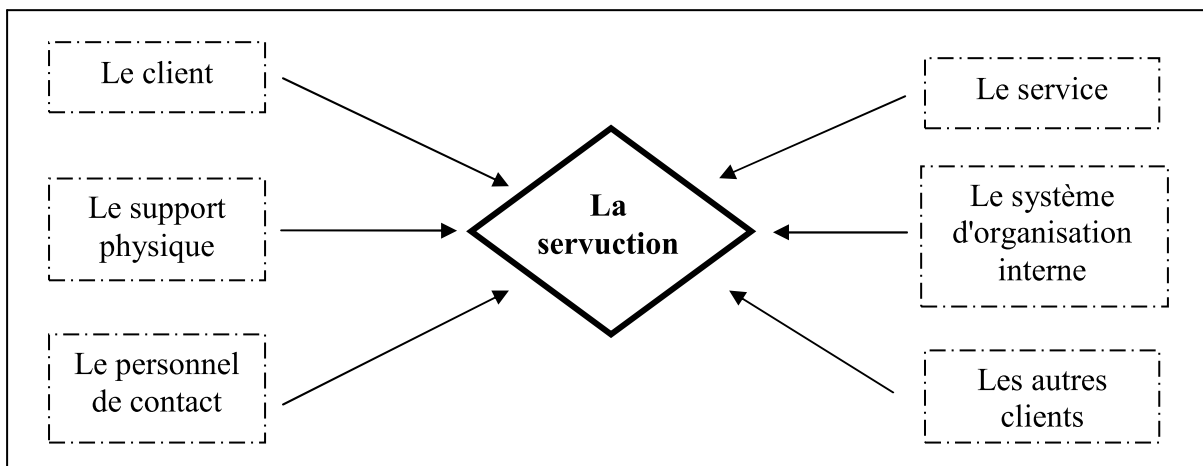
5. Le système d'organisation interne :

C'est la partie non visible par le client, c'est l'organisation de l'entreprise, ses différentes fonctions, la gestion, les ressources humaines et le management.

6. Les autres clients :

Sont ceux à qui s'adresse également le service, dans le même lieu et au même moment, car rares sont les services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes à la fois, peuvent solliciter les services d'une agence de voyage pour acheter des billets ou demander des renseignements.

Schéma n°1 : Les éléments du système de servuction



Source : élaboré par nous-mêmes.

• Implications stratégiques de la servuction :¹

Les implications stratégiques de la servuction sont nombreuses et de diverses natures ; les plus importantes concernent les décisions liées à la capacité du système de servuction, les problèmes du réseau, les opérations de concentration et l'organisation du marketing.

1. Capacité :

La première décision stratégique est certainement constituée par la taille de l'unité de service, sa capacité, c'est-à-dire le nombre maximal de services que l'on peut fabriquer ou de personnes que l'on peut servir dans une unité de temps donnée. Une fois cette décision prise, elle s'impose comme une contrainte au responsable de l'unité, avec mission de l'utiliser au maximum.

La difficulté de fixer la taille de l'unité de service provient ici encore du fait que, contrairement à l'industrie, la servuction interdit de séparer la production du marketing ; dans l'industrie la capacité de production doit être fixée en fonction du volume total du marché potentiel annuel, national, voire international, et de la part de marché escompté pour l'entreprise ; l'adéquation avec le rythme de la demande s'opère par l'intermédiaire du tampon que sont les stocks.

La problématique du choix de la capacité dans les services est différente ; cette différence réside dans le fait que le client doit être présent ou avoir une relation directe et personnelle avec l'entreprise de service pour que le service soit fabriqué. Ce phénomène entraîne deux conséquences importantes :

¹ EIGLIER (P) : *Le service et sa servuction*, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix Marseille, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, W.P. n°627, article, Janvier 2002. France, p.17.

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

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

A la capacité, il faut ajouter une décision tout aussi stratégique, et qui découle aussi de la présence du client dans la servuction : la localisation de l'unité, son emplacement. Si l'unité ne se trouve pas dans un endroit commode pour le client, c'est-à-dire facile d'accès et sur un passage à fort trafic, les efforts pour remplir l'unité seront décuplés, et sans aucune garantie de réussite.

2. Développement du réseau :

Si le client est dans la servuction et participe à la fabrication du service, il est nécessaire pour l'entreprise de service qui veut se développer et s'attaquer à un marché régional ou national, de disposer d'unités de servuction à l'endroit où se trouve le client, où il vit, où il travaille ; c'est le développement d'un réseau.

Un réseau est constitué d'un ensemble d'unités ou de points de servuction, répartis spatialement sur un même service. Il constitue une des particularités les plus importantes des entreprises de service, présentant deux ensembles de problèmes très spécifiques, celui de son développement et de sa croissance, et celui de sa gestion.

3. Concentration :

Traditionnellement, les industries manufacturières ont concentré leurs moyens de production de manière à rationaliser cette production et bénéficier d'économies d'échelle ; elles ont ainsi pu abaisser les coûts, augmenter leur productivité et par là même, rendre leurs produits accessibles au plus grand nombre.

Le contraste est saisissant dans les services : si deux entreprises de service concentrent leurs moyens de production, que vont-elles concentrer ? Elles vont en fait concentrer leurs réseaux, ce qui ne veut pas dire grand-chose s'ils sont concurrents, sauf à en détruire un ; si les deux réseaux sont complémentaires, c'est une opération de croissance externe, sans amélioration notable de productivité.

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

4. Organisation du marketing :

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

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

¹ FITZSIMMONS (J.A), FITZSIMMONS (M.J) : *Service Management, Opérations, Trategyand information technology*, McGraw Hill Book Company, New York, 2001, p.12.

Sous-section 2 : La fabrication d'un service :¹

Pour fabriquer un service de façon industrielle, c'est-à-dire en grand nombre, il faudra suivre les mêmes étapes que pour un produit, la conception d'abord, puis réalisation. Un exemple simple servira d'illustration, le transport aérien.

- **Conception du service :**

Comme pour les produits, avant de fabriquer un service, il faut le concevoir, c'est-à-dire le calibrer, en définir les caractéristiques, ainsi que les moyens de l'obtenir. Pour le transport aérien, il faut définir le tracé de la ligne, les horaires de décollage et d'atterrissage et la vitesse... Ces différents éléments permettent de définir avec précision le service, que l'on peut décrire ainsi : transporter une personne d'un point A à un point B, dans certaines conditions d'attente, de confort et de sécurité. A l'instar de la conception d'un produit, il est nécessaire dans cette phase, de concevoir aussi le mode de réalisation du service, en d'autres termes de concevoir la fabrique et ses modalités de fonctionnement.

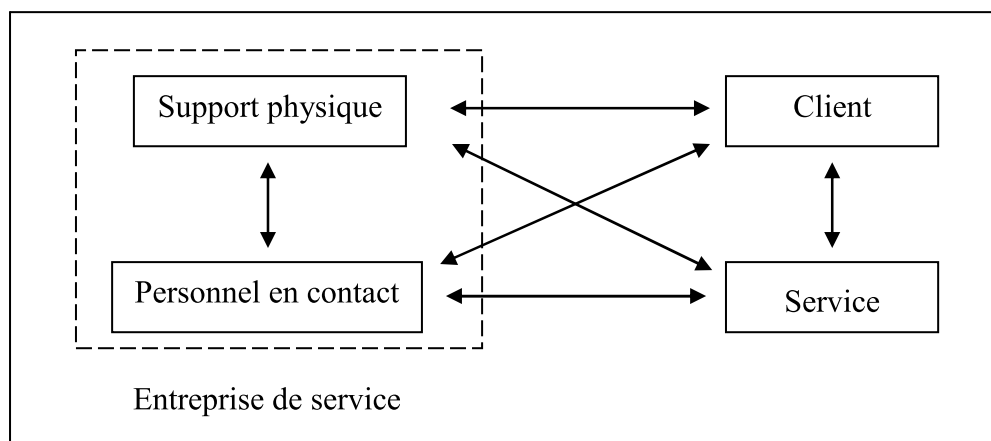
- **Fabrication du service :**

La fabrication ou la réalisation du service se fait de la manière suivante : le passager/client, attend son vol à l'aéroport, il y monte lorsque son heure est arrivée, et s'installe à bord de l'avion, le pilote décolle, et s'arrête à l'aéroport de destination, où le passager descend.

On identifie aisément les trois éléments nécessaires à la fabrication du service : la main d'œuvre, c'est le pilote et la machine : l'avion ; de façon générique, on appellera ces deux éléments le personnel en contact et le support physique. Si ces deux premiers éléments sont strictement de même nature que ceux de la fabrication du produit, le troisième, par contre, est absolument différent : au lieu des matières premières, on trouve le client-passager. Les schémas n°2 et n°3 illustrent ce propos.

On appelle ce processus de fabrication du service, **servuction**, néologisme qui est au service ce que la production est au produit.

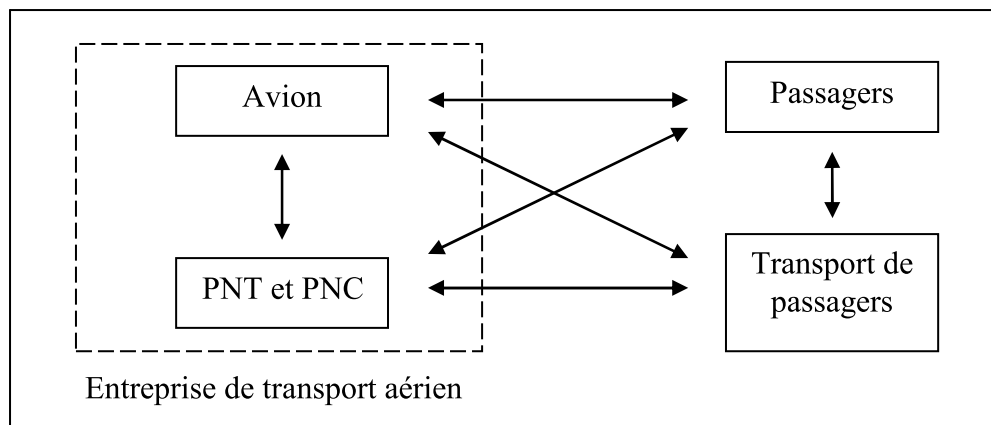
Schéma n°2 : Fabrication du service : la servuction



Source : EIGLIER (E), LANGEARD (E) ; Op.cit, 1987, p.15.

Nous avons vu dans le Schéma ci-dessus la servuction d'une manière générale, appliquée au transport aérien le schéma précédent deviendra comme suit.

¹ Synthèse du premier chapitre d'EIGLIER (P), LANGEARD (E) : *La servuction, Le marketing des services*, 1987.

Schéma n°3 : La servuction dans le transport aérien

Source : Nous-mêmes à partir de EIGLIER (E), LANGEARD (E) ; Op.cit, 1987, p.15.

Outre les éléments constitutifs de la servuction, ces figures montrent aussi les interactions entre ces éléments, dont la nature et le contenu sont cruciaux pour que le service soit correct.

Ces interactions sont :

- Celle d'abord du pilote et de sa machine : il la pilote et de façon correcte ;
- Puis celle qui se produit avec le client qui, lorsqu'il monte dans l'avion, le pilote lui donne les différentes informations relatives au déroulement du trajet ;
- Il y a enfin les interactions du client passager avec l'avion, il rejoint son siège, il s'assied et attend. Il faut noter de plus que ce même « client passager » a en fait plus un comportement de production que de consommation : il respecte un horaire de passage, comme un employé, il se met dans la file d'attente, il enregistre ses bagages et son billet.

Comme dans tout système, on trouve dans celui de servuction les différents éléments tels que : le support physique, le personnel en contact et le client, chacun d'entre eux est relié à tous les autres de façon réciproque. Ce système fonctionne vers un résultat qui est le service, et qui devient à son tour un élément du système.

Enfin, ce système obéit à la règle dite d'équilibre : si aucun élément ne varie, le résultat est toujours le même ; si l'on modifie l'un des éléments, par le jeu des interactions le système va se trouver en déséquilibre, avec un résultat qu'il est difficile de prévoir exactement, puis petit à petit, le système va retrouver son équilibre, avec un résultat différent de ce qu'il était avant la modification de l'élément.

- **Les différents types de services :**

1. **Servuction d'un service à la personne :**

Il d'agit ici d'un système de servuction fabricant un service qui va bénéficier ou transformer l'état d'une personne ; ce sont les services qui viennent le plus immédiatement à l'esprit, comme la santé, l'éducation, l'hôtellerie ou le transport urbain ou aérien.

La servuction de ce type de service est en fait celle qui a été analysée dans le cas général précédent ; (cf. schéma n°2). Elle possède les mêmes priorités et obéit aux mêmes règles de fonctionnement ; elle peut être traditionnelle ou moderne, c'est-à-dire avec ou sans personnel en contact.

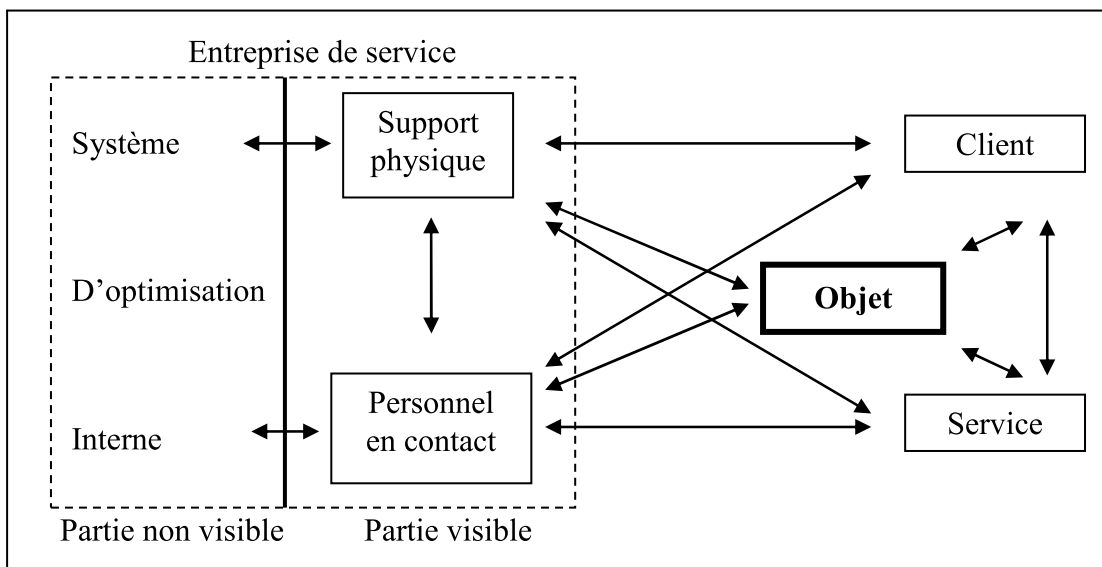
2. **Servuction d'un service à un objet :**

C'est le système de servuction qui correspond au deuxième type de services, ceux qui vont en quelque sorte transformer l'état d'un objet appartenant à une personne. C'est le cas de la réparation automobile ou de sa maintenance, de l'installation d'appareils électroménagers.

La servuction d'un service à un objet apparaît dans le schéma n°4. Ce système de servuction possède les mêmes propriétés et fonctionne de la même manière que le cas général, mais en outre il présente deux caractères qui méritent un peu d'attention : la complexité du système, et les relations qui peuvent exister entre le client et l'objet qu'il possède.

On remarque sur le schéma ci-dessous la position centrale de l'objet auquel est destiné le service ; le système est beaucoup plus complexe, le nombre des éléments est de cinq, y compris le service, et le nombre des relations passe à dix. Il faut dire que la complexité d'un système, mesurée par le nombre de relations, croît très vite avec le nombre d'éléments. Par rapport à la servuction d'un service à la personne, on passe ainsi de six à dix relations simplement en ajoutant un élément de plus.

Schéma n°4 : Servuction : d'un service à un objet



Source : EIGLIER (P) ; Op.cit, Janvier 2002, p.12.

Cette complexité du système est celle de la gestion, de la prévisibilité et de la standardisation du résultat ; plus les relations sont nombreuses, plus les étapes pour parvenir au service sont diverses et sujettes à des intervenants différents.

Par ailleurs, l'objet auquel est destiné le service est la propriété du client et à ce titre mérite des égards et des précautions de la part de l'entreprise de service ; en effet, le client peut s'être investi affectivement de façon élevée vis-à-vis de son objet, ce qui est souvent le cas de l'automobile par exemple, ou bien tout simplement il faut tenir compte de la valeur marchande de l'objet et ne pas la diminuer par des dommages intempestifs. C'est ce dernier point qui est pris en compte lorsque l'on assure un objet que l'on fait transporter.

3. Servuction d'un service à une entreprise :

Les services aux entreprises sont extrêmement divers et sont ceux qui ont affichés les taux de croissance les plus élevés au cours des dernières années ; ce sont par exemple, la formation, le transport, la restauration collective, la gestion de flottes de véhicules, le développement de systèmes informatiques, la publicité, le conseil ou les services professionnels, etc. on le voit la liste est longue, et bien sûr très loin d'être exhaustive. La servuction qui correspond à ce cas de figure se caractérise par le fait que le client est toujours l'entreprise, c'est-à-dire une personne morale, ce qui rend la servuction conceptuellement plus difficile à représenter.

En fait, ainsi que le montre le tableau ci-dessous, trois types de services et donc de servuctions peuvent se présenter ; des services aux employés de l'entreprise, des services

destinés aux objets, machines et autres biens de l'entreprise, et enfin des services destinés uniquement à l'entreprise comme la certification des comptes, ou le conseil.

Tableau n°1 : Typologie des servuctions pour une entreprise

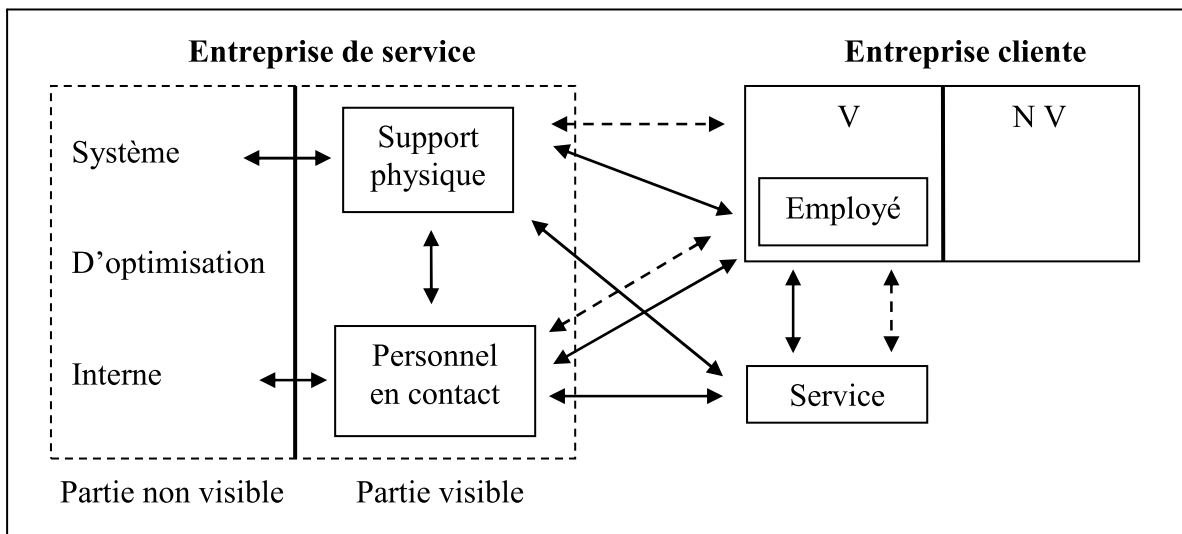
	Bénéficiaire du service		
	Employés	Objets	Entreprise
Réalisation dans l'entreprise de service			
Réalisation chez l'entreprise cliente			

Source : EIGLIER (P) ; Op.cit, Janvier 2002, p.13.

Dans les trois cas, l'entreprise cliente sera présente et active dans la servuction par le truchement d'un ou plusieurs de ses membres ou employés, comme sur le schéma n°4 ; on aura ainsi toujours un service et une servuction à deux niveaux, celui de l'individu représentant l'entreprise cliente, et celui de l'entreprise cliente elle-même.

Le schéma n°5 représente la servuction d'un service rendu à un employé de l'entreprise cliente, une formation extérieure, par exemple. C'est bien sûr le salarié qui a un rôle majeur dans la servuction, mais des relations se sont développées à cette occasion entre l'entreprise cliente et l'entreprise de service, symbolisées par les flèches à contour tiret, et qui fait que le service du salarié est aussi celui de l'entreprise cliente, qui va pouvoir utiliser différemment son salarié formé.

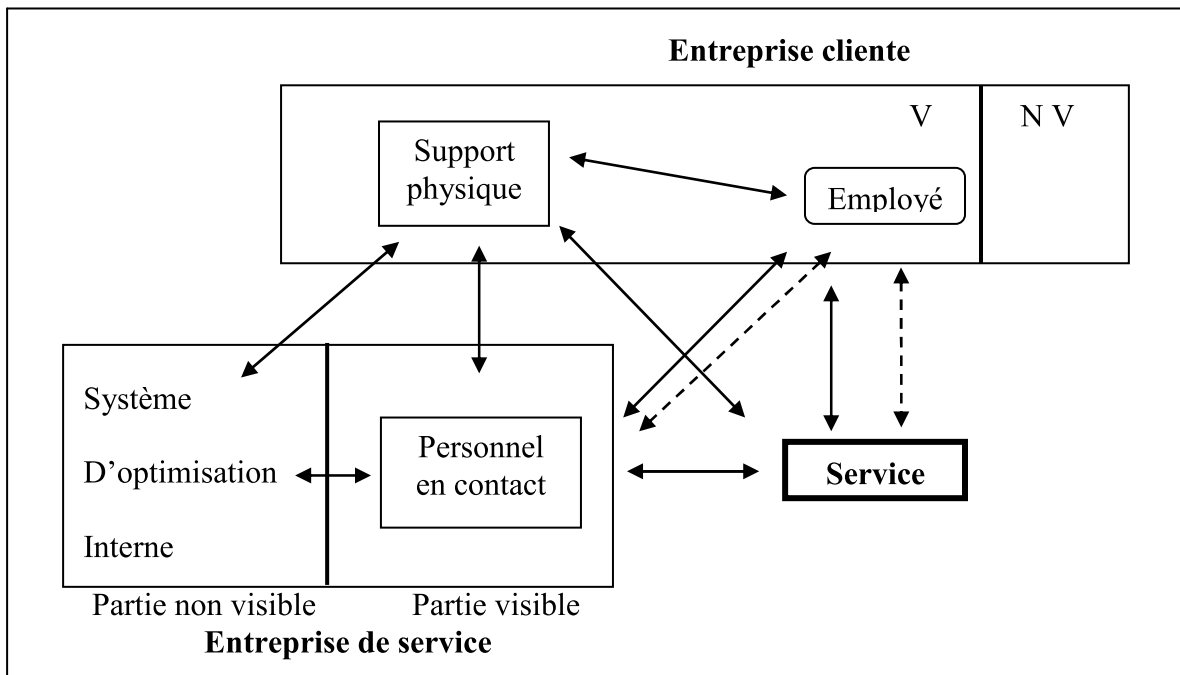
Schéma n°5 : Servuction pour un service à une entreprise



Source : EIGLIER (P) ; Ibid, Janvier 2002, p.13.

Le schéma n°6 illustre le cas où le service et la servuction se tiennent chez le client. Le service sera rendu par le personnel en contact, avec ses outils, mais dans un environnement physique qui appartient à l'entreprise cliente ; ceci complique pour le prestataire les phénomènes de perception de la servuction et du service, ainsi que la maîtrise du bon déroulement du processus.

Ce cas est très courant pour le conseil et la formation intra entreprise, de même que pour la restauration collective, ou la maintenance. On se trouve alors devant les mêmes difficultés que précédemment, puisque dans cette situation on doit faire face à une dualité dans le service, à la fois aux personnes ou aux objets, mais aussi à l'entreprise elle-même.

Schéma n°6 : Servuction pour un service à une entreprise réalisé chez l'entreprise cliente

Source : EGLIER (P) ; Op.cit, Janvier 2002, p.14.

Section 2 : Les entreprises de services :**Sous-section 1 : La nature des services :**

- **La nature des services :**

Les services sont par nature moins visibles que l'industrie, grosse consommatrice de matière et d'espace. Mais il y a aussi des raisons liées à la grande hétérogénéité des activités de services et à l'ambiguïté de certaines d'entre elles par rapport aux concepts économiques les plus utilisés.

1. **L'évolution des services :**

Les observateurs économiques – et tant d'autres – considèrent que l'extraordinaire développement du secteur des services durant la seconde partie du 20^e siècle constitue un des phénomènes économique et social majeur des sociétés. Cette percée rapide est multiforme :

→ Tout d'abord, il y a une demande nouvelle spécifique pour les services dans les sociétés occidentales due particulièrement à l'amélioration des conditions de vie. Le tourisme et le transport aérien, la banque en tant que service aux particuliers, les arts, etc.

Du côté des entreprises, ce mouvement a connu un équivalent dans le recours de plus en plus fréquent à des services extérieurs, soit pour remplacer d'une manière plus efficace un service interne (publicité, restauration, entretien, nettoyage, etc.), soit pour améliorer la souplesse de l'entreprise (travail intermédiaire, locations de toutes sortes), soit encore dans le but de faire face à des conditions de management plus difficiles (conseils et études).

→ Ensuite, il y a le développement des services liés à l'évolution des pratiques commerciales des entreprises. Un produit ne s'écoule plus aujourd'hui sans aucun service destiné à en faciliter la vente et l'usage. Pour les produits de consommation comme les biens industriels, la garantie, la maintenance, la préparation assurée, le leasing, le crédit, la livraison, le montage, etc. sont devenus des atouts commerciaux précieux pour se démarquer

de la concurrence. On peut parler d'une certaine « servicisation » des produits¹, accentuée encore par le développement très important de toutes les activités de location.

→ Enfin, il y a eu une transformation importante de services traditionnels sous la poussée à la fois de l'évolution des styles de vie et des progrès de la technologie. L'outil informatique y a par ailleurs ajouté une souplesse et une clarté qui ne sont pas pour rien dans son succès fulgurant auprès des ménages. Les améliorations et innovations technologiques déclenchent ou accompagnent l'évolution des styles de vie vers une plus grande consommation de services.

2. Les attributs des services :

Un service est la plupart du temps un processus, impliquant plusieurs étapes différentes et complémentaires. Chaque étape peut requérir un certain nombre de caractéristiques spécifiques. Par exemple les services de transport ou de spectacle requièrent une phase de réservation et une phase de déroulement du service lui-même.

Par ailleurs, un service peut être un « package », ou agglomérat de différentes prestations, incluses, ou sur option. Par exemple, un voyage organisé comporte distinctement : transport, logement, restauration, visites guidées, spectacles etc. ces différentes prestations peuvent être accomplies par différents intervenants qui n'ont entre eux qu'un lien commercial (sous-traitants). Mais le client, lui, achète un tout et ne veut pas savoir qui fait quoi.

Enfin, troisième cas de figure, un même service peut être proposé à différents degrés de qualité ou prestation. Par exemple, certaines entreprises de déménagement proposent un service « à la carte » :

- **1^{er} degré** : location d'un camion.
- **2^e degré** : location camion avec chauffeur.
- **3^e degré** : location camion avec chauffeur qui aide au déménagement.
- **4^e degré** : service complet, le déménagement, sans faire les caisses des petits objets.
- **5^e degré** : service complet, y compris l'emballage et le déballage des petits objets.

Chaque niveau comporte évidemment un prix différent, progressif du premier au cinquième degré.

Outre l'intangibilité, un second obstacle à la bonne compréhension à priori d'un service surgit donc : la multiplicité des attributs au sein d'une même offre.

C'est la raison pour laquelle l'image qui est la plus fréquemment utilisée pour évoquer le concept d'offre de service est celle de la molécule. Une molécule est supposée contenir un attribut principal (dans l'exemple précédent : le transport des objets) et des attributs optionnels ou pas (chauffeur, déménageur...). Souvent, ce sont les attributs périphériques qui représentent l'avantage concurrentiel du service en question.

La plus grande difficulté de la commercialisation des services est peut-être la maîtrise des détails, car ceux-ci sont nombreux, divers, et une négligence sur l'un d'entre eux peut avoir une influence néfaste sur l'ensemble.

3. La multiplicité des services :

La multiplicité des services offerts par un prestataire est à distinguer de la multiplicité des attributs. Dans le paragraphe précédent, il était question des éléments constitutifs d'un seul service homogène, lesquels avaient statut d'attributs saillants, ce service étant soit un déménagement, ou un quelconque autre service.

Dans ce paragraphe, il sera question de la multiplicité de services différents offerts par un même prestataire, et non pas des différents attributs d'un seul.

¹ CROZIER (M), NORMAN (R), TARDY (G) : *L'innovation dans les services, mission à l'innovation*, rapport n°8, Paris, 1982, p.6.

Le lien entre les différents services peut être étroit. Par exemple, sous le même « chapeau » des loisirs, une agence de voyage peut vendre des vacances et des réservations de théâtre. Un même prestataire peut élargir une gamme de services à partir d'une même idée de base, telle une agence de publicité proposant un service d'étude de marché.

Le lien peut aussi être lâche. Dans ce cas, le prestataire n'est souvent qu'un intermédiaire qui cherche à rentabiliser au mieux son capital physique et commercial. Ainsi les banques se sont mises à vendre des assurances, de l'assistance, et des voyages organisés auprès de leur clientèle ; du conseil en gestion et de la formation auprès d'entreprises notamment les P.M.E.

Le chemin le plus classique que suivent les entreprises de services lorsqu'elles veulent créer de nouvelles opportunités d'affaires est plutôt de l'ordre de l'allongement d'une gamme à partir d'un même produit de base. Ceci est d'ailleurs d'autant plus nécessaire qu'un service est beaucoup plus facilement copiable qu'un produit, car il ne peut être protégé par un brevet, et que sa mise en œuvre élémentaire pose beaucoup moins de problèmes que de mettre en place une unité de production industrielle.

L'extension des services par ajout d'offres de nature totalement différente, doit être faite avec beaucoup de circonspection ; il y a la question fondamentale de crédibilité du nouveau service par rapport à l'image du prestataire.

- **Les quatre particularités des services :**

1. **L'intangibilité des services :**

C'est le caractère le plus important d'un service, il a deux conséquences directes qui sont :

- L'impossibilité de montrer le service final au client : on peut montrer un bien, on ne peut pas montrer un service : on le décrit ;
- Ce sont des ventes perçues par le client comme étant à risques : il se demande si les choses vont se passer comme promis, d'où l'importance de le rassurer, de lui montrer les résultats obtenus par d'autres clients qui ont reçu ce service, pour qu'il ait confiance. La meilleure des références étant *le bouche à oreilles*.

Il faut aussi rendre concret ce qui est immatériel, ce la passe par :

- **La communication :** expliquer ce que l'on fait, comment on le fait, donner des preuves (recueillir des témoignages, créer des visuels dans les plaquettes avec images, photos, schémas explicatifs, donner des exemples, réaliser des journées portes ouvertes...)
- **Le personnel des sociétés de services,** qui lui sert à rendre concret le service : niveau de compétence du personnel (recrutement, formation) aux différentes étapes de la réalisation du service (accueil, négociation, « production » du service, suivi, paiement...). Comportement face aux clients : attitudes, sourires, rappels...

2. **L'hétérogénéité des services : (variabilité des services, dans le temps et l'espace)**

Un service n'est jamais deux fois tout à fait le même, Cela dépend de l'heure, du jour, du lieu et de la personne qui est en charge de la réception.

Or, le client attend la même chose, il est donc important, par des procédures par exemple, de rendre le service homogène d'un moment à l'autre pour éviter les mauvaises surprises, donc faire en sorte que la prestation de service ne varie et cela pas passe par :

- L'automatisation des services (un call center pour des appels entrants et sortants, un site internet où l'on répond aux questions soit par les FAQ, soit pas l'interactivité...)
- L'encadrement des services par des normes, des règles de fonctionnement très strictes; Tout point faible dans la chaîne ou le processus va noircir la totalité de la prestation.

3. La simultanéité entre la production et la consommation des services :

C'est l'interaction prestataire-client : le service tel qu'il est, n'existe que parce qu'il est en même temps produit et consommé. On ne stocke pas un service, la bonne utilisation des capacités de production (Ex : le nombre d'employés) est un FCS (facteur clé de succès) des activités de services.

4. La participation du client à la réalisation du service :

La qualité du service dépend très largement de la manière dont participe le client. Il faut « sensibiliser » le client pour l'impliquer dans le déroulement des prestations.

L'implication dans la servuction améliore sa satisfaction finale. En effet, un client à qui on offre la possibilité de participer est plus facilement satisfait à condition qu'on le laisse libre de son niveau d'investissement. Cela revient à considérer le client comme un « employé à temps partiel » à qui on doit expliquer son rôle : vidéo, plaquette, signalétique...

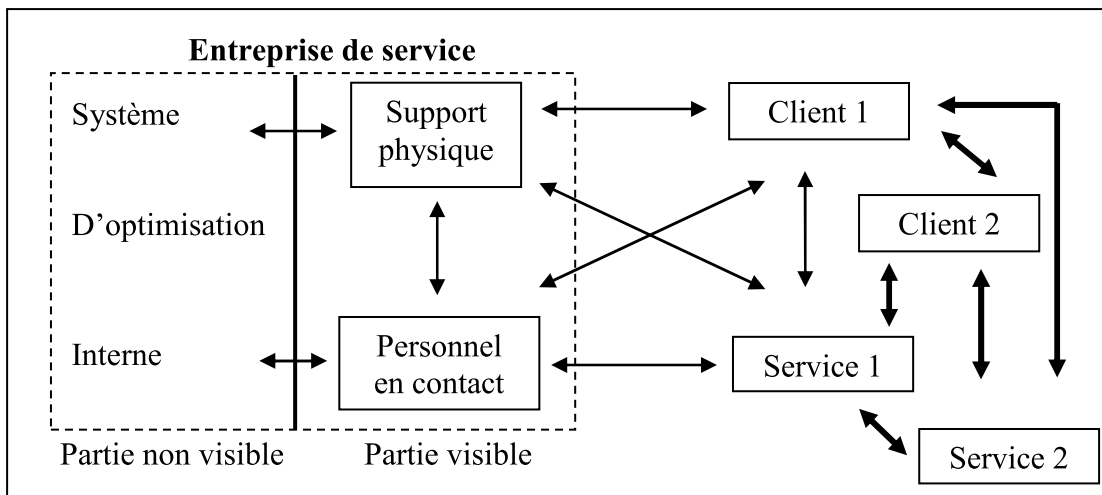
Le système du libre service et l'arrivée d'internet ont engendré une très importante participation du client qui réalise la majorité des tâches comme l'achat de billets par internet.

- Modélisation de l'entreprise de service :

La servuction telle qu'elle vient d'être décrite reste trop simple, voire simpliste par rapport à la réalité. L'entreprise de service ou l'unité de service, comme la ligne d'autobus, l'hôtel, le restaurant, le transport aérien ou l'école, constituent des servuctions plus complexes ; il faut en effet ajouter deux phénomènes ; le fait que l'on trouve dans ces servuctions en général plusieurs clients à la fois, et que, dans les entreprises de service, il y a toujours une partie non visible par le client, ce que l'on appelle couramment le «back office».

Le schéma ci-dessous, illustre ces points ; chaque client est impliqué dans sa propre servuction et obtient son propre service ; pour la clarté du graphique, seules les relations primaires du client 1 et celles de la servuction ont été représentées.¹

Schéma n°7 : Le modèle de l'entreprise de service



Source : EIGLIER (E), LANGEARD (E) ; Op.cit, 1987, p.18.

Le fait qu'il y ait plusieurs clients à la fois dans le même système signifie que des relations vont se développer entre eux, et donc, chacun des services va être influencé par la présence des autres clients ; c'est de la responsabilité du concepteur, du gestionnaire, c'est-à-dire du directeur de l'unité d'organiser ces relations pour faire en sorte qu'elles aient des conséquences positives ou neutres sur le service de chacun des clients.

¹ EIGLIER (E), LANGEARD (E) ; Op.cit, 1987, p.19.

Sous-section 2 : Les compagnies de transport aérien et de services :**• L'évolution du transport aérien :**

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

L'aviation est un mode de transport très récent puisque les premiers vols ont eu lieu qu'au début du XX^{ème} siècle. Il faudra attendre la fin de la première guerre mondiale pour voir des progrès significatifs sur les aéronefs et l'apparition de l'aviation commerciale. Bien que récente, l'aviation est aussi le mode de transport qui a le plus vite évolué. Aujourd'hui le monde du transport aérien est bien différent de ce qu'il était il y a cinquante ans.¹

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

1. L'époque des précurseurs :

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

2. Les pionniers du « plus lourd que l'air » :²

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

3. La première guerre mondiale :

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

4. L'entre deux guerres :

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

5. La seconde guerre mondiale :³

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

6. La seconde moitié du XX^e siècle :

Une fois encore, la fin de la guerre met sur le marché un surplus d'appareils et de pilotes. C'est le début du transport aérien commercial régulier « tout temps » capable de s'affranchir des conditions météorologiques et de pratiquer le vol sans visibilité. L'aéronautique militaire

¹ www.aerocontact.com (Le 01/04/2014 à 17h00).

² BENHAMOU (P) : *L'Histoire de l'Aviation pour les nuls*, éditions Générales First, France, 2010, p.69.

³ GALAN (R) : *La grande histoire de l'aviation en 501 petites histoires*, éditions Privat, Toulouse, 2010, p.54.

pousse au développement du réacteur et part à la conquête du vol supersonique. Les retombées civiles permettent le développement des premiers avions de lignes quadriréacteurs et le transport aérien s'ouvre à tous, au moins dans les pays développés.

7. Le début du XXI^e siècle :

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

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

• Caractéristiques des compagnies de transport aérien :¹

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

Le transport aérien civil est effectué par des compagnies aériennes utilisant des avions de ligne. Lorsque le réseau des destinations et les horaires sont fixes ces compagnies sont dites régulières, le transport à la demande est le domaine des compagnies charter ou des avions-taxi. La majorité des avions de ligne sont équipés pour le transport des passagers et disposent d'une soute pour les bagages et le fret et la plupart des compagnies aériennes exercent conjointement ces deux activités.

1. Typologie des transporteurs aériens :

1.1. Transport commercial régulier :

Pour les passagers, cette appellation recouvre la vente de billets individuels pour un transport effectué suivant des horaires et des itinéraires fixes.

Pour le fret, cette appellation recouvre l'acheminement de colis entre des zones définies et dans des délais garantis.

1.1.1. Les compagnies régulières : Certaines compagnies se classent en tant que :

- Transporteur local-régional : leur flotte achemine les passagers vers un aéroport dans un rayon inférieur à 500 kilomètres ;
- Transporteur intérieur : leur flotte circule à l'intérieur d'un pays ;
- Transporteur international : leur flotte joint plusieurs pays voire plusieurs continents.

Le transport aérien commercial se pratique entre aéroports équipés d'installations spécifiques au traitement des passagers et du fret. Il essaie de s'affranchir des conditions météorologiques : les vols sont effectués sous contrôle aérien et sauf exceptions dans des conditions de vol sans visibilité. L'activité est très réglementée, les pilotes sont des professionnels soumis au renouvellement programmé de leur licence, les appareils sont certifiés et soumis à des contrôles périodiques et le vol s'effectue en liaison avec les contrôleurs aériens en respectant des routes prévues.

¹ CAMBOURNAC (P) : Dictionnaire du transport aérien, Presses de l'institut du transport aérien, Paris, 1993, p.32.

1.1.2. Les alliances :

Depuis la fin des années 1990, de nombreuses compagnies aériennes se sont regroupées au sein d'alliances. Il s'agit de réduire les charges en mettant en communs, dans chaque pays ou chaque escale, les services de plusieurs compagnies : agence de vente, réservation, maintenance des appareils, guichets d'aéroports. En principe, les alliances se constituent de façons à offrir des réseaux complémentaires couvrant l'ensemble du monde. Ces alliances ont permis de réduire fortement les coûts de fonctionnement des compagnies aériennes.

1.1.3. Les compagnies « low-cost » :

La réglementation concernant les équipages et le matériel étant la même pour toutes les compagnies, les compagnies « low-cost » obtiennent une réduction des coûts par :

- La baisse des salaires des personnels navigants techniques et commerciaux ainsi que du personnel au sol ;
- La vente des billets sur internet ou par téléphone ;
- L'utilisation d'aéroports secondaires ;
- La réduction des prestations au sol, en vol et de la franchise bagage ;
- Le vol point à point uniquement : la compagnie vend des billets sur des trajets directs.
- La perception de subventions accordées par certaines régions ou certains aéroports permettent elles aussi d'offrir des prix compétitifs ;
- Outre la réduction des coûts, la tarification pratiquée par les compagnies à bas coûts diffère des compagnies classiques ;
- Pour les compagnies classiques, le client privilégié est l'homme d'affaires qui accepte de payer non seulement pour voyager confortablement mais aussi pour des réservations flexibles et une absence de restrictions. En contrepartie, ce client veut des horaires pratiques, quotidiens, etc. ce qui entraîne un risque de faible taux de remplissage de certains vols. La compagnie va donc proposer des vols à tarifs réduits pour remplir le vol, mais elle veut éviter que le client privilégié en profite. La solution consiste à segmenter l'offre, c'est-à-dire à proposer les tarifs réduits à des clients « touristes » ;
- Les compagnies à bas coûts ne pratiquent pas, quant à elles, une segmentation de la demande : le prix du billet est le même quelque soit le type de passager et la durée du séjour ne rentre pas en compte puisque les billets ne sont pas aller-retour. Le prix ne dépend que de la demande globale à la date et à l'heure du vol, l'ajustement des prix dépend de la demande globale à la date et à l'heure du vol, l'ajustement des propositions est fait quotidiennement.

1.1.4. Les compagnies virtuelles :¹

Certaines compagnies sont dites virtuelles : elles ne possèdent en effet ni avions, ni lignes mais elles organisent les vols avec d'autres moyens, principalement avec des compagnies charters, qu'elles affrètent sur une base régulière.

1.2. Transport par affrètement charter :

Il consiste à vendre un vol complet à une date et sur une destination donnée. Le vol est généralement acheté par des organisateurs de voyage qui le revendent souvent accompagné d'autres prestations.

Cette activité obéit, sur le plan réglementaire, aux mêmes contraintes que le transport aérien régulier. Pour diminuer le coût du billet, les compagnies font appel aux mêmes principes que les compagnies à bas coût. Une différence importante subsiste : les compagnies

¹ www.techno-science.net (Le 02/04/2014 à 10h30).

d'affrètement ne vendent pas directement leurs billets et le passager ignore souvent sur quelles compagnies il effectuera son trajet.

Cette pratique incite les organisateurs de voyage à faire appel à des transporteurs dont la fiabilité et la sécurité est parfois incertaine. S'il existe de grandes compagnies ayant pignon sur rue dans cette activité, on y trouve aussi une foule de petites compagnies basées dans des pays moins regardant sur l'application de la réglementation, louant des appareils âgés réformés par les compagnies aériennes régulières etc.

2. Organisation et fonctionnement des compagnies/entreprises de transport aérien :

2.1. Les appareils :

- En condition de vol à vue, l'appareil peut être monomoteur (courtes distances) ;
- En condition de vol sans visibilité (vol aux instruments ou IFR), les appareils utilisés sont au moins bimoteurs. Ils peuvent transporter jusqu'à 580 passagers, voire 800 pour l'A380 en configuration haute densité sur des distances atteignant 14.000 à 17.400 kilomètres.

2.2. L'équipage :

L'équipage technique est réduit à un seul pilote quand l'avion ne transporte pas plus de neuf à treize passagers. Il est constitué normalement d'un pilote et d'un copilote, et peut être doublé pour des vols très longs. L'automatisation des appareils de navigation, de radiocommunication et de contrôle du vol ont fait quasiment disparaître les fonctions de mécanicien navigant, de navigateur et de radio.

Le confort et la sécurité des passagers sont assurés par le personnel de cabine, dit aussi PNC (Personnel Navigant Commercial). La réglementation impose un PNC par tranche de 50 passagers, mais il peut y en avoir plus pour des raisons commerciales.

2.3. Les horaires :

Les créneaux horaires sont un actif immatériel important. Les aéroports les plus importants étant saturés, il s'agit d'une ressource rare dont l'attribution est surveillée avec vigilance par les concurrents et par les instances réglementaires. Elles ont deux impératifs :

- Faire voler l'avion le plus possible ;
- Remplir l'avion.

3. Organismes internationaux de contrôle de la navigation aérienne :¹

Le transport aérien constitue l'un des secteurs les plus normalisés ; il reste largement contrôlé et régi par un bon nombre d'organes qui travaillent en étroite collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies. De nombreuses structures et organismes concourent à l'amélioration de la navigation aérienne en préconisant des mesures et en établissant des normes de sécurité pour la bonne marche du secteur.

3.1. IATA (International Air Transport Association) :

L'association internationale du transport aérien est une association libre des transports aériens qui fut créée à la Havane (Cuba) en avril 1945 et regroupe la majeure partie des compagnies aériennes du monde. Elle a comme principal objectif de promouvoir le développement du transport aérien en unifiant les normes et règlements internationaux pour une meilleure gestion du trafic. Ainsi, elle a à son actif plus de 240 compagnies originaires de tout pays et représentant près de 94% du trafic passager et fret au niveau mondial.

¹ Publication PMC (Performances Management Consulting) : *Le secteur aérien Africain : États des lieux Problématiques, enjeux et perspectives*, Sénégal, 2008, pp.29-30.

L'IATA intervient dans les domaines de la sécurité des passagers et du fret aérien, ainsi que l'amélioration et la modernisation des services, sans négliger la réduction et l'optimisation des coûts.

Une des premières mesures de l'association a été d'identifier les aéroports et compagnies aériennes du monde entier par des codes IATA uniques qui servent de standards lors d'échanges d'informations entre acteurs du marché aérien, ce qui amène une grande simplification de ces échanges et facilite le développement du billet électronique.

Le siège de l'IATA se situe à Montréal (Canada) et participe principalement à la coopération des compagnies mais aussi fixe un certain nombre de règles tarifaires.

3.2. OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale) :

Il s'agit d'une organisation des Nations Unies qui traite essentiellement du transport aérien. Elle a été créée en 1944 suite à la convention de Chicago par 52 nations dans un souci principal de promouvoir le développement économique du transport aérien international. Son existence ne sera effective qu'en avril 1947 et compte actuellement plus 185 de Etats membres. Tout comme l'IATA, l'OACI a son siège à Montréal mais compte des cellules régionales : Dakar, Le Caire, Lima, Mexico, Paris et Nairobi¹.

Son rôle principal consiste à l'uniformisation et la mise en place ainsi que la standardisation de normes du transport aérien international et est appuyée à cet effet par 5 départements : navigation aérienne, transport aérien, coopération technique, affaires juridiques et administration. Elle est à l'origine de l'établissement des normes internationales relatives à la sécurité et à la navigation aérienne.

Ses missions se résument aux points suivants :

- Favoriser sans compromettre la sécurité, l'expansion de l'aviation civile internationale ;
- Encourager la mise au point d'aéronefs destinés à des usages pacifiques et leur exploitation à ces fins ;
- Concourir à l'aménagement de lignes, d'aéroports et d'installations de navigation pour l'aviation civile ;
- Faire en sorte que les transports aériens internationaux soient sûrs, réguliers, efficaces et économiques.

Les réglementations de l'OACI couvrent l'essentiel des activités aéronautiques : les licences du personnel, l'exploitation technique des aéronefs et leur navigabilité, les services de circulation aérienne, les aérodromes, la protection de l'environnement et la sûreté.

¹ <http://www.icao.int> (Le 02/04/2014 à 11h15)

Chapitre II

Les stratégies de prix dans un
environnement concurrentiel

Chapitre II : Les stratégies de prix dans un environnement concurrentiel:

La concurrence a toujours représenté une menace majeure sur la rentabilité des entreprises. Malgré l'importance stratégique et la place centrale de cette concurrence dans l'économie, il est difficile de prévoir les écarts de prix d'un secteur à un autre ainsi que l'évolution des prix dans le temps au sein d'un même secteur. Il n'existe pas à ce jour de règles simples et solides dans ce domaine. Certes, de façon générale, la concurrence sur les prix est moins intense dans des secteurs plus concentrés, mais cette corrélation reste étonnamment faible. Plusieurs secteurs concentrés, comme par exemple le transport aérien, connaissent une concurrence intense sur les prix, tandis que des activités sur des marchés éclatés, comme par exemple celui des cartes de crédit, donnent lieu à une concurrence sur les prix limitée.

La politique tarifaire est le socle de toute stratégie commerciale. Elle rend tangible la valeur du produit aux yeux de son public et concrétise le positionnement vis-à-vis de la concurrence. En somme, elle traduit la stratégie générale de l'entreprise.

Comprendre les caractéristiques sectorielles, anticiper les réactions de la concurrence et leur impact sur les bénéfices réalisés, constituent pour une entreprise un enjeu stratégique majeur.

Section 1 : La stratégie d'entreprise :

Sous-section 1 : Nature du concept :

- Historique :

1. La stratégie dans les entreprises :

La stratégie à l'origine est un concept militaire. Etymologiquement, le stratège est « celui qui commande l'armée » dans la Grèce antique, le Chinois Sun Tzu, avec son ouvrage *l'art de la guerre*, écrit en 480 avant Jésus-Christ¹ développe une vision de la stratégie centrée sur la surprise, l'espionnage et la ruse.

La stratégie fut ensuite introduite aux entreprises en 1960 avec la création du cours de *politique générale*², concentrée essentiellement jusque-là sur des questions d'organisation de la production. Durant les années 1960-1970 l'influence des livres sur la *planification stratégique*³ a orienté l'objectif vers l'identification précise des diverses influences s'exerçant sur l'organisation, en terme d'opportunités et de menaces. Cette approche qui a permis :

- D'élaborer des décisions optimales ;
- La création de départements spécialisés de planification au sein des organisations.

A partir des années 1980, ces deux approches ont fait l'objet d'intenses critiques⁴, la première restait fondamentalement empirique et la deuxième était incapable de modéliser l'environnement apparemment plus dynamique et compétitif.

D'une part, des chercheurs ont développé un champ de réflexion visant à comprendre les implications de la stratégie sur la performance des firmes. Ce champ de recherche est connu sous le nom d'*approche par les contenus*.

Il s'agissait d'aider les managers à prendre de meilleures décisions stratégiques, mais aussi de permettre aux méthodes d'analyse et de planification d'obtenir des résultats plus probants, grâce à la rigueur d'une démarche scientifique.

D'autre part, un champ de recherche profondément différent se développa à partir des années 1970. Une *approche par processus*, selon cette approche, il était impossible d'appréhender l'intégralité des situations et encore moins de prévoir le futur. La recherche de solutions optimales apparaissait comme vaine et même lorsqu'une stratégie était rigoureusement formulée, elle se perdait le plus souvent dans les méandres de sa mise en œuvre.

Le XXI^{ème} siècle a vu l'émergence de nouveaux champs de recherche qui permettent encore mieux de rendre compte de la réalité organisationnelle :

➤ La théorie de la complexité, peut être utilisée pour mieux gérer un contexte organisationnel parfois chaotique. Les principes de la théorie de complexité peuvent contribuer à l'ordre et au progrès social, tout comme des comportements stables et des espèces mieux adaptées semblent émerger dans la nature⁵. Les méthodes non interventionnistes de la théorie de la complexité peuvent être mieux adaptées aux réalités organisationnelles que les approches autoritaires du management traditionnel.

➤ Les spécialistes du discours, se sont appuyés sur les théories sociologiques du langage afin de montrer comment la manière dont nous parlons des organisations détermine

¹ TZU (S) : *l'art de la guerre*, éditions Economica, Paris, 1999, p.89.

² CHRISTENSEN (C), ANDREWS (K), BOWER (J): *Business law: Text and cases*, 4^e édition, éditions Irwin, Washington, 1978, p.128.

³ ANSOFF (I) : *Stratégie de développement de l'entreprise, Analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, éditions Hommes et Techniques, Paris, 1970, p. 82.

⁴ VOLBERDA (H) : *Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis*, in *European Management Review*, Volume 1, n°1, Milan, 2004, pp.24-35.

⁵ THIETART (R.A), FORGUES (B): *Chaos Theory and Organization*, In *Revue Organization Science*, Volume 6, n°1, Seattle, 1995, pp.19-31.

effectivement ce qui s'y passe¹. L'approche par le discours souligne en particulier que le fait de maîtriser le langage de la stratégie peut constituer une ressource pour les managers, grâce à laquelle ils sont identifiés comme des stratèges, ce qui leur permet d'obtenir de l'influence, du pouvoir et de la légitimité. Dans cette optique savoir « parler stratégie » constitue une compétence clé de la vie dans les organisations.

➤ Les spécialistes de la stratégie comme pratique ont examiné en détail les pratiques effectives des managers, afin de mieux comprendre les activités et les techniques liées à la stratégie². La démarche de la stratégie comme pratique entend d'une part améliorer la capacité à concevoir des processus stratégiques plus réalistes et d'autre part permettre de former des praticiens plus qualifiés et plus réfléchis. Un demi-siècle de recherche en stratégie a ainsi produit de nombreuses approches chacune peut apporter des éclairages utiles.

• **Définitions :**

On peut définir la stratégie comme : « Une suite de décisions et d'actions au service d'une politique »³. 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.

Une autre définition peut être donnée à la stratégie qui est la suivante : « La stratégie consiste à prendre des décisions qualitatives ayant des effets à longs termes et fondées sur un diagnostic précis de l'entreprise dans son environnement. Ces décisions doivent permettre d'atteindre des objectifs de survie et de développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et des innovations »⁴.

Nous retiendrons que la stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un ensemble de buts et d'objectifs.

1. **Le contenu de la stratégie :**

La stratégie est un concept global qui comprend de nombreuses composantes. C'est donc un concept complexe. Le positionnement à l'égard de l'environnement et l'attitude à l'égard des autres acteurs, et notamment la concurrence, sont définis par des choix et des décisions dans un horizon à moyen et à long terme qui engageront l'avenir de l'entreprise.

L'importance de l'allocation des ressources financières (l'investissement) à l'évolution de la capacité de production détermine l'objectif de part de marché face aux concurrents. Ce choix est inévitablement conflictuel quelles que soient les précautions prises. Il évoque la défense ou la conquête de parts de marché et par conséquent un combat. C'est la raison pour laquelle le vocabulaire guerrier est tout à fait adapté à l'étude de la stratégie. Les principaux choix qui résument aussi la stratégie de l'entreprise sont :

- Le ou les axes de développement qui définissent son orientation ;
- Le choix du métier qui assure la cohérence de la stratégie, mais en même temps définit un certain niveau de spécialisation ;

¹ KNIGHTS (D) : *Changing Spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management*, in Academy of Management Review, Volume 17, n°4, Washington, 1992, pp.514-521.

² JOHNSON (G), LANGLEY (A), MERLIN (L), and WHITTINGTON (R) : *Strategy as practice - Research directions and resources*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007, p.109.

³ BELAID (Mc) : *Le management, concepts clés*, édition Pages Bleues Internationales, Alger, 2009, p.50.

⁴ DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M) : *L'essentiel sur le management*, 5^e édition, édition Foucher, Paris, 2006, p.390.

- La décision d'exercer plusieurs métiers soit par intégration verticale ou horizontale, soit par diversification. Qui accroît au contraire la complexité mais aussi les marges de manœuvre.

2. Le but de la stratégie :

On peut établir quatre justifications à une démarche stratégique :

1. Elle permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation. La stratégie, c'est d'abord un discours commun qui définit un environnement concurrentiel (dans quelles contraintes économiques évoluons-nous ?). La stratégie intègre ainsi les motivations individuelles dans une logique commune. Pour reprendre l'expression de Montbrial (T) « *Elle s'occupe de l'action humaine finalisée, volontaire et difficile* »¹ ;

2. Elle permet de mettre au jour comment l'organisation crée de la valeur. Il ne s'agit pas de produire un discours quelconque mais d'orienter les comportements, les savoir-faire ou les décisions vers un objectif commun à toutes les entreprises : la création de la valeur ;

3. Elle permet de définir comment une organisation peut créer plus de valeur que ses concurrents. Nous sommes en effet dans un système économique concurrentiel où la valeur n'est réalisée que si elle trouve preneur sur un marché. Il s'agit donc pour une entreprise, non seulement de créer de la valeur, mais aussi de faire en sorte que cette valeur soit davantage reconnue que celle que ses concurrents produisent ;

4. Enfin, la démarche stratégique permet de choisir les cibles de clientèles pour lesquelles l'entreprise entend créer de la valeur. En situation de contraintes, il n'est pas possible de tout faire bien, il faut choisir des priorités et s'y tenir.

Les quatre éléments précédents peuvent se résumer dans l'idée suivante d'Atamer (T), Calori (R) : « *la démarche stratégique donne de la cohérence à une organisation pour créer de la valeur dans un environnement concurrentiel qui la contraint de sélectionner ses priorités* »². Bien entendu, ces quatre justifications ne sont pas indépendantes. Toute démarche stratégique marche sur deux jambes, celle de l'intention stratégique et celle de la rationalité stratégique.

3. La stratégie dans le secteur des services :

Bien que des différences existent entre les producteurs de biens et les prestataires de services, les similarités sont de plus en plus nombreuses. Dans l'offre d'une entreprise de services, il n'y a pas de produit physique comme déjà vu dans la section précédente.

L'avantage concurrentiel est lié à la valeur que les clients associent à des aspects essentiellement intangibles, comme la pertinence des conseils donnés, l'attitude du personnel, l'ambiance générale, la diligence du service, etc. Dans les entreprises industrielles au contraire, le produit a longtemps été considéré comme l'élément central de la compétitivité, les services étant relégués au rôle de support.

Les managers des entreprises de production de biens physiques peuvent donc avoir l'impression qu'ils maîtrisent mieux les leviers du succès stratégique que leurs homologues des entreprises de service. Pourtant l'exemple de l'industrie informatique démontre que lorsque l'offre de produits proposée par les concurrents tend à converger, ajouter plus de fonctionnalités physiques (accroître la mémoire ou la vitesse du processeur) ne constitue pas un argument de vente convaincant.

¹ PETERS (T), WATERMAN (R) : *Le prix de l'excellence*, interÉditions, Paris, 1983, p.85.

² ATAMER (T), CALORI (R) : *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2^e édition, éditions DUNOD, Paris, 2003, p.10.

A l'inverse, comme l'a démontré Delle (1998), le succès réside dans la maîtrise des services : la vitesse d'introduction de nouveaux modèles, la simplicité du processus d'achat et l'efficacité du support client font la différence.

Au total, il apparaît que les clients ne différencient pas toujours les caractéristiques physiques des produits, mais qu'ils donnent une importance croissante à des éléments tels que l'image de marque et le service associé.

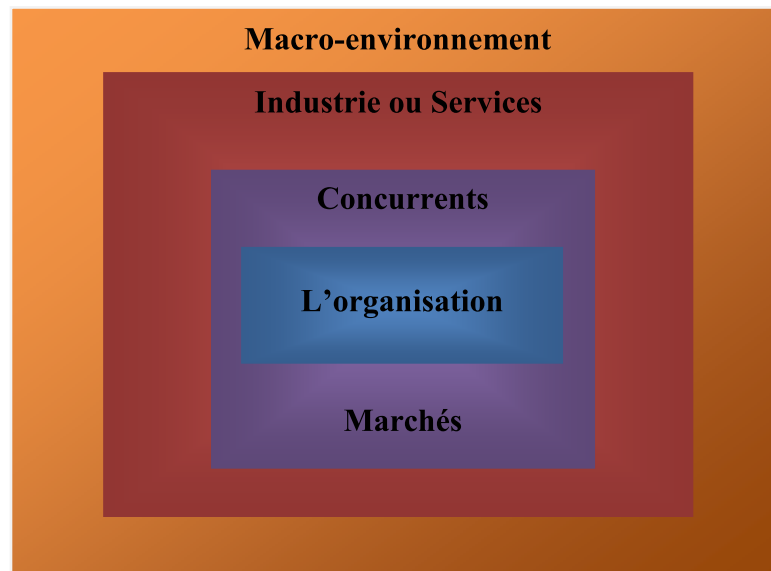
Sous-section 2 : L'analyse stratégique :

- **Analyse de l'environnement :**

L'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie. Dans le secteur privé, les entreprises doivent avoir des clients satisfaits pour rester en activité, de même que les organisations du secteur public doivent répondre aux attentes de leurs autorités de tutelle ou de leurs usagers.

Nous allons présenter un outil permettant de comprendre l'environnement d'une organisation, que nous subdiviserons en « strates » successives, comme le schéma ci-dessous le démontre.

Schéma n°8 : Les strates de l'environnement



Source: JOHNSON (G), SCHOLLES (K), WHITTINGTON (R), FRERY (F) : *Stratégique*, 7^e édition, éditions Pearson Education, Paris, 2005, p.62.

Le macro-environnement constitue la strate environnementale la plus générale. Lorsque les entreprises formulent leur stratégie globale, elles étudient le macro-environnement qui rassemble les facteurs globaux qui ont un impact sur l'ensemble des entreprises et qui conditionne le choix des actions stratégiques.

Parmi les changements de l'environnement l'entreprise doit identifier ceux qui constituent une **menace** à conjurer (ex : l'innovation des concurrents inimitables car protégées par des brevets incontournables), de ceux qui ouvrent des **opportunités** à exploiter (ex : une obligation réglementaire nouvelle que l'entreprise peut satisfaire grâce à ses produits).

L'analyse de l'environnement permet d'identifier des contraintes et opportunités d'action :

- Les premiers sont à la base des stratégies d'offensives face aux menaces ;
- Les secondes sont les stratégies offensives résultant des opportunités.

L'environnement stratégique correspond à l'ensemble des éléments qui ont une influence sur l'entreprise et des éléments sur lesquels elle peut agir.

1. L'analyse PESTEL :

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales¹. Voici quelques exemples des différents rôles de ces catégories :

- Les influences politiques soulignent le rôle des pouvoirs publics ;
- Les influences économiques correspondent à des facteurs macroéconomiques tels que les taux de change, les différentiels de taux de croissance ou encore les cycles d'activité ;
- Les influences sociologiques incluent les évolutions culturelles et démographiques ;
- Les influences technologiques correspondent à l'impact d'innovation telles qu'Internet, les nanotechnologies, les nouveaux matériaux ou encore le génie génétique ;
- Les influences environnementales recensent les préoccupations écologiques : pollution, recyclage, réchauffement climatique, etc. ;
- Enfin les influences légales synthétisent les contraintes juridiques, les évolutions réglementaires, les normes de sécurité ou encore les opérations de fusions et acquisition.

➤ Exemple : Analyse PESTEL de l'industrie du transport aérien :

Grâce au modèle PESTEL, les influences environnementales qui pèsent sur les organisations peuvent être rassemblées en six catégories. Pour l'industrie du transport aérien, ces influences sont les suivantes :

Tableau n°2: Analyse PESTEL de l'industrie du transport aérien

Politiques	Economiques
<ul style="list-style-type: none"> - Soutien des gouvernements aux compagnies nationales ; - Contrôle de sécurité ; - Restrictions sur les flux migratoires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de croissance de l'économie ; - Prix du carburant.
Sociologiques	Technologiques
<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement des voyages des seniors ; - Echanges internationaux d'étudiants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Moteurs plus efficaces ; - Utilisation de nouveaux matériaux ; - Technologies de contrôle de sécurité ; - Usage croissant de la téléconférence.
Environnementales	Légales
<ul style="list-style-type: none"> - Normes sur les nuisances sonores ; - Contrôles sur la consommation énergétique ; - Restrictions des extensions aéroportuaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Restrictions sur les fusions et acquisitions ; - Droits d'accès privilégiés aux grands aéroports pour certaines compagnies.

Source: JOHNSON (G), SCHOLLES (K), WHITTINGTON (R), FRERY (F) ; Op.cit, 7^e édition, 2005, p.63.

Pour les managers, il est important d'analyser comment ces différents facteurs évoluent et quel sera leur impact sur l'organisation. Cependant, la plupart de ces facteurs sont interdépendantes. Les évolutions technologiques influencent ainsi les données économiques (création ou suppression d'emplois), les données sociologiques (impact sur les loisirs), et les données environnementales (pollution).

Afin d'éviter une surabondance de détails, il est donc nécessaire d'adopter une vision synthétique et d'identifier les **variables pivot**, c'est-à-dire des facteurs susceptibles d'affecter

¹ Cette analyse existe également sous la version simplifiée de modèle PEST. L'ajout des facteurs écologiques et légaux correspond mieux aux tendances structurelles actuelles.

significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. Les variables pivot varient d'une industrie à l'autre.

Le commerce de détail est ainsi avant tout concerné par l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs locaux, à l'inverse, un constructeur informatique sera particulièrement sensible aux développements technologiques qui peuvent accélérer l'obsolescence de certains produits.

De même, les managers du secteur public doivent rester attentifs à d'autres types de variables pivot : orientations idéologiques, politiques budgétaires et évolutions démographiques. Grâce à l'identification des variables pivot, ils peuvent se focaliser sur les éléments décisifs de l'analyse PESTEL, ceux qu'ils doivent traiter en priorité.

2. Analyse concurrentielle :

Aucun secteur économique ne ressemble réellement à un autre secteur. Chacun possède sa propre structure, est régi par ses propres lois, contraintes et représente un domaine particulier où les conditions de survie et de profit sont différentes¹.

Michael Porter fournit une approche très pertinente, en proposant d'analyser les 5 forces ainsi que le rôle des pouvoirs publics qui s'exercent sur toutes les entreprises appartenant à un même secteur économique, et aussi de déduire de cette analyse leur intensité.

2.1. L'intensité de la rivalité : entre les concurrents existants dépend du dynamisme de la demande, du nombre et de la taille des concurrents, du degré de diversification des offres, du rythme et de la diffusion du progrès technique, des barrières à l'entrée et à la sortie.

2.2. La menace des nouveaux entrants : conditionnée par :

- L'importance des barrières à l'entrée (importance des économies d'échelle, de l'effet d'expérience, de la masse critique de capitaux nécessaires pour démarrer une activité, le coût de transfert, différenciation du produit, difficulté d'accès aux circuits de distribution) ;
- Les stratégies de dissuasion des entreprises déjà implantées dans ce secteur et par le degré d'attractivité du secteur (taux de croissance notamment) ;
- La capacité et la volonté de riposte (traditions de travail, histoire de la profession).

2.3. Les menaces des produits de substitution : qui remplissent les mêmes fonctions que le produit qu'ils remplacent en améliorant les performances.

Le risque essentiel réside dans l'intérêt que le marché peut trouver à ces produits ou services de substitution, intérêt qui va avoir pour effet d'accélérer l'obsolescence des offres existantes et donc de diminuer la valeur marchande des produits et services offerts.

Le vrai problème réside, le plus souvent, dans la difficulté de les identifier. Il est de toute façon impératif d'exercer une veille technologique sérieuse. De nos jours il semble important de suivre tout particulièrement les tentatives des adversaires qui leur permettraient d'obtenir un rapport qualité/prix plus intéressant ou entraîneraient des gains de temps ou de coût d'appropriation.

2.4. Le pouvoir de négociation : des clients et des fournisseurs est lié à l'intensité de la concurrence (en fonction du degré de concentration, des stratégies de différenciation...) sur le secteur qui explique la capacité d'un partenaire à peser sur les termes du contrat et à imposer sa volonté à l'autre partie.

2.5. Le rôle des pouvoirs publics : Même si Porter n'a pas inclus cette force dans son modèle, elle y a indiscutablement sa place ; en effet, l'Etat a le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus globalement

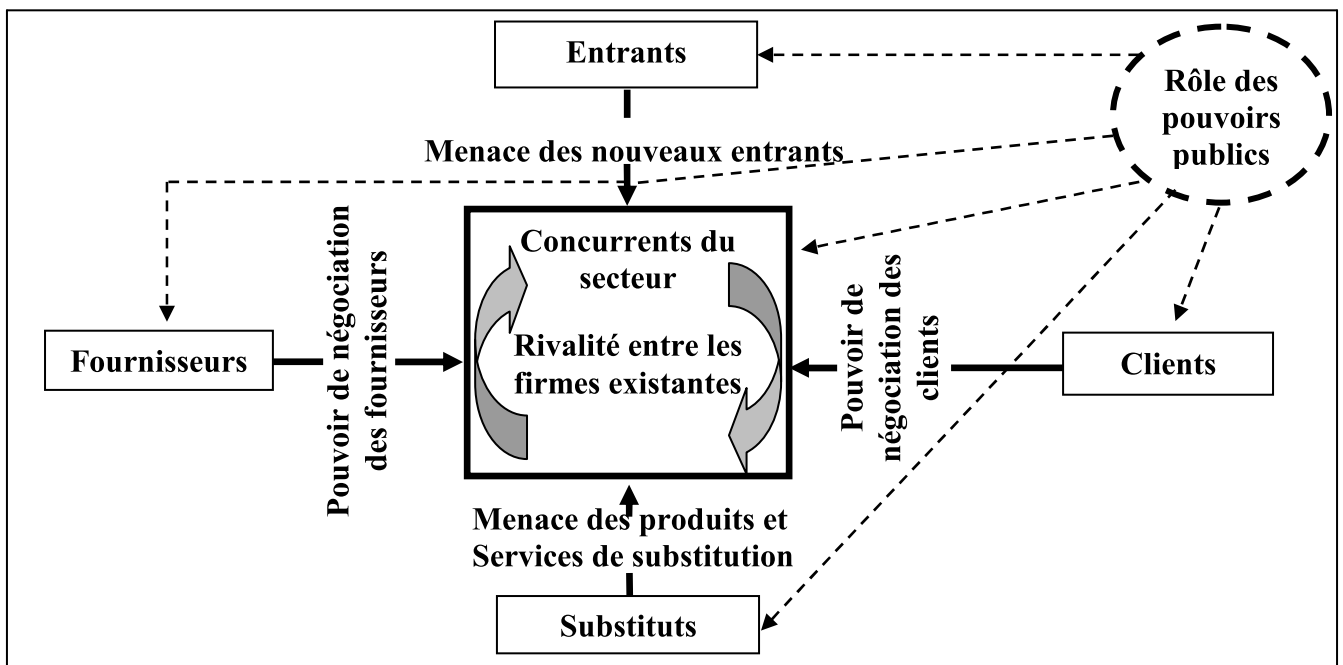
¹ GARIBALDI (G) : *Analyse stratégique*, 3^e édition, éditions d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2008, p.142.

d'intervenir dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects¹ :

- Le pouvoir de régulation ;
- Le protectionnisme (dressement de barrières à l'entrée) ;
- Dans certaines industries l'Etat peut être : un *client* dominant (soit directement, soit au travers de services publics nationalisés), un *fournisseur* en situation de quasi-monopole ou bien un *concurrent* particulièrement menaçant pour les entreprises privées ;
- Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle de : *prescripteur* et de *rassembleur* (en décidant la réalisation de grands projets et en sélectionnant les fournisseurs correspondant), de *financeur* (par le biais d'aides publiques, telles que les subventions), enfin le rôle purement *politique* de l'Etat peut considérablement influencer sur la capacité concurrentielle des organisations (notamment par l'établissement ou la rupture de relations diplomatiques).

Bien entendu ces 5 forces +1 évoluent dans le temps en fonction d'un certain nombre d'événements. Ces évolutions ne peuvent rester ignorées des entreprises, qui doivent tenir compte des transformations qui auraient le plus d'effet sur le jeu concurrentiel.

Schéma n°9 : Les forces de la dynamique concurrentielle



Source : PORTER (M) : *Choix stratégiques et Concurrence*, éditions Economica, Paris, 1982, p.4.

- **Analyse de l'entreprise** :
- **Le diagnostic du potentiel ressources** :

Plusieurs études ont démontré l'utilité de distinguer un environnement menaçant et un environnement favorable car ceci n'a de sens que par rapport à la situation de l'entreprise elle-même.

Le diagnostic externe de l'environnement est donc intimement lié au diagnostic interne du potentiel des ressources de l'entreprise. Grâce à cette seconde partie du diagnostic, nous pourrons identifier les forces à exploiter et les faiblesses à compenser.

Les ressources sont constituées de divers éléments qui sont :

- **Eléments matériels**, dont il faut apprécier la productivité, la capacité de production, la fiabilité et la sécurité ;

¹ JOHNSON (G), SCHOLES (K), WHITTINGTON (R), FRERY (F); Op.cit, 7^e édition, 2005, p.77.

- **Eléments financiers**, pour lesquels il faut évaluer la capacité d'emprunt, la capacité bénéficiaire, le potentiel d'autofinancement et l'équilibre financier ;
- **Eléments incorporels**, qui s'évaluent par le degré de maîtrise des technologies, l'image de marque, la clientèle, les parts de marché et la qualité de l'organisation ;
- **Eléments humains**, qui s'apprécient à partir des qualifications, de la formation, du savoir-faire, de la capacité d'adaptation, de changement, de la cohésion des groupes et de l'aptitude au travail en équipe et en réseau.

Dans une optique stratégique, l'appréciation des ressources ne consiste pas en un simple inventaire. Elle repose sur une analyse comparative. Les diverses ressources sont comparées entre elles afin d'apprécier l'équilibre et les déséquilibres entre les divers potentiels ainsi que les effets de complémentarité (appelés synergies), mais aussi avec les ressources que possèdent leurs principaux concurrents.

A l'issue de cette analyse, nous pouvons dire que : « *la compétitivité est l'aptitude d'une firme à affronter la concurrence, grâce à son potentiel de ressources, sans subir de handicap* »¹. Le diagnostic de compétitivité aboutit ainsi à identifier des points forts à exploiter (atouts) et des points faibles (faiblesses) à compenser. La stratégie de compétitivité doit comporter des objectifs de productivité, de qualité, de flexibilité et d'innovation.

Section 2 : Stratégies tarifaires et dynamique concurrentielle :

La mutation de l'environnement économique au cours des vingt dernières années a eu un impact indéniable sur les comportements des entreprises. Les macro-phénomènes tels que la dérégulation des marchés, la naissance d'une compétition globale, l'excès d'offre ou la fréquence des changements technologiques ont poussé les dirigeants à mettre à jour leurs modes de raisonnement et leurs méthodes afin de mieux répondre des enjeux tels que la flexibilité, la réactivité ou la créativité.

Sous-section 1 : Eléments clés de la dynamique concurrentielle :

L'analyse concurrentielle permet aux décideurs de sélectionner les marchés, les démarches, les modes de concurrence concevables pour la firme et ses acteurs. Elle apporte également une vue des évolutions probables : au niveau des firmes en présence et du secteur. Ainsi, elle permet finalement d'évaluer la valeur du secteur et des ressources à mobiliser pour améliorer, modifier ou abandonner la position relative de l'entreprise.

- **Identifier les mouvements des concurrents (Les signaux du marché) :**²

➤ L'approche industrielle préconise l'adéquation entre les capacités internes de la firme et son environnement extérieur. Porter (M) recommande l'observation des signaux pouvant traduire les intentions des concurrents : avertissements, donner le change à une action stratégique, engagement irréversible traduisant une volonté d'affrontement. Les informations des médias financiers vont véhiculer les signaux et les annonces de manœuvres stratégiques.

➤ Choisir ses concurrents : Porter (M) souligne également le rôle tenu par les concurrents eux-mêmes dans la profitabilité de la firme. L'existence de concurrents permet d'absorber des demandes trop fortes, notamment en phase de lancement. Ils assurent les capacités de différenciation : la qualité est comparative et non absolue. Ils desservent les segments inintéressants, ou mieux peuvent justifier des prix élevés en offrant un cran protecteur à la firme sachant exploiter des formes organisationnelles de réduction des coûts.

De plus en plus, l'évaluation de la stratégie de la firme se fait en comparaison avec la rentabilité relative de concurrents de la même industrie : choisir son secteur consiste de plus

¹ DARBELET (M), IZARD (L) et SCARAMUZZA (M) ; Op.cit, 5^e édition, 2006, p.396.

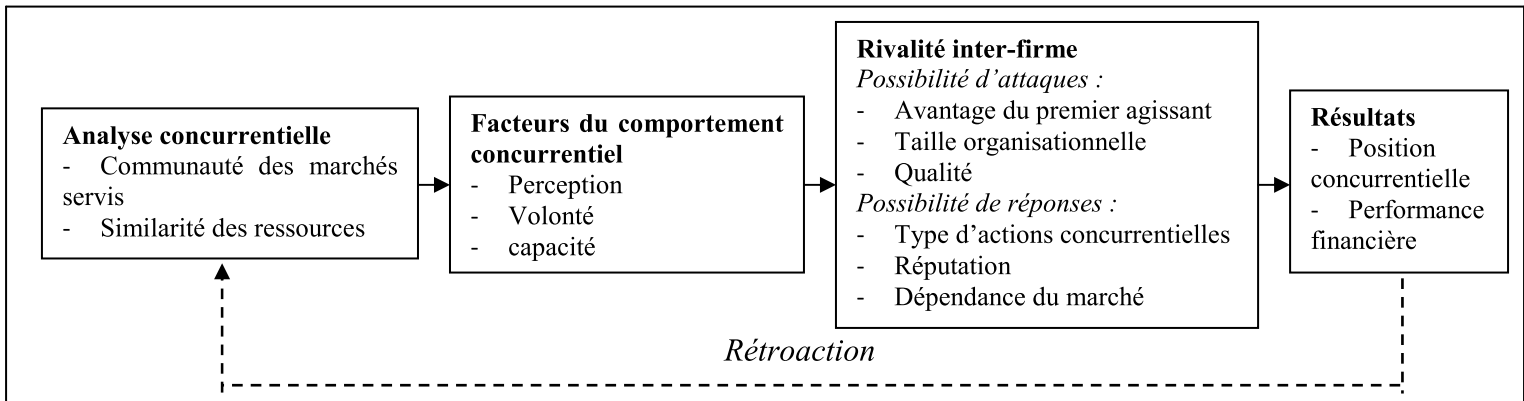
² MAGAKIAN (J-L), PAYAUD (M, A) : *100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, 2^e éditions, éditions Bréal, Paris, 2007, p.116.

en plus à garantir la rentabilité espérée par les investisseurs boursiers, ou selon la comparaison des capitaux engagés. Il s'agit donc de dépasser la moyenne de rentabilité des concurrents.

• **Analyser la rivalité concurrentielle :**

De façon générale, pour Chen (1996)¹, la rivalité concurrentielle s'analyse dans le cadre d'un processus complexe qui est fonction de l'analyse de l'environnement concurrentiel et de facteurs de comportement.

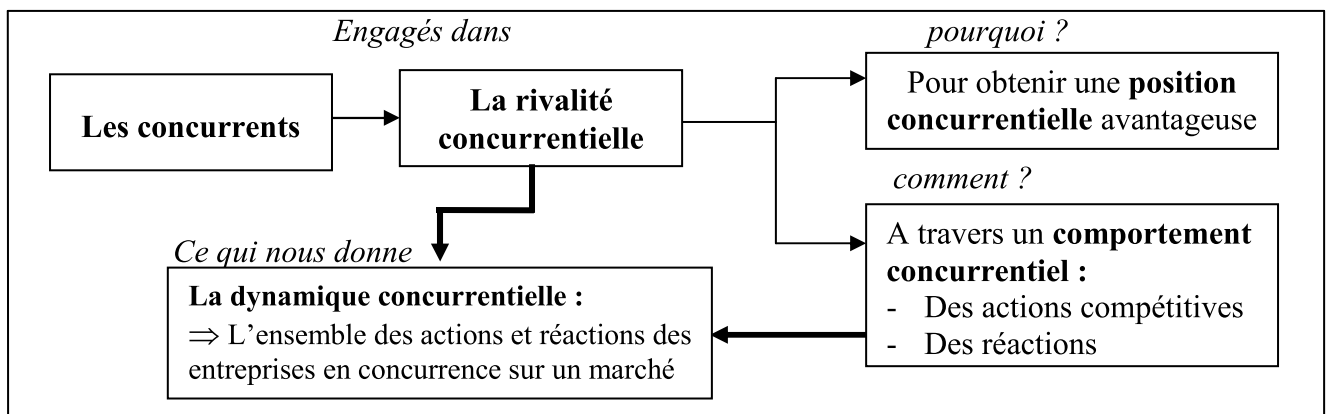
Schéma n°10 : Un modèle de rivalité concurrentielle



Source : CHEN (M.J) ; Op.cit, Washington, Jan 1996, p.109.

L'analyse concurrentielle passe par l'étude des marchés desservis ainsi que par la similarité des ressources des acteurs potentielles ou déjà en place. Les actions/réactions liées à une manœuvre stratégique de la part d'un concurrent sont fonctions de trois facteurs : la prise de conscience de la manœuvre, la volonté d'y répondre et la capacité à y répondre. La perception d'une action concurrentielle et la volonté d'y répondre fluctuent selon le caractère menaçant ou non de celle-ci pour les acteurs en place. La perception et la volonté de réagir à une action ne suffisent pas à déclencher une réaction. Encore faut-il que l'acteur concerné ait les moyens de procéder à une réaction. A défaut de pouvoir réagir seul, il peut éventuellement envisager une réponse avec d'autres firmes du secteur.

Schéma n°11 : Des concurrents à l'analyse de la dynamique concurrentielle



Source : CHEN (M.J) ; Ibid, Jan 1996, p.128.

¹ CHEN (M.J) : *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration*, Academy of Management Review, Volume 21, n°1, Washington, jan 1996, pp.100-134.

• **Les formes d'intentions concurrentielles intrasectorielles :**

→ Un choix stratégique (stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel) :

Une des plus grandes alternatives stratégiques peut se résumer comme à l'opposition entre l'affrontement et la passivité.

Analysant les choix stratégiques offerts à des leaders de marché pour défendre voire renforcer leurs positions, Le Roy¹ précise les deux thèses qui s'opposent sur cette question :

« La première, la plus communément admise, postule l'argument selon lequel les leaders ont intérêt à **entretenir la stabilité** au sein de leur secteur afin d'éviter tout risque lié à l'apparition d'une menace ou à une trop forte rivalité entre les firmes. Les travaux issus de l'économie industrielle s'inscrivent directement dans ce raisonnement. L'analyse de Porter démontre à ce titre les risques liés à une forte intensité des forces concurrentielles. Les firmes dominantes ont alors intérêt à favoriser l'inertie sectorielle plus que la prise de risque et la déstabilisation des conditions environnementales, l'attitude stratégique prescrite ici au leader consiste à ériger des barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels ».

« La seconde thèse, plus récente, se positionne à l'opposée de cette prescription. Elle réfute l'argument précédent selon lequel une limitation de la rivalité est la clé de la défense d'un avantage. Partant du principe que les barrières à l'entrée ne sont pas éternelles et que le seul avantage durable résulte de la capacité à créer de nouveaux avantages, les firmes doivent prendre des initiatives agressives et ne pas hésiter à **perturber le statu quo**. Il ne s'agit plus de réduire la concurrence, mais de l'alimenter pour tirer profit de ses effets sur les concurrents et sur le secteur dans son ensemble. A l'idée d'un déterminisme structurel est ici préféré l'intention stratégique des firmes. Elles acquièrent la capacité de remettre en cause l'état actuel du marché dans un objectif de renégociation de leur position et de leur rôle ».

Tableau n°3 : Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel

	Stabiliser le jeu concurrentiel	Perturber le jeu concurrentiel
principes	<p>Limiter l'intensité de la concurrence et les menaces potentielles afin de tirer profit de l'inertie qui règne au sein d'un secteur</p>	<p>- Ne pas laisser les challengers, remettre en cause le leadership - Changer les règles - Renouveler les avantages concurrentiels</p>
Perspectives	Long terme	Court / Moyen terme
Moyens d'action	<p>- Barrière à l'entrée - Protection des ressources rares</p>	<p>- Multiplication des actions concurrentielles - Stratégies de perturbation, de rupture</p>
Attitude générale	Défensive	Proactive

Source : Le Roy (F) ; Ibid, 2004, p.211.

1. L'affrontement concurrentiel et l'hypercompétition :

Le Roy² définit l'affrontement concurrentiel comme une « relation indirecte, médiatisée par le consommateur, dans laquelle les firmes rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances ».

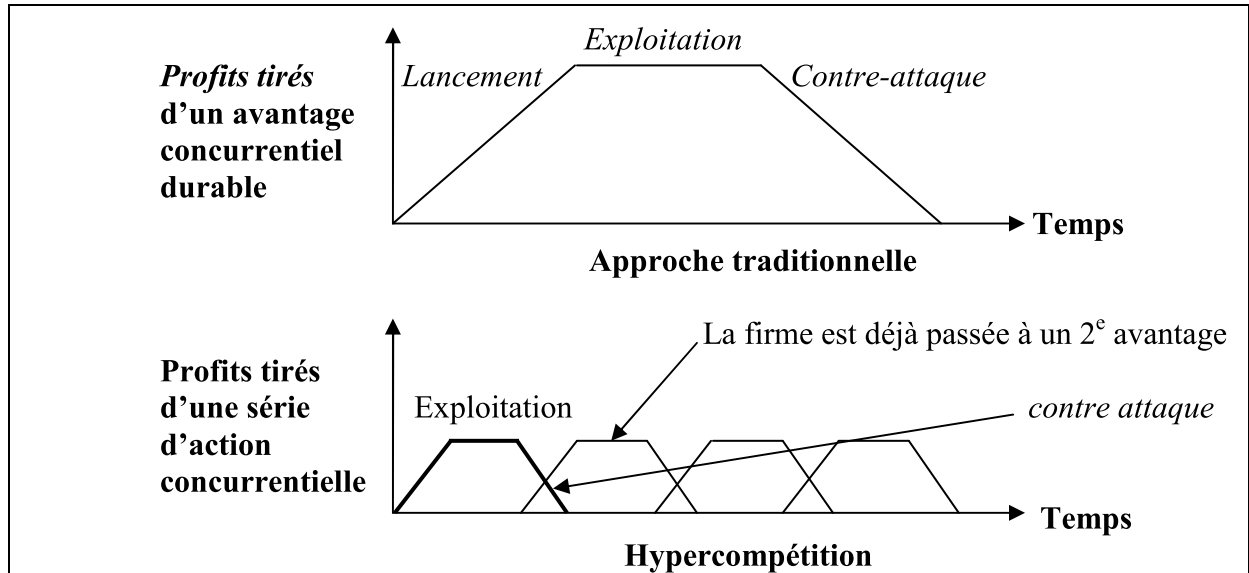
¹ LE ROY (F) : *L'affrontement dans la relation de concurrence*, Revue Française de Gestion, édition Lavoisier, Vol 30, n°148, France, jan/fev, 2004, p.112-211.

² LE ROY ; Op.cit, France, 2004, p.183.

Le terrain le plus classique de l'affrontement est soit celui des prix, soit celui des décisions d'implantations de capacités, mais l'affrontement peut également se produire sur l'accès aux ressources.

L'hypercompétition serait une évolution récente des marchés vers une concurrence très agressive, dans laquelle le caractère soutenable d'un avantage concurrentiel dépendrait de la rapidité des actions concurrentielles et de la capacité à déstabiliser les rivaux.

Schéma n°12: L'avantage concurrentiel et l'hypercompétition



Source : D'AVENI (R) : *Hypercompétition*, Vuibert, Paris, 1995, p.36.

Dans ces marchés en constant déséquilibre, dont il n'est pas possible de prédire l'évolution, les entreprises performantes seraient celles qui introduisent les facteurs de déstabilisation.

En effet, les entreprises qui ne cherchent pas délibérément à déstabiliser leurs concurrents vont elles même être l'objet de manœuvre agressive et donc, connaître de graves difficultés. Ces dernières seront d'autant plus importantes que leurs réponses aux tentatives de déstabilisation de leurs concurrents seront mal appropriées, incomplètes ou trop lentes. Il est donc recommandé d'être le premier à se livrer à des manœuvres agressives afin d'éviter d'être soi-même une victime.

2. L'évitement :

Le pôle de l'évitement, peut être complété en distinguant notamment le déplacement et la recherche d'un effet de monopole. Le déplacement se caractérise par une concentration de l'activité sur certains segments de marché, proche du sens de la stratégie générique de concentration définie par Porter (M) (1980). Les firmes en interaction peuvent alors grâce à ce déplacement, reconnaître un statu quo tacite permettant un partage des territoires, c'est-à-dire des sanctuaires propres à chacun des acteurs.

Dans cette perspective, l'entente, qu'elle soit explicite ou tacite, se trouve ainsi située entre la coopération et l'évitement, selon qu'elle soit issue d'une volonté plus ou moins délibérée de la part de ses auteurs. Un effet de monopole peut également être mis en place soit par des logiques de démarcation, ou encore par des logiques d'obstruction.

3. La coopétition :

Selon Koenig (G), la coopétition, néologisme qui amalgame coopération et compétition, renvoie à deux conceptions :¹

- Des firmes concurrentes peuvent opérer un « *clivage* » en gérant dans le même temps un affrontement sur certaines activités et des coopérations sur d'autres ;

- L'autre acception est basée sur une « *solidarité agonistique* », c'est-à-dire qu'en situation d'interdépendance mutuelle, les entreprises concurrentes doivent gérer l'ambivalence stratégique. Elles doivent ainsi se fixer certaines limites, proposent pour leur part la coexistence d'aspects à la fois coopératifs et compétitifs via notamment le recours à la coopération pour créer ou agrandir le gâteau et la compétition lorsque vient le moment de le partager.

Plus globalement, la coopétition s'appuie sur trois notions :

1) La notion de *complémenteurs* : les entreprises doivent rechercher des partenaires complémentaires, même s'ils sont concurrents pour mieux valoriser leurs propres ressources ;

2) La notion d'*arbitrage* entre stratégies de compétition et stratégies collectives : les entreprises doivent identifier les opportunités en termes de partenariat avec certains concurrents, sans pour autant perdre de vue la défense de leurs intérêts ;

3) La notion de *rôles multiples* des entreprises : la coopétition repose sur le fait que les entreprises peuvent jouer des rôles très différents au cours du temps.

En résumé, Les actions des firmes peuvent être proactives ou réactives, c'est-à-dire en réponse à une action précédente d'un des acteurs du marché. L'efficacité de l'action engagée par une firme dépend non seulement de son impact sur les consommateurs mais aussi de la réaction ou non des firmes concurrentes. Le profil de ces réactions est déterminé par plusieurs types de facteurs : des facteurs relatifs au marché, notamment son évolution et sa structure concurrentielle, des facteurs relatifs aux firmes, en particulier à leurs ressources, les caractéristiques de l'action elle-même.

La nature des actions varie relativement peu d'un point de vue théorique : il s'agit d'actions de nature à acquérir ou défendre un avantage concurrentiel (lancement de nouvelles offres, campagne de communication, amélioration de la qualité de service) et / ou accroître ou maintenir une position concurrentielle. Une action est dite compétitive dès lors qu'elle a pour finalité d'avoir un résultat en dehors de l'entreprise, ce qui n'exclut pas pour autant qu'elle concerne une transformation à l'intérieur de l'organisation, mais alors cette transformation doit pouvoir être observable. Les actions identifiées le plus souvent sont des actions de baisses de prix, de communication et le lancement de nouvelles offres.

• Choisir une stratégie concurrentielle :

Le choix d'une stratégie fondamentale est déterminant pour l'entreprise dans son ensemble et chaque unité doit en tirer des sous-stratégies afin de dégager un avantage concurrentiel. Aussi les managers doivent-ils chercher à bien positionner les diverses unités afin de les rendre compétitives, et ce en analysant dans le détail les forces dictant les règles de la concurrence dans le secteur d'activité concerné.

C'est dans cette optique que le groupe Strategor (2005)² présente les avantages liés à la mise en œuvre de la stratégie par une entreprise. Il suggère que deux solutions s'offrent à une entreprise pour qu'elle réussisse mieux que les autres : « *soit produire une offre à des coûts sensiblement inférieurs à ceux des concurrents, c'est-à-dire se doter d'un avantage de coût, soit créer une offre possédant des caractéristiques uniques appréciées des clients et que ces*

¹ KOENIG (G) : *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, édition Nathan, Paris, 1996, p.272.

² DETRIE (J-P) : *Stratégor, Politique générale de l'entreprise*, 4^e édition, édition Dunod, Paris, 2005, p.124.

clients sont disposés à payer plus cher, et ainsi se doter d'un avantage fondé sur la différenciation ».

Parmi les grands experts en formulation de stratégies se distingue Michael Porter, qui dans sa théorie laisse aux managers le choix entre trois stratégies compétitives génériques¹, l'idée étant qu'aucune entreprise ne peut excéder un niveau moyen de rentabilité en essayant d'être présente sur tous les fronts. Au lieu de cela, l'organisation doit adopter une stratégie concurrentielle qui lui offre un avantage différent, en exploitant ses forces et celles du secteur.

Selon Porter, le choix peut se faire entre la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation.

1. La stratégie de domination par les coûts :

Consiste à se positionner comme le fabricant ou le distributeur le moins cher d'un secteur. La réussite est liée au fait d'être meilleur marché, tout en offrant un produit ou un service comparable à la concurrence (ou du moins acceptable).

Pour s'assurer cet avantage, le secret est un fonctionnement efficace, des économies d'échelles, l'innovation technologique, une main-d'œuvre bon marché ou un accès privilégié à des matières premières. Ex : Tati, Leader Price, Easy Jet, Bic, Lada.

2. Stratégie de différenciation :

En revanche, l'entreprise cherchant à se distinguer des autres aux yeux des clients suit quant à elle une stratégie de différenciation, avec une priorité pour la qualité de premier ordre, un service irréprochable, un design innovant, des capacités technologiques ou une image de marque inhabituelle.

L'attribut choisi doit être différent de ceux des concurrents et suffisamment convaincant pour justifier un prix dépassant le coût de la différenciation. Les entreprises ayant trouvé au moins un attribut les démarquant des autres ne manquent pas : Intel, Sony (technologie), Saab, Mercedes (fiabilité), Canal + (offre) et Best Western Hôtels (services).

3. Stratégie de focalisation :

Les deux premières stratégies visent un avantage concurrentiel dans une large gamme de segments de marché. Pour sa part, la **stratégie de focalisation** donne la priorité au coût ou à la différenciation dans un segment réduit : le manager choisit un segment ou un groupe de segments dans un secteur d'activité (Ex : variété des produits, type d'acheteur final) et adapte la stratégie de façon à tout miser sur ce ou ces segments.

Le but est d'exploiter un segment de marché étroit ; toutefois, la viabilité de cette stratégie dépend de la taille du segment en question et du fait que l'organisation puisse assumer les coûts extra engendrés. Ex : l'entreprise Doublet S.A. a appliqué une stratégie de focalisation en devenant le leader mondial de la fabrication de drapeaux. De même, le fabricant de plats cuisinés Stouffer a utilisé une stratégie de focalisation sur les coûts pour sa ligne Lean Cuisine, afin d'attirer des clients mangeant allégé et souhaitant allier qualité et commodité.

Sous-section 2 : Les différentes stratégies de prix des compagnies aériennes :

• Présentation des objectifs et contraintes :²

Pour mettre en œuvre sa stratégie de prix, l'entreprise doit se fixer des objectifs en fonction des contraintes qui pèsent sur elle. Trois types d'objectifs peuvent être recherchés par l'entreprise :¹

¹ GAUMINTZ (B.R), LERE (J-C): *Contents of codes of ethics of professional business organization in the United States*, in Journal of Business Ethics, volume 35, numéro 1, St Cloud Minnesota, Janvier 2002, pp.35-49.

² DIEMER (A) : *Economie d'entreprise : Les fonctions de l'entreprise*, Cours en ligne d'Economie d'entreprise, Institut Universitaire de Formation des Maîtres, préparation CAPET, PLP, Auvergne, 2007, p.26.

1. Le prix et le volume :

Dans le cas d'un objectif de conquête de parts de marché, l'entreprise fixe un prix en fonction des effets attendus sur le volume des ventes. Ce dernier contribue, avec les autres variables, à déterminer le volume des ventes de l'entreprise. Les quantités sont souvent présentées comme une fonction inverse du prix proposé à travers les courbes de demande en fonction du prix.

Lorsque l'entreprise a pour objectif la maximisation du volume des ventes ou la pénétration du marché par la maximisation de la part de marché, elle choisit généralement de pratiquer un prix peu élevé. Une telle politique de bas prix peut à la fois donner à l'entreprise un avantage concurrentiel mais aussi stimuler le développement du marché en attirant de nouveaux consommateurs. Quoi qu'il en soit, l'entreprise cherche à augmenter ses ventes et sa part de marché pour satisfaire des objectifs qui peuvent être différents :

- Utiliser de façon optimale sa capacité de production ;
- Assurer le plein emploi ;
- Obtenir des économies d'échelle ;
- Occuper une position de leader sur un marché en essor.

2. Le prix et la rentabilité :

Dans le cas d'un objectif de rentabilité, l'entreprise recherche le prix qui lui permettra d'obtenir le profit le plus élevé, quel que soit ses ventes.

Le prix influence la quantité vendue, il détermine aussi la rentabilité de l'activité à travers la marge bénéficiaire. S'il est fixé à un niveau très bas, il peut stimuler une demande importante en volume mais qui dégage un résultat négatif. En effet, il est essentiel qu'à terme le prix de vente permette de couvrir les coûts générés par la production et la commercialisation des produits et, au-delà, de dégager une marge qui permette le financement des investissements.

→ Par sa double action sur le volume et la rentabilité, le prix semble une variable particulièrement sensible. Un prix élevé ne génère pas nécessairement une rentabilité, car il peut simultanément assurer une marge unitaire élevée et un volume très faible si la demande est découragée. A l'opposé, un prix très faible ne peut être considéré systématiquement comme un facteur réducteur de rentabilité.

3. Le prix, outils de communication :

Aux deux principaux objectifs recherchés par le prix, facteur de stimulation des ventes et générateur de rentabilité, il faut ajouter un troisième aspect en tant que vecteur de communication. En effet, le prix peut être un élément d'information qui affecte l'image de son entreprise et/ou attire des acheteurs potentiels vers une gamme de produits.

Un prix élevé sera souvent associé à une image de qualité. Un prix trop bas pourra soulever des présomptions de mauvaise qualité, en l'absence d'autres éléments d'information tangibles et accessibles. Un prix élevé ne sera pas nécessairement dissuasif, ni un prix bas, attractif. L'entreprise doit donc être particulièrement vigilante hors de la fixation du prix qui constitue le message principal que recevront tous les clients potentiels. Le prix doit être conforme à la politique d'image que l'entreprise veut développer face à ses concurrents.

Un prix mal fixé peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise : une mauvaise image, un mauvais positionnement relatif des produits entre eux, une rentabilité défectueuse et une demande insuffisante ou mal contrôlée. Cependant, le prix, variable complexe, est le seul instrument du marketing qui ne nécessite pas d'investissements et dépenses préalables.

¹ DESMET (P), ZOLLINGER (M) : *Le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, Paris, 1997, pp.26-28.

4. Les contraintes :

Toutefois, l'entreprise n'a pas une totale liberté de manœuvre pour fixer ses prix. Elle doit en effet tenir compte des contraintes de son environnement. Il peut agir de contraintes juridiques. L'Etat peut en effet prendre des mesures de nature réglementaires ou législatives pour limiter le niveau des prix et/ou la progression des prix (lutte contre l'inflation). Les entreprises sont alors tenues de respecter ces limitations de marge ou ces blocages de prix.

Il peut s'agir également de contraintes liées à la concurrence et au marché. Le prix de vente pratiqué par des concurrents est un facteur important (surtout si ces entreprises sont en position de leader sur le marché) que l'entreprise devra prendre en compte dans la fixation de son prix. Plus le produit sera homogène, plus la concurrence en termes de prix sera intensive. Ceci explique pourquoi les entreprises tentent de différencier (artificiellement ou réellement) leurs offres de services de manière à éviter cette concurrence. La différenciation permet de créer une position de monopole sur le marché et donc de lui assurer des marchés conséquents (on parle de concurrence monopolistique).

• Les politiques de prix différenciés :

La tarification différenciée est fondée sur le fait que la demande, pour un service donné, a rarement une structure homogène et recèle des segments de clientèle ayant des sensibilités différentes au prix.

Cependant la réalité est souvent plus complexe, et les segments de clients peuvent être plus nombreux, plus perméables et plus difficiles à identifier. C'est ainsi que pour être efficace, la tarification différenciée doit respecter les règles suivantes :¹

- **Règle du prix de marché** : les niveaux de prix seront définis en fonction des prix des différents segments de clientèle, mais également en fonction des prix déjà pratiqués sur le marché ;

- **Règle de flexibilité** : la structure choisie devra comporter une certaine flexibilité pour pouvoir s'adapter à des modifications des politiques tarifaires concurrentes ;

- **Règle d'étanchéité** : la structure de prix devra assurer une certaine étanchéité entre les différents segments, afin de dissuader les clients les moins sensibles au prix de profiter de tarifs réduits. ;

- **Règle de lisibilité** : le système de prix devra être suffisamment clair pour assurer une communication aisée avec le réseau de distribution et une bonne compréhension par les clients finaux.

1. Le Yield management :

1.1. Définition du concept :²

Le Yield management a été développé aux USA à la fin des années 70 par des compagnies de transport aérien, confrontées à la déréglementation du trafic. Cette technique a pour objectif, non pas de gérer des rendements, mais d'optimiser le revenu global d'un site d'exploitation de services. On peut ainsi définir le Yield management comme suit :

« *Le Yield management est l'ensemble de techniques au service d'un principe : la gestion des capacités en vue de la maximisation du revenu global d'une entreprise de services* ».³

« *Le Yield management offre la possibilité de gérer en temps réel les capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de la vente à une classe tarifaire plus favorable*

¹ DIEMER (A) ; Op.cit, 2007, p.34.

² DUBOIS (P-L), FRENDO (M-C) : *Yield Management et marketing des services*, Revue Décisions Marketing, EMS éditions, n°4, France, jan/avr 1995, pp.47-54.

³ DAUDEL (S), VIALLE (G) : *Yield Management : Applications to air transport and other service industries*, édition Les Presses de l'ITA, France, 1994, p.35.

que celle à laquelle elles étaient préalablement acceptées afin d'optimiser le revenu global du site ».¹

Le Yield management enrichit les fonctions de gestions du produit, de la distribution, de la communication et des prix. Il introduit une notion nouvelle, celle de la gestion des capacités. Les entreprises de services sont confrontées à des problèmes liés à la fois au caractère fixe de l'offre, au caractère évolutif de la demande et au développement en réseau. Elles sont souvent soumises à des effets de saisonnalité ou se précèdent des périodes d'activité intense et des périodes de sous-activité. Le Yield management se préoccupe de connaître la demande et sa structure, mais surtout de la contrôler, de prévoir ses réactions et de gérer les capacités disponibles en fonction de cette connaissance.

La gestion des capacités tourne autour de deux concepts :

- **La définition des capacités** : pour désigner la surréservation ; cela consiste à mettre en réservation un nombre de place supérieur à la capacité disponible, afin de compenser les effets négatifs pour le revenu global des annulations ;
- **L'allocation des capacités** : qui consiste à déterminer la part de la capacité qui sera donnée en réservation à chacun des différents prix.

Le Yield management introduit également une autre problématique : pour choisir deux niveaux de prix s'adressant simultanément et efficacement à deux segments de clients identifiés, chacun de ces prix doit être assorti de services différents qui vont intéresser plus particulièrement l'un ou l'autre de ces deux segments.

1.2. Conditions d'application du Yield management :

Berman (2005) a proposé une classification plus détaillée et plus ample des caractéristiques nécessaires pour l'adoption des techniques de revenue management pricing. Il s'agit des caractéristiques liées à la demande, aux coûts, à la capacité et l'existence des réservations.

Tableau n°4 : Conditions d'une application idéale du Yield management

Caractéristiques de la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Variation significative de la demande quotidienne, hebdomadaire ou saisonnière ; • Demande segmentable ; • Différence significative de l'élasticité prix entre différents segments.
Existence des réservations	<ul style="list-style-type: none"> • Demande relativement prévisible ; • Service pouvant être réservé par le client dans différentes périodes ; • Usage réel incertain même avec la prise des réservations, il est possible d'avoir des sièges invendus. D'où, il est souvent intéressant de pratiquer des sur réservations pour se protéger contre les non présentations (no-show).
Caractéristiques des coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Faibles coûts marginaux de ventes en comparaison avec les revenus marginaux ; • Coûts fixes très élevés.
Caractéristiques liées à la capacité	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité relativement fixe. Le nombre limité d'unité de l'offre nécessite une meilleure allocation de la capacité ; • Dans certaines périodes la capacité excède l'offre et dans d'autres l'offre excède la capacité. Dans les périodes de pic de la demande, il faut mettre des contraintes et des conditions pour l'accès au service ; • Offre périssable. Elle n'est pas stockable.

Source : BERMAN (B) : *Applying Yield Management Pricing to your Service Business*, Business Horizons, vol 48, n°2, Indiana USA, 2005, pp.169-179.

¹ DUBOIS (P.L), FRENDO (M.C) ; Ibid, jan/avr 1995, p.48.

1.3. Mise en place du Yield management :

1.3.1. Anticiper :

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

Un système d'information performant est une condition indispensable à la mise en œuvre du Yield management, car les comportements doivent pouvoir être mesurés et suivis de manière détaillée. Il est aussi nécessaire d'évaluer et de connaître les prix pratiqués par les concurrents sur le marché.

Des modèles de prévisions de séries chronologiques sont utilisés pour prévoir l'évolution des réservations en fonction du jour dans l'année, du jour dans le mois et de la semaine, et selon les segments.

Un modèle du comportement du client est aussi mis en œuvre pour palier les défauts des méthodes précédentes qui sont toujours en retard par rapport aux évolutions de l'environnement et de la concurrence. Ce modèle reconstitue, à partir de leurs caractéristiques (date, départ, prix, restrictions...), l'utilité associée aux offres par un client.

1.3.2. Segmenter :

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

→ Les critères de segmentation de marché :

- Les critères sociodémographiques : procéder à un découpage par pays, par région ou par ville, l'âge et la situation familiale ;
- Le revenu / la profession : le niveau de revenu et l'appartenance à une profession explique les différences de consommation. Les lieux d'habitude, les loisirs varient d'une classe à l'autre, certains produits s'adressent à un segment très précis du marché ;
- Les critères de personnalité et psychographiques : il s'agit de la personnalité du consommateur et de son style de vie ;
- Les critères de comportement d'achat : il y a quelques facteurs qui influencent l'utilisateur ou non utilisateur, la qualité achetée et la fidélité à la marque.

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

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

1.3.3. Communiquer :

Pour une bonne mise en œuvre du Yield management, trois grands types de communication s'avèrent indispensables :

La communication interne : Ce type de communication est dirigé vers le personnel de l'entreprise¹. La mise en place du Yield management exige une réorganisation du système

¹ DESMET (P), ZOLLINGER (M) ; Op.cit, 1997, p.142.

d'information et du système commercial de l'entreprise, en effet les décisions d'affectation des capacités, aussitôt prises, doivent être communiquées aux systèmes commercial et de réservation, aussi bien pour faire part de l'état des ventes aux commerciaux afin qu'ils puissent cibler des clients précis que pour informer les clients qui veulent réserver.

La communication institutionnelle : La communication institutionnelle par opposition à la communication de produit, est axée sur l'entreprise elle-même². Cette communication spécifique a pour but de construire et de garder une bonne image de l'entreprise, pour éviter toutes critiques ou mauvaises appréciations des pratiques de cette dernière. Dans le cadre du Yield management, une entreprise doit faire attention de ne pas donner une image de « profiteuse » ou qui cherche exclusivement le gain au détriment de la satisfaction des clients.

La communication-produit : Dans le Yield management, la communication-produit permet de toucher des segments précis de clients afin de leur faire connaître les avantages de prix ou les contraintes (réserver et confirmer avant une certaine date, ou que certain prix ne soient disponible que pour une certaine période par exemple) qui parfois leur sont imposés.

La communication-produit dans le Yield management utilise des techniques de communication dont les plus connues sont la publicité et la promotion des ventes. La publicité a pour objectif d'attirer le consommateur vers le produit (stratégie pull) elle joue sur le prix et les conditions de vente, en essayant de garantir la lisibilité de l'information. Quant à la promotion des ventes, elle a pour objectif de pousser le produit vers le consommateur au moment même de l'acte d'achat en proposant un avantage temporaire destiné à faciliter ou à stimuler son achat, son illustration et/ou sa distribution (stratégie push).³

2. Les tarifs multidimensionnels :⁴

Proposer plusieurs tarifs permet de mieux répondre aux attentes des différents segments. Les critères de différenciation sont :

- Soit liés à la situation d'achat, Ex : le ticket acheté à l'unité ou par carnet, le forfait de jour ou de nuit, le tarif individuel ou de groupe ;
- Soit liés aux caractéristiques du client, exemple : le tarif réduit pour les étudiants, la gratuité pour les enfants, le tarif famille et le tarif adhérent.

Le principe des tarifs multidimensionnels est d'introduire de nouveaux paramètres dans le calcul du prix pour mieux s'adapter à la diversité des consommateurs. Ex : au lieu de proposer du gaz en bouteille à un prix unique par kilo, un producteur introduit un prix de location journalier pour la bouteille en acier tout en baissant le tarif du kilo de gaz. Il limite ainsi les comparaisons directes avec ses concurrents qui continuent de vendre le gaz uniquement au poids. De plus, la nouvelle structure de prix modifie le calcul du coût par unité pour le client, puisqu'au prix du kilo de gaz il faut ajouter le coût de location divisé par le nombre d'unités consommées pour obtenir le prix réel par unité. Le producteur segmente ainsi les clients en les différenciant selon leur taux de consommation : les gros consommateurs paient moins par kilo. La détermination de chaque paramètre du prix requiert bien sûr une analyse approfondie des préférences des clients et de la valeur qu'ils attachent au produit.

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : *Mercator, théorie et pratique du Marketing*, édition Dunod, 2009, p.467.

² LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) ; *Ibid*, 2009, p.475.

³ DE BAYNAST (A), LENDERVIE (J) : *Publicitor*, édition Dunod, 7^e édition, 2008, p.393.

⁴ SIMON (H), DOLAN (R) et LAURENT (G) : *L'art du marketing*, Les Echos revue de presse, n°8, France, 1990, pp.7-8.

Chapitre III

Le marché du transport
aérien en Algérie

Chapitre III : Le marché du transport aérien en Algérie :

Dans ce chapitre, nous avons orienté notre travail autour de deux sections. Nous aborderons dans un premier temps des généralités sur le marché du transport aérien en Algérie -son évolution et ses organismes de gestion-, et nous présenterons la compagnie aérienne nationale Air Algérie, sous ses différentes facettes.

La deuxième section quant à elle, sera consacrée aux différents diagnostics stratégiques de la compagnie - interne et externe- qui vont nous permettre de faire ressortir les forces et faiblesses d'Air Algérie ainsi que les opportunités et menaces qui se présentent à elle.

Section 1 : Présentation du marché du transport aérien en Algérie :

Sous-section 1 : Généralités sur le marché du transport aérien en Algérie :

L'Algérie compte trente cinq (35) aéroports, dont treize (13) internationaux. Le plus important est l'aéroport HOUARI BOUMEDIENE d'Alger code IATA ALG peut atteindre une capacité de 12 millions de passagers/an pour un flux réel de 4,5 millions en 2009.¹

La compagnie aérienne nationale Air Algérie domine quant à elle le marché du transport aérien, mais depuis l'ouverture du réseau international à la concurrence plusieurs compagnies aériennes étrangères ont des vols au départ et à destination de l'Algérie parmi-elles nous pouvons citer : Tunisair, Royal Air Maroc, Air France, Alitalia, Aigle Azur, Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways, Etihad Airways, Emirates Airlines etc.

• Evolution du marché du transport aérien en Algérie :

De par sa position géographique entre l'Europe et l'Afrique, de tous temps l'Algérie a été un carrefour incontournable pour les divers marchands et passagers. Le développement de l'aéronautique et du transport aérien en général a permis à l'Algérie d'être un des axes principaux des relations établies entre l'Europe Occidentale et les diverses contrées africaines, d'autre part, sur une transversale méditerranéenne, entre le Proche-Orient et l'Extrême-Occident - qui est aussi la ligne de grand cabotage entre la Tunisie et le Maroc – l'Algérie est la terre de l'escale et du relais sur les chemins suivis par le transit aérien, national et international.

1. Histoire de l'aviation civile algérienne :

Au lendemain de la Grande Guerre, de nombreux pilotes sont démobilisés et continuent à voler dans les centres d'entraînement des réservistes d'Alger et Oran. L'absence d'avions légers d'une utilisation pratique empêche alors le développement de l'aviation de tourisme ; il faut attendre 1930, l'année du Centenaire, pour que l'aviation légère prenne son essor. Après les meetings organisés à l'occasion des festivités du Centenaire et rassemblant les plus grands noms de l'aviation française, l'Algérie se couvre en quelques mois de 92 aérodromes abritant un nombre de plus en plus important d'avions.

Début 1947, apparaît la compagnie Air Algérie qui, se hissa rapidement au niveau des principales compagnies aériennes mondiales et assura, avec Air France, la plus grande partie du trafic vers la métropole au départ d'Alger, Oran ou Constantine.

Après le recouvrement de l'Algérie de sa souveraineté nationale en 1962, l'Etat algérien rachète 51% du capital de la compagnie, puis 83% en 1970 avant de nationaliser la compagnie Air Algérie dans sa totalité en 1972. Elle deviendra à nouveau une société par actions en 1997 et s'engage dans une politique d'augmentation de son capital, celui-ci passe de 6 milliards de dinars en 2000 à 14 milliards en 2001 et 26 milliards en 2002, puis 29 milliards et 37 milliards en moins d'un an.

Mis à part l'intermède Khalifa Airways, fondée en juin 1999 puis dissoute en 2003, la compagnie nationale Air Algérie a toujours exercé le monopole public sur le ciel algérien. L'évolution du transport aérien est donc restée confinée aux seules performances de cette compagnie. Loin de tout pessimisme béat, il faut signaler cependant la sous-performance croissante d'Air Algérie. Le pavillon national est tributaire d'une structure organisationnelle lourde et malgré des investissements importants ces dernières années ; Air Algérie reste minée par des problèmes d'ordre :

¹ <http://www.aerportalger.dz/site/?page=aeroport> (Le 09-04-2014)

- externes, tels que la difficulté d'adaptation aux normes et exigences internationales ; - internes, tels que le manque de rigueur de son personnel ainsi que les interminables conflits avec les partenaires sociaux.

En mars 1998, en vertu d'un joint-venture entre Sonatrach et Air Algérie, la compagnie Tassili Airlines a été créée, avant de devenir en avril 2005, une filiale à 100% du groupe pétrolier public. Elle, qui assurait seulement le transport du personnel de Sonatrach et des compagnies pétrolières étrangères, a réalisé un chiffre d'affaires de 4,2 milliards de DA en 2011 contre 3,5 milliards de DA en 2010. Cette compagnie dispose actuellement d'une flotte de 31 avions, soit une capacité globale de 1228 sièges¹ et va bientôt assurer des dessertes vers l'international notamment vers la France et la Turquie et ce, en plus de la ligne Hassi-Messaoud - Rome qu'elle dessert depuis octobre 2012.²

2. Evolution du nombre de passagers du transport aérien :

Tableau n°5 : Evolution du nombre de passagers transportés entre 1970 et 2012 en Algérie

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

Source : www.factfish.com (Le 08-04-2014 à 15h30)

Le tableau ci-dessus, comprend le nombre de passagers des vols internationaux et des vols domestiques (à l'intérieur des frontières du pays) transportés durant la période 1970-2012.

Pendant près de dix ans, entre 1994 et 2003, Air France aura symbolisé le boycott international auquel était soumise l'Algérie durant la période des violences terroristes. C'est bien la décision d'Air France de ne plus desservir l'Algérie suite au détournement de son Airbus en décembre 1994 à l'aéroport d'Alger qui a provoqué le départ dans un premier temps des autres compagnies aériennes, suivies par les autres entreprises étrangères. Seules quelques compagnies pétrolières, notamment américaines et britanniques, avaient choisi de rester dans les champs pétroliers du Sud, ultra-protégés et surtout rentables.

Avant ces événements, notamment, l'arrêt de l'exploitation par quelques compagnies, le trafic était en évolution continue et enregistré en 1985 son niveau le plus haut, soit 3 965 900 passagers ; mais suite aux événements politiques ayant secoué l'Algérie entre 1990 et 2000 il

¹ <http://www.tassilairlines.dz/PAGINATION/NOTRE-FLOTTE.html> (Le 11-04-2014 à 15h30).

² <http://www.maghrebemergent.com/entreprises-9/algerie/item/36055-algerie-tassili-airlines-va-assurer-des-dessertes-vers-la-france-l-italie-et-la-turquie.html> (Le 11-04-2014 à 15h55).

a fortement chuté passant de 3.748.000 en 1994 à 2.936.800 de passagers fin 1999 (soit une baisse de plus de 21%). Malgré l'absence des compagnies françaises, le trafic s'amorce légèrement en 1995 (3.477.800 de passagers), 1996 (3.494.100 de passagers) et 1997 (3.517.700 de passagers).

L'évolution de la situation en Algérie à compter de 2001 (3.419.249 de passagers) a permis une stabilisation du nombre de passagers transportés et ce jusqu'à 2005 (3.037.298 de passagers). Les compagnies aériennes internationales sont revenues peu à peu sur le territoire national amorçant un redémarrage du trafic. Par contre, pour la période 2006-2008, nous constatons une nette diminution du trafic qui est passé de 2.899.722 à 2.884.506 passagers transportés. Cette dernière est imputable à une baisse au niveau du réseau domestique qui, avec l'ouverture du nouvel aéroport international le 5 juillet 2006 a entraîné une nette croissance des lignes internationales au détriment du réseau intérieur.

C'est en 2009 qu'on enregistre le taux le plus élevé du trafic avec 4.370.917 de voyageurs transportés, cette évolution résulte de l'augmentation par les compagnies aériennes opérantes, de leur offre de sièges et de fréquences, sur des liaisons desservant l'Europe, l'Asie et l'Amérique du nord (augmentation de 17,91% des liaisons sur Montréal par Air Algérie entre 2008 et 2009). Du fait que la concurrence devenait de plus en plus rude vers certaines destinations européennes (66% du trafic international de l'aéroport d'Alger) ceci a incité les compagnies aériennes à promouvoir pendant les périodes creuses des offres promotionnelles attractives sur les prix des billets d'avions en les accompagnants le plus souvent d'une amélioration dans la qualité des prestations offertes.

Par ailleurs, la part de l'Algérie dans le transport des passagers dans le monde en 2012 reste très marginale ne dépassant pas les 0,10% avec 4.082.585 de passagers/an occupant ainsi le 61^e rang mondial¹ alors que le trafic mondial était de 2.891.973.784 de passagers. A titre comparatif, le Maroc en 2012 a transporté 6.943.920 passagers/an soit près du double de l'Algérie alors qu'en 2009 ce chiffre n'était que de 4.930.683; il a su profiter de la conjoncture politique instable dans les pays ayant subis le printemps arabe pour attirer les clients potentiels fuyant ces destinations à risque.

• Les organismes de gestion et du développement de la navigation aérienne en Algérie :²

1. Les différents organismes :

Depuis l'indépendance, cinq organismes ont été chargés de la gestion de l'exploitation et du développement de la navigation aérienne en Algérie OSGA, ONAM, ENEMA, ENESA et l'ENNA.

De 1962 à 1968, c'est l'Organisation de la Gestion de la Sécurité Aéronautique (OGSA), organisme Algéro-Français qui a géré l'ensemble des services d'exploitation de l'aviation civile en Algérie.

Le 1^{er} janvier 1968, cette organisation a été remplacée par l'Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie (ONAM). Ce dernier a été à son tour remplacé, en 1969, par l'Etablissement National pour l'Exploitation météorologique et Aéronautique (ENEMA) qui a géré la navigation aérienne jusqu'à 1983.

En 1975, les activités de météorologie ont été transférées à l'Office National de Météorologie créé le 29 avril 1975, sous forme d'Etablissement Public à caractère administratif.

¹ www.factfish.com (Le 09/04/2014 à 11h10).

² www.enna.dz (Le 11/04/2014 à 10h40).

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.

Afin de clarifier les attributions de l'ENESA, il a été procédé au réaménagement de ses statuts ainsi qu'au changement de dénomination en « ENNA » par décret exécutif N°91-149 du 18 mai 1991.

2. L'ENNA :

L'Etablissement National de la Navigation Aérienne (ENNA) est en Algérie l'administration chargée de l'exploitation et de la sécurisation du transport aérien algérien.

2.1. Missions :

L'ENNA est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère des transports algériens. Ses missions principales sont :

- Assurer la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien algérien ou relevant de la compétence de l'Algérie ;
- Veiller au respect de la réglementation relative à la circulation aérienne en Algérie ;
- Assurer l'exploitation technique des aérodromes civils algériens ;
- Etre l'organisme représentant l'Algérie à l'international dans les domaines aéronautiques ou météorologique ;
- L'ENNA gère onze aéroports internationaux et vingt-cinq aéroports nationaux.

2.2. Organisation :

L'ENNA est organisée en cinq directions opérationnelles :

- Direction du développement de la navigation aérienne ;
- Direction de l'exploitation de la navigation aérienne
- Direction technique de la navigation aérienne ;
- Direction de la logistique ;
- Centre de qualification, de recyclage et d'expérimentation de la navigation aérienne.

Dans le cadre du développement des projets liés à la navigation aérienne et de la participation à des réunions internationales l'E.N.N.A collabore avec des institutions nationales et internationales :

- Ministère du transport ;
- Institut Aéronautique de Blida (IAB) ;
- Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) l'Algérie y est membre depuis le 5 mars 1963 ;
- AEFMP : organisation internationale réunissant l'Algérie, l'Espagne, la France, le Maroc ainsi que le Portugal ;
- ASENSA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar ;
- EUROCONTROL : organisation européenne pour la sécurité de la navigation aérienne ;
- Ecole Nationale de l'Aviation Civile à Toulouse (ENAC).

Sous-section 2 : Présentation de la compagnie Air Algérie :

Air Algérie est la compagnie nationale de prestation de service dans le domaine du transport aérien de passagers et de fret, c'est une société par actions (SPA) avec un capital

social de 43.000.000 000DA en 2009 et dont le siège social se situe au numéro 1, place Maurice Audin, Alger Centre¹.

En tant que transporteur aérien privilégié, Air Algérie contribue au développement économique et à l'aménagement du territoire. La compagnie nationale a joué un rôle prépondérant dans l'activité économique algérienne et ce, en étant l'un des principaux outils permettant la mise en œuvre de la politique économique du pays, permettant à l'Algérie de se développer et de réaffirmer la coopération commerciale et culturelle avec ses partenaires.

- **Historique de la compagnie** :²

Dès le lendemain de l'indépendance, Air Algérie est considérée comme l'instrument privilégié de l'exercice de la politique du pays, qui devait permettre à l'Algérie de développer et réaffirmer les coopérations commerciales et culturelles avec les différents partenaires au niveau national et international, la principale préoccupation des pouvoirs publics consistait à promouvoir l'aviation de façon à répondre à des besoins de plusieurs aides géographiques, économiques, sociales et transitoires.

Depuis la fin de la 2^e guerre mondiale, le réseau des lignes aériennes entre l'Algérie et la France était desservi par la société Air Algérie.

1946, création de la C.G.T (Compagnie Générale de transport) avec un réseau principalement orienté vers la France. La C.G.T et la Compagnie Air Transport fusionnent en juin pour former C.G.T Air Algérie.

Le 23 Mai 1953, après la fusion des deux compagnies, la compagnie de transport aérien entra officiellement en activité.

Après l'indépendance de l'Algérie, et précisément en Janvier 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%, les 49% restantes étaient détenues par Air France.

La multiplication des liaisons par Air Algérie suscitera la mise en place d'une série de mesures de réorganisation de toutes les structures de la compagnie, des mesures qui s'imposent compte tenu des nouvelles exigences d'un pays souverain.

Toutefois cette souveraineté nationale ne peut être pleine et entière qu'à travers un cadre juridique facilitant la création et le développement de services spécifiquement Algériens. Ce cadre sera précisément établi par la promulgation de la loi 64-166 du 08 juin 1964 relative aux services aériens.

De 1965 à 1969, l'effort principal a porté sur l'adaptation de la législation nationale avec la tarification des textes internationaux, tout en assurant une prise en main effective de son espace aérien ; c'est ainsi que le réseau international atteindra les 26 escales en 1969.

En 1970, les parts de l'Etat algérien atteignent les 80% y compris le capital de la compagnie. Air Algérie a procédé par la même occasion au renouvellement de sa flotte.

L'année 1971, étant une date historique dans la vie de la Compagnie, venant de Seattle (USA) deux Boeing 727-200 à Alger, date des perfectionnements techniques et commerciaux. De par cette acquisition, Air Algérie est la première compagnie en Afrique à utiliser à ce sujet des Aéronefs type JET.

Le 12 Décembre 1972, l'Etat algérien détient 100% des parts d'Air Algérie, mais cette nationalisation ne sera effective qu'en 1974.

1973, l'Etat décide d'intégrer la Société de Travail Aérien (S.T.A) à Air Algérie, qui devient la Société Nationale de Transport et de Travail Aérien Algérie.

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,

¹ Interne à l'entreprise.

² www.airalgerie.dz (Le 09/04/2014 à 12h15).

Air Algérie est devenu une Entreprise Publique Economique (E.P.E) sous le nom de « Société Nationale de Transport et de Travail Aérien ».

1983, Air Algérie emploie 6.900 personnes et dispose d'une flotte de 66 appareils. Elle est alors scindée en deux entités distinctes, l'une pour les opérations intérieures (Inter Air Service : I.A.S), dont la desserte d'un réseau domestique de 24 escales, et l'autre pour les lignes internationales (34 escales en Afrique et en Europe occidentale et de l'est).

Le 17 février 1997, s'est tenu l'assemblée générale constitutive concernant le passage d'Air Algérie à l'autonomie.

Libéralisation du transport aérien en 1998.

En 2007, le 12 février, le titre obligatoire d'Air Algérie a été introduit en cotation à la bourse d'Alger. Au cours de cette année, la compagnie a transporté 3,5 millions de passagers et 20000 tonnes de fret pour un chiffre d'affaire globale de 22% par année depuis 2002. Ouverture de deux lignes directes Alger-Montréal (2007) et Alger-Pékin (2009).

2011, suite à une grève du personnel, un nouveau PDG de la compagnie est désigné à la tête de la Compagnie.

Parmi les perspectives de la compagnie, c'est d'être efficace, rentable et importante au sein des grandes compagnies internationales, grâce au dynamisme et à l'engagement d'un personnel compétant totalement algérianisé.

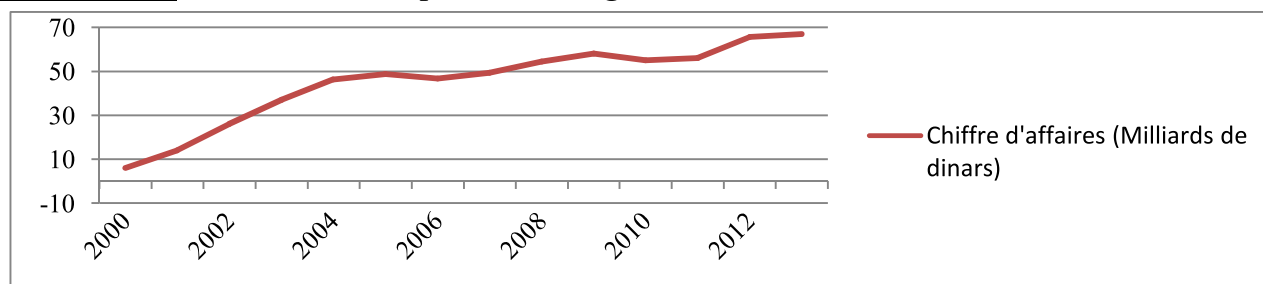
- **Chiffre d'affaires d'Air Algérie :**

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

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

Ces efforts se sont soldés, par l'augmentation de son chiffre d'affaire passant de 49,4 milliards de dinars en 2007 à 54,4 milliards de dinars en 2008, avec un trafic passagers de 3,2 millions de passagers.

En 2011, Air Algérie a réalisé un chiffre d'affaires de 56 milliards de DA, elle a enregistré 3,6 millions de clients en 2011. Par rapport à 2010 où le chiffre d'affaires était de 55 milliards de DA, la compagnie a enregistré une hausse de 10% du nombre de passagers sur les lignes internationales et une stagnation du nombre de clients sur les dessertes domestiques. En 2012 le chiffre d'affaires de la compagnie nationale a connu une évolution de 17% passant à 65,6 Milliards de DA et ce, grâce à une augmentation du nombre de passagers transportés cette augmentation est conjuguée à l'ouverture de nouvelles dessertes saisonnières qui à elles seules attirent un nombre conséquent de voyageur supplémentaires.

Schéma n°13 : Evolution du capital d'Air Algérie

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

Tableau n°6 : L'évolution du CA d'Air Algérie (en milliard de dinars)

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

Source : interne à l'entreprise.

- **Politique de l'entreprise** :¹

- 1. Missions de la compagnie Air Algérie :**

La mission principale de l'entreprise de transport et de travail aérien est le transport de passagers, fret et courriers dans les conditions optimales de confort, de sécurité et de régularité. Ses principales missions sont :

En matière de transport aérien :

- L'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux ;
- L'exploitation de lignes aériennes domestiques et internationales, en vue de garantir le transport public régulier de passagers, de fret et du courrier.

En matière de travail aérien :

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

En matière de l'exploitation commerciale :

La vente et l'émission des titres de transport, l'achat et l'affrètement et d'aéronefs, la représentation, l'assistance et le ravitaillement des avions.

En matière d'exploitation technique :

L'obtention de toutes les licences et autorisations de survol des espaces aériens des Etats étrangers, la réalisation des opérations d'entretiens, de réparation et de révision des équipements d'aéronefs pour son compte et pour le compte de compagnies tierces.

¹ Documents internes à l'entreprise.

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

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

- **Actualité** :¹

Air Algérie a su enfin cerner les défis futurs auxquels elle est confrontée. La compagnie publique de transport aérien vient d'admettre la nécessité de se restructurer et se conformer aux exigences d'un marché plus que jamais exigeant et compétitif.

Air Algérie vient d'annoncer la mise en place d'un plan quinquennal de développement (2012-2017) doté d'un budget de 60 milliards de dinars. Ce programme, approuvé le 6 juin par le conseil d'administration de la compagnie, est destiné à renforcer les parts de marché de la compagnie sur le réseau international, puisqu'elle détient le monopole des lignes nationales. Les grands axes de ce plan ont été présentés, par le P-DG de la Compagnie, lors d'un point de presse animé à Alger. En un mot, ce plan en question vise la restructuration de la compagnie en groupe et l'amélioration de ses parts de marché sur les plans national et international pour atteindre un niveau supérieur à 50%.

Les ambitions chiffrées d'Air Algérie tablent sur un coefficient de remplissage moyen de 75% en été et de 62% en hiver, ainsi qu'une évolution de ses parts de marchés sur le réseau international pour atteindre 50% en 2012 et 54% en 2015. A travers ce plan, Air Algérie ambitionne également d'atteindre une croissance de 8% de son trafic sur l'international et de 6% sur le réseau domestique. La compagnie entend ainsi donner un coup d'accélérateur à l'évolution de son chiffre d'affaires pour atteindre une croissance de 8%. Air Algérie envisage d'atteindre aussi un taux de ponctualité minimale de 70% à partir de 2012.

Pour concrétiser ces objectifs, la compagnie a décidé de mettre sur pied au niveau de l'Aéroport international d'Alger un hub lui permettant de s'investir dans le trafic de transit. Air Algérie envisage également d'adhérer à l'une des trois grandes alliances dans le monde : «Sky team», «One world» ou «Star alliance», afin de développer son réseau international et de se moderniser. Le plan d'action étalé sur la période 2012-2017 consacre, d'autre part, 45 milliards de DA de son budget global à l'achat de trois avions d'une capacité de 150 places chacun et de deux avions-cargos pour le transport de marchandises, ainsi que le renouvellement de trois appareils de type Boeing 767, actuellement en activité.

→ Air Algérie c'est à l'heure actuelle :

9400 employés

Un CA de 67 milliards de dinars en 2013

Un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l'étranger, reliées à son système de réservation. Son produit est distribué à travers les GDS auprès desquels Air Algérie a souscrit des abonnements ;

3.500.000 passagers transportés chaque année ; 41 villes desservies dans 29 pays différents ainsi que 29 escales en Algérie ;

Jusqu'à 120 vols quotidiens en programme de pointe ;

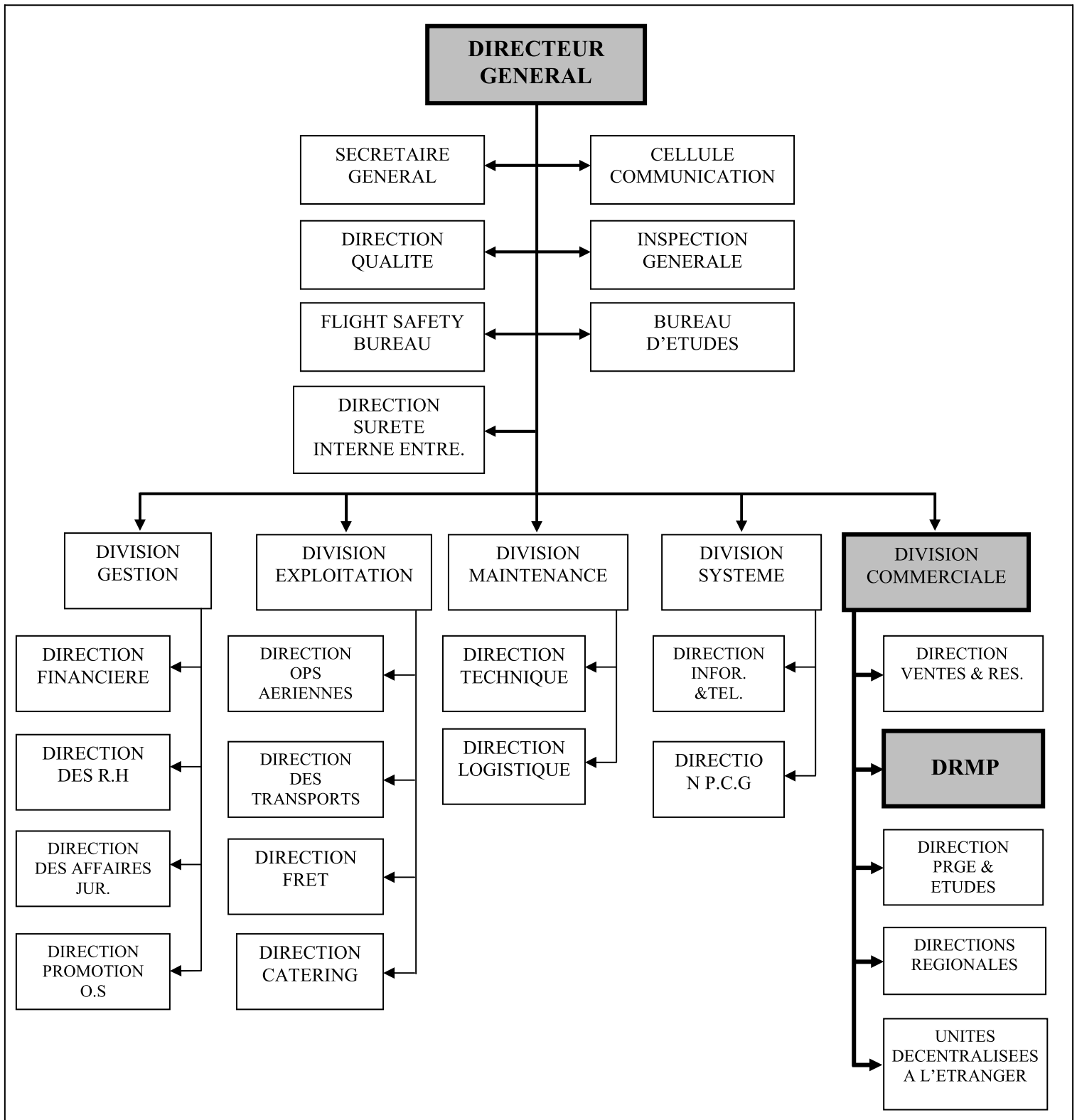
Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers par an ;

Des charters Omra et Hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux saints de l'Islam.

¹ <http://www.horizons-dz.com> (Le 11/04/2014 à 13h45).

- **L'organisation d'Air Algérie :**
- 1. **Organisation générale de l'entreprise :**

Schéma n°14 : Organisation de la compagnie Air Algérie



Source : document interne à l'entreprise.

Actuellement la compagnie Air Algérie se présente comme la direction suit : générale est sous l'autorité d'un directeur général élu par un conseil d'administration composé de cinq (5) membres, son rôle est principalement de prendre les bonnes décisions et d'assurer la cohérence entre les différentes divisions qui composent la compagnie. Le commandement de ces dernières est assuré par un chef de division relevant hiérarchiquement du PDG.

1.1. La Division Gestion :

- 1.1.1. Direction Financière ;
- 1.1.2. Direction des Ressources Humaines ;
- 1.1.3. Direction de Promotion des Œuvres Sociales ;
- 1.1.4. Direction des Affaires Juridiques.

1.2. La Division de Maintenance :

- 1.2.1. Direction Technique ;
- 1.2.2. Direction Logistique.

1.3. La Division d'Exploitation :

- 1.3.1. Direction des Opérations Aériennes ;
- 1.3.2. Direction des Transports ;
- 1.3.3. Direction du Catering.

1.4. La Division du Fret

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière de fret, elle a aussi pour mission :

- Définir la politique tarifaire et promotionnelle des produits ;
- Définir, gérer et épauler la politique de vente en matière de fret,
- Etudier et analyser les marchés potentiels et prospector les nouveaux marchés.

1.5. La Division Système :

La division système est chargée de gérer et d'uniformiser les activités de la direction informatique.

1.6. La Division Commerciale :

Elle est composée comme suit :

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

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

1.1.2. Département Gestion des Groupes :

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

Les tâches quotidiennes du négociateur groupes sont :

- Consulter quotidiennement et régulièrement de la boîte e-mail (courrier) et la boîte web mail (messagerie télex) ;
- Faire des suggestions lorsque les vols sur lesquels la demande a été faite sont complets ;
- Calculer et fixer la cotation (-50% du chargement) et en collaboration avec l'analyste du vol (+50% du chargement) ;
- Prolonger les délais de l'option après encaissement de l'acompte et si les délais le permettent ;
- Signaler toute anomalie à la hiérarchie.

1.1.3. Département Fichier et Reconditionnement :

Le département est structuré en deux services :

1.1.3.1. Service Fichier :

Les tâches effectuées par ce service sont :

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

1.1.3.2. Service Reconditionnement :

Ce service est chargé de :

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

1.2. La Sous Direction Pricing :

La Sous Direction Pricing est structurée en quatre (4) départements qui sont :

1.2.1. Département Conception :

Le département conception a pour mission :

- La mise en application de la politique tarifaire à travers les grilles tarifaires et leurs conditions d'application élaborées par les Pricers, et cela tout en se conformant à la réglementation nationale et internationale et aux exigences des marchés, on se basant sur :
 - La typologie de la clientèle (jeunes, 3^e âge, étudiants...)
 - Le comportement d'achat de la clientèle (tarif comportemental) ;
 - De la pratique des concurrents (veille concurrentielle), réagir rapidement et efficacement à toute action de la concurrence ;
- Assurer la veille concurrentielle en matière de tarifs et en étroite collaboration avec les Pricers de lignes ;
- Coordonne les travaux entre les sous direction Pricing et Revenue Management ;
- Oriente les Pricers lors de l'introduction de nouveaux tarifs.

1.2.2. Département Affichage des Tarifs :

La mission principale de ce département est la distribution des tarifs d'Air Algérie sur les différents GDS (Global Distribution System), pour ce faire ce département est chargé de :

- Introduire, modifier et suivre l’affichage des tarifs et leurs conditions d’application ;
- Introduire les tarifs promotionnels sur le site web de la compagnie ;
- Introduire et modifier la taxe fuel à appliquer sur les réseaux internationaux.

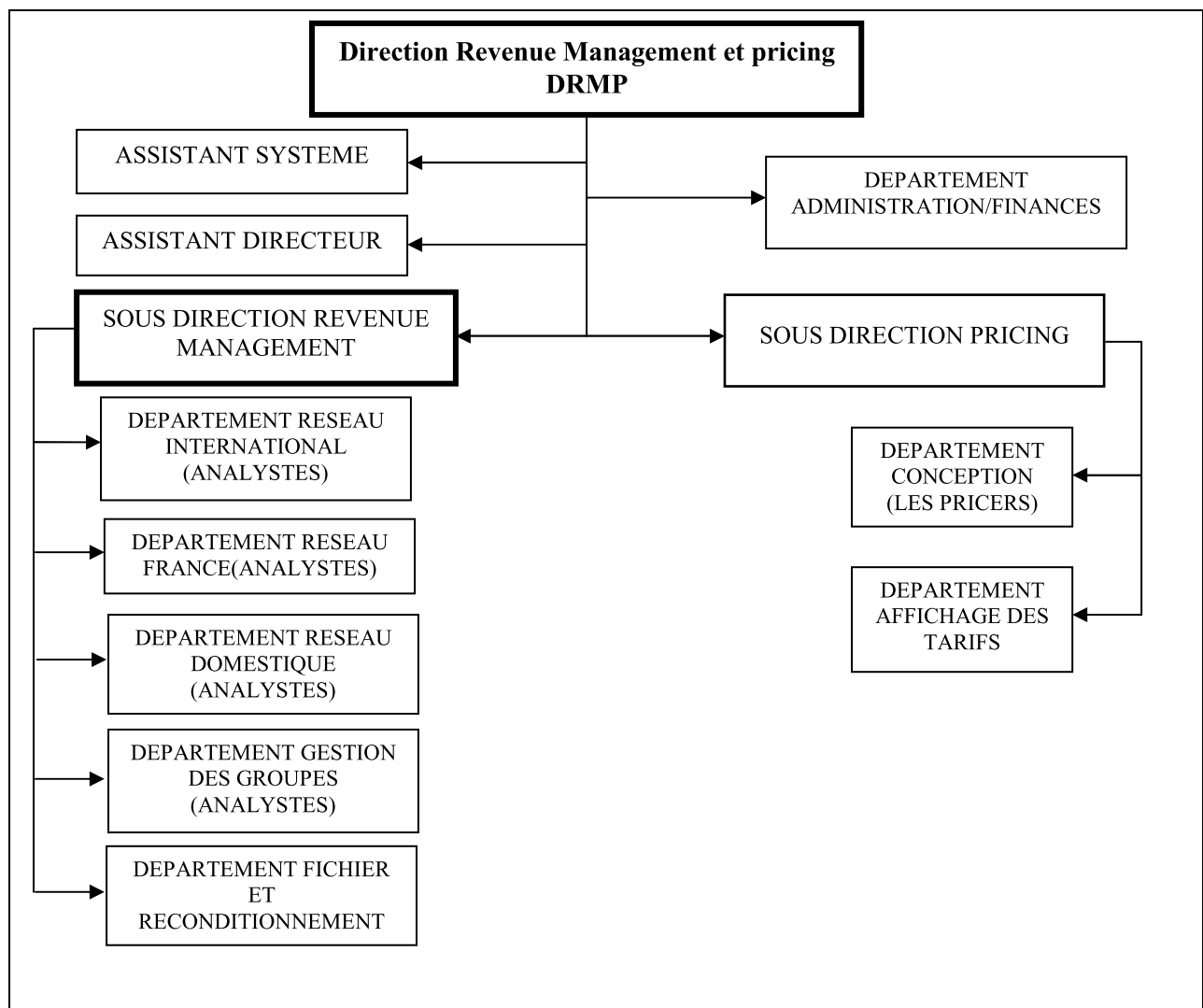
1.2.3. Département Fiabilisation des Ventes¹ :

Appelé également « Revenue Integrity », ce département a pour rôle le contrôle de la conformité des tarifs et des conditions associées à la réservation, à la vente et à l’escale afin de sécuriser la recette de la compagnie.

1.2.4. Département Accords et Réglementation² :

La mission principale de ce département est la conclusion, la gestion et le suivi des accords et des conventions de la compagnie.

Schéma n°16 : L’organigramme de la Direction Revenue Management (DRM)



Source : Interne à l’entreprise.

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

² Idem.

Section 2 : Diagnostic stratégique d’Air Algérie :

L'évolution du transport aérien, considéré en Algérie comme un secteur stratégique, est appelée manifestement à s'insérer à son environnement, à répondre aux exigences induites par la mondialisation et à tracer les perspectives de son développement.

Sous-section 1 : Analyse de l’environnement externe :

Dans le contexte actuel de mondialisation et d'intégration de l'économie globale, le cadre dans lequel évolue le transport aérien est surtout marqué par une orientation très libérale, visant notamment la dérégulation du cadre réglementaire entre pays et l'élimination des obstacles à la libre prestation des services de transport aérien.

Le secteur aéronautique est un secteur complexe composé de multiples activités complémentaires dont l'organisation varie d'un pays et d'un aéroport à l'autre, en relevant de logiques non seulement techniques, mais aussi économiques et politiques. L'environnement externe a des conséquences directes sur la viabilité et la compétitivité des entreprises de ce secteur en Algérie, et il est ainsi nécessaire de définir ses contours.

- **L'analyse PESTEL :**

1. **Environnement Economique :**

- Entrée sur le marché d'un concurrent local Tassili Airlines en l'occurrence, desservant les mêmes destinations qu'Air Algérie ;
- Ouverture économique de l'Algérie entraînant une augmentation de la demande des dessertes à l'international ;
- Dévalorisation du dinar algérien;

2. **Environnement technologique :**

- Développement d'avions très gros porteurs tels que l'Airbus A380 et le Boeing 787 ayant une très grande capacité et un très large rayon d'action ;
- Obsolescence technologique de certains aéronefs qui ne sont plus aux normes internationales ;
- Faible consommation en kérosène des nouveaux appareils ;

3. **Environnement socioculturel :**

- Forte demande de la communauté Algérienne établie à l'étranger lors des périodes estivales ;
- Mauvaise image d'Air Algérie auprès de ses usagers à cause des retards à répétition ;

4. **Environnement politico juridique :**

- Restriction concernant l'utilisation de certains types d'appareils (Boeing 767) sur le ciel européen ;
- Risque de figurer dans la liste noire des compagnies aériennes peu sûres et d'être interdit de survol sur le ciel européen ;

5. **environnement écologique :**

- Normes antipollution et taxe carbone : Air Algérie doit respecter un quota d'émission de carbone alloué par les institutions de l'Union Européenne lorsqu'elle dessert des destinations sur le territoire européen, le calcul des rejets en carbone débute dès le décollage en Algérie et non pas à l'entrée du ciel européen ;
- Normes sur les bruits et désagréments des aéronefs (loi contre la pollution sonore) ;

- **Opportunités et menaces :**

Le secteur aérien fait l'objet d'une concurrence acharnée dans un environnement macro-économique difficile. L'environnement externe de l'entreprise représente un certain nombre d'opportunités et des menaces que nous allons citer :

Tableau n°7 : Les opportunités et les menaces d'Air Algérie

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux marchés : <ul style="list-style-type: none"> - Etudes et ouvertures de nouvelles dessertes ; - Redéploiement sur le réseau Afrique assurant le transit Europe - Afrique ; • Redéploiement sur le réseau France en adaptant les capacités, le produit et les tarifs selon les saisons ; • Développement de relations de coopération commerciale avec des compagnies de marketing offline ; • Un marché stable et à fort potentiel : <ul style="list-style-type: none"> - Forte expansion du réseau intérieur et réseau France ; - Evolution permanente des vols charters à destination du Hadj/Omra ; • Externalisation de la gestion de certaines activités connexes à travers une filialisation permettant leur contrôle total ; • Mettre en place une plateforme de correspondance aéroportuaire -un hub- au sein de l'aéroport d'Alger assurant les liaisons entre l'Afrique subsaharienne et l'Europe; 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'adaptation aux normes et exigences internationales ; • Pressions extérieures notamment celle de l'Union Européen pour une ouverture totale du ciel (Open Sky) ; • Hausse des prix du kérosène qui représente en moyenne 25% des charges globales ; • Entrée en vigueur de la réglementation Européenne sur la Taxe Carbone (ETS) à compter du 1^{er} Janvier 2012 ; • Déréglementation prochaine du secteur aérien; • Acharnement des compagnies aériennes Européennes sur la destination Algérie qui présente une conjoncture économique favorable malgré la crise économique ; • Sensibilité croissante des clients au prix ;

Source : élaboré par nous-mêmes.

L'ensemble de ces facteurs imposent à la compagnie aérienne Air Algérie de revoir ses fondamentaux. En conséquence, elle doit se consolider pour rechercher des économies d'échelle dans l'exploitation de son réseau et de sa flotte. Les programmes de réduction de coût se multiplient, de nouvelles sources de revenus sont envisagées. Autant de challenges pour lesquels la compagnie aérienne doit agir rapidement et avec efficacité.

Sous-section 2 : Analyse de l'environnement interne :

- **Capacités et ressources de l'entreprise Air Algérie :**

Cette sous-section rassemble les ressources nécessaires à l'exploitation de l'activité, qu'il s'agisse des avions, du personnel navigant (technique et commercial) et du personnel au sol.

1. **Moyens matériels :**

La structure de la flotte doit répondre aux besoins du programme d'exploitation tout en optimisant la pyramide des âges des avions (un avion ancien est plus coûteux en exploitation et en maintenance), et en recherchant l'homogénéité (une flotte homogène est plus facile à exploiter et permet des économies en formation des pilotes). Les politiques d'achat font l'objet de négociations sur les prix et le choix du fournisseur, parfois sous la pression des pouvoirs politiques qui veulent favoriser les fournisseurs nationaux.

La flotte d'Air Algérie a été entièrement renouvelée et modernisée par l'acquisition d'appareils de nouvelle génération. Elle dispose aujourd'hui d'une flotte moyenne composée de 43 avions, dont 42 sont exploités pour le transport de passagers et 1 pour le fret. D'une moyenne d'âge qui est passée de 17 ans en 2003 à seulement 7 ans fin 2010, la flotte de transport de passagers est considérée comme étant l'une des flottes les plus jeunes d'Afrique.

1.1. Flotte passagers :

Tableau n°8 : La flotte passagère d'Air Algérie

Type d'avion	Nombre	Capacité de transport
Boeing 767-300	3	253 passagers
Airbus A330-200	5	216 passagers
Boeing 737-800	17	147 passagers
ATR 72-500	12	70 passagers
Boeing 737-600	5	101 passagers

Source : document interne à l'entreprise.

1.2. Flotte cargo :

- 01 Hercules C-130, capacité de charge 20 tonnes ;

2. Moyens humains :

Le personnel est composé du personnel au sol (PS) et le du personnel navigant, qui comprend le personnel navigant technique (PNT : commandants de bord, copilotes et mécaniciens navigants) et le Personnel Navigant Commercial (PNC : hôtesses, stewards). Chacune de ces catégories obéit à des règles spécifiques de qualification.

Air Algérie a su investir dans la formation, tant et si bien qu'elle dispose aujourd'hui d'un personnel entièrement algérien :

- Un personnel de conduite lui conférant une grande réputation de sécurité;
- La maintenance de sa flotte assurée par ses propres moyens ;
- Un centre hôtelier ou commissariat (catering) lui permettant de couvrir ses besoins au départ de l'Algérie, ainsi que l'assistance des compagnies étrangères.

Air Algérie compte aujourd'hui un effectif de 9400 employés ; les catégories de son personnel se répartissent comme suit :

Tableau n°9 : Effectifs d'Air Algérie

Personnel au sol	8800
Personnel Navigant Technique (PNT)	374
Personnel Navigant Commercial (PNC)	726
Total	9400

Source : document interne à l'entreprise.

3. Moyens financiers :

La Compagnie Air Algérie dispose aujourd'hui, d'un certain nombre d'atouts forts pour améliorer sa compétitivité sur le marché face à la concurrence, assurer sa rentabilité et préserver sa santé financière.

Une situation financière saine :

- Des résultats nets bénéficiaires sur les 10 derniers exercices ;
- Des projections financières présentées sur toute la période de remboursements des emprunts (2004-2011) indiquant des résultats nets équilibrés ;
- Un capital social renforcé, porté de 2,5 milliards de dinars en 2001 à 43 milliards de DA en 2007. Les augmentations successives du capital social ont été réalisées par incorporation des réserves de la société ;
- Une trésorerie nette excédentaire. Le remboursement des échéances des emprunts ne suscite aucune difficulté de trésorerie ;
- Une nouvelle politique financière « prudentielle » menée à court, moyen et long terme, dans le cadre des nouveaux engagements financiers de la compagnie ;
- Les investissements 2009 s'élèvent à 1,8 milliards de DA, dont 0,4 milliards de DA d'investissement aéronautiques, ils ont été financés par le cash flow opérationnel.

4. Les réseaux d'Air Algérie :

4.1. Réseau national :

Le réseau national en 2012 dessert vingt cinq (25) escales dont deux (2) au centre du pays, six (6) à l'est, deux (2) à l'ouest et quinze (15) au sud du pays.

Le réseau domestique d'Air Algérie est détaillé dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Destinations du réseau domestique desservies par Air Algérie

RESEAU	RESEAU INTERIEUR ALGERIE (RIA)	CODE
Centre	Alger Bejaia	ALG BJA
Est	Constantine Annaba Sétif Tébessa Batna Jijel	CZL AAE QSF TEE BLG GLL
Ouest	Oran Tlemcen	ORN TLM
Sud	Adrar Beskra Bechar Djanet El oued Touggourt Ghardaïa Hassi messaoud In amenas In Salah Ourgla Tindouf Tamanrasset Bordj badji mokhtar Illizi	AZR BSK CBH DJG ELU TGR GHA HME IAM INZ OGX TIN TMR BBM VVZ

Source: document Interne à l'entreprise.

4.2. Réseau international :

Le réseau international d'Air Algérie en 2012 regroupe quarante et une (41) escales pour vingt neuf (29) pays, il est divisé en six (06) réseaux et qui sont les suivants:

France neuf (09) escales, Europe quatorze (14) escales, Maghreb moyen orient onze (11) escales, Afrique cinq (05) escales, Amérique une (01) escale et l'Asie une (01) escale.

Air Algérie a procédé à l'ouverture de deux (02) nouvelles destinations Montréal (Canada) en juin 2007 et Pékin (Chine) au courant de l'année 2008.

Nous présenterons les réseaux internationaux d'Air Algérie dans le tableau suivant :

Tableau n°11 : Présentation du réseau international d'Air Algérie

RESEAU	PAYS	ESCALE
France	France	Paris, Marseille, Lyon, Toulouse, Nice, Lille, Bordeaux, Montpellier Metz
Europe	Italie Suisse Allemagne Espagne Belgique Angleterre Russie Turquie Portugal	Rome Milan Genève Frankfurt Berlin Madrid Barcelone Alicante Palma de Majorque Bruxelles Londres Moscou Istanbul Lisbonne
Maghreb Moyen-Orient	Tunisie Maroc Egypte Jordanie Syrie Arabie saoudite Emirats arabes unis Mauritanie Liban Libye	Tunis Casablanca Le Caire Amman Damas Djeddah Médine Dubai Nouakchott Beyrouth Tripoli
Afrique	Niger Mali Sénégal Burkina-Faso Cote d'ivoire	Niamey Bamako Dakar Ouagadougou Abidjan
Amérique	Canada	Montréal
Asie	Chine	Pékin

Source : document interne à l'entreprise.

• **Forces et Faiblesses :**

Le diagnostic interne est basé sur l'analyse des variables contrôlées par l'entreprise et l'examen de chaque élément permet d'isoler les forces et faiblesses de la performance de l'entreprise.

Tableau n°12 : Les forces et les faiblesses d'Air Algérie

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Air Algérie dispose maintenant d'une base de maintenance répondant aux derniers critères technologiques lui permettant d'assurer la maintenance de sa propre flotte et également de sous-traiter pour le compte d'autres compagnies ; ▪ Les ventes sont assurées à hauteur de 30% par le réseau propre d'Air Algérie regroupant 103 agences en Algérie et 58 à l'étranger et par internet (le paiement électronique est effectif depuis mars 2007), par les intermédiaires agréés pour les 70% restants soit 392 agences; ▪ L'entrée en service du simulateur de vol dans la technopôle de Kouba permettant la formation des pilotes d'Air Algérie mais aussi la prestation de services pour d'autres compagnies aériennes ; ▪ La mise aux normes de ses activités avec la poursuite du processus de certification requis déjà entamé (EASA PART 145, IOSA/IATA et ISO 9001 version 2000) et l'implémentation d'un système qualité lui permettant de se hisser aux standards internationaux en vigueur ; ▪ Le programme de fidélisation de la clientèle « Air Algérie Plus » lancé en novembre 2007. ▪ Une expérience de plus de 50 ans dans le domaine du transport aérien en matière d'exploitation et de maintenance ; ▪ L'adhésion d'Air Algérie aux différentes associations de transport aérien (IATA, ATAF, AACO) lui permet d'avoir un certain nombre d'avantages lors des négociations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une flotte insuffisante pour absorber la très forte demande durant la période estivale ; ▪ Une très mauvaise image auprès de sa clientèle ; ▪ Une structure organisationnelle lourde caractérisée par le manque de rigueur de son personnel et les conflits avec les partenaires sociaux ; ▪ Les retards et annulations des vols très fréquents sur l'ensemble de ses dessertes ; ▪ Un faible taux de remplissage dû à un décalage entre l'offre et la demande ; ▪ L'absence d'un fichier clientèle : Air Algérie ne dispose pas d'un fichier client, alors qu'une bonne connaissance du client est indispensable en matière marketing aérien car il facilite la segmentation de la clientèle, donc une meilleure satisfaction de ses besoins ; ▪ Un degré de conflictualité collective très élevé, notamment avec le personnel navigant entraînant à terme des mouvements de débrayage qui infligent des grosses pertes financières mais aussi une perte de confiance des clients ; ▪ Une mauvaise qualité de services que se soit à l'embarquement ou en vol ; ▪ Le coût élevé de maintenance d'une partie de la flotte devenue vétuste. Le maintien en état de navigabilité et de conformité aux normes internationales de ces appareils oblige Air Algérie à les immobiliser pour des inspections et le remplacement des éléments hors normes ; ▪ Un déficit financier dans le réseau domestique sur la majorité des lignes.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre IV

La stratégie tarifaire d'Air
Algérie face à la concurrence

Chapitre IV : La stratégie tarifaire d'Air Algérie face à la concurrence :

L'importance de notre étude sur le plan théorique ne peut être finalisée qu'à travers une illustration pratique.

De ce fait, nous allons présenter dans notre cas pratique l'ensemble des notions théoriques vues précédemment et ce, en suivant un cas illustrant l'impact de la dynamique concurrentielle actuelle sur la stratégie tarifaire de la compagnie nationale Air Algérie.

Nous allons aborder dans ce quatrième et dernier chapitre, les actions de la concurrence sur la ligne Bruxelles et leur impact sur le fonctionnement et les résultats du Yield management au sein d'Air Algérie. Tout cela sera détaillé en trois sections, commençant par l'étude de la dynamique concurrentielle d'Air Algérie (section 1) puis, la stratégie tarifaire suivie par la compagnie nationale (section 2) et enfin en dernier nous verrons l'effet de la dynamique concurrentielle sur le Yield management (section 3).

Section 1 : Etude de la dynamique concurrentielle d'Air Algérie :

Sous-section 1 : La dynamique concurrentielle d'Air Algérie sur la relation Alger-Bruxelles :

Air Algérie active dans un secteur fortement concurrentiel où les clients sont de plus en plus exigeants vis-à-vis des tarifs et/ou des prestations, c'est pourquoi une analyse de l'intensité d'une pléthore de facteurs est obligatoire afin de se maintenir et réaliser des profits.

Nous allons analyser dans le chapitre qui suit différents éléments de la dynamique concurrentielle incluant les cinq (5) forces concurrentielles ainsi que le rôle des pouvoirs publics tels que décrits par Porter (M)¹, qui s'exercent sur la compagnie nationale, puis par la suite nous allons déduire les différentes intensités de chacune de ces variables.

- **L'intensité de la rivalité :**

Depuis sa nationalisation et jusqu'en 2006, la compagnie nationale de transport aérien était perçue par l'Etat algérien comme étant un moyen politique d'expression de la souveraineté nationale, sans recherche de bonne gestion ou de rentabilité commerciale. Cependant, les pressions commerciales exercées par l'Union Européenne, la mondialisation et l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC -entraînant l'ouverture de son espace aérien à la concurrence- ont contraint la compagnie nationale Air Algérie à se renforcer et à opérer une refonte stratégique globale au risque de disparaître.

Air Algérie compte deux (2) concurrents sur la ligne Bruxelles, à savoir :

1. Concurrent direct Jetairfly : qui effectue des vols entre Alger et Bruxelles via l'aéroport de Bruxelles Sud Charleroi, il est considéré comme étant le concurrent principal d'Air Algérie, depuis son arrivée sur cette même ligne en juin 2010 entraînant des pertes substantielles de parts de marché à la Compagnie nationale ;

Jetairfly (code IATA : TB ; code OACI : JAF) est une compagnie aérienne belge, créée en 2004 sous le nom de TUI Airlines Belgium. Elle prendra le relais, après la faillite de Sobelair, qui était jusqu'alors la principale compagnie aérienne du tour opérateur Jetair, pour acheminer les touristes belges à destination. En 2006, elle change de nom pour devenir Jetairfly à l'instar des autres compagnies du groupe (Thomsonfly, Corsairfly, Hapagfly, Arkefly).

En 2011, Jetairfly a transporté plus de 2,2 millions de passagers. Elle dispose d'un réseau de 122 lignes, avec 88 destinations. Jetairfly est en termes de flotte, de nombre de passagers et de nombre de destinations desservies la deuxième compagnie aérienne belge.

→ **Jetairfly en Algérie :**

- **Vols vers Alger :** Le 25 juin 2010, la compagnie aérienne belge Jetairfly a ouvert une nouvelle ligne reliant Alger à Bruxelles via l'aéroport de Bruxelles Sud Charleroi. Le vol est planifié chaque semaine avec un Boeing 737-800 new génération (NG) de 189 places. Elle dessert aujourd'hui cette ligne avec trois fréquences par semaine le samedi, mardi et mercredi;

- **Vols vers Oran :** C'est à partir du 1er novembre 2011, que la filiale belge du groupe TUI a commencé à relier l'aéroport de Bruxelles sud Charleroi à Oran deux fois par semaine le mardi et le jeudi et ce, avec un Boeing 737-800 NG ;

- **Vols vers Bejaia :** Cette ligne a été ouverte le 19 juin 2013 et permet de relier Bruxelles à Bejaia avec un Boeing 737-800 NG chaque mercredi.

¹ Porter (M) : *Choix stratégiques et concurrence*, éditions Economica, Paris, 1982, p.4.

Tableau n°13 : Les différentes dessertes de Jetairfly en Algérie

Ville de destination	Date de début de l'activité	Nombre de passagers
Alger	25 juin 2010	189 passagers à bord d'un Boeing 737-800 NG
Oran	1 ^{er} novembre 2011	
Bejaia	19 juin 2013	

Source : www.jetairfly.com/fr (le 05/05/2014 à 18h36).

Nous avons choisi ce concurrent, Jetairfly en l'occurrence, car depuis le retour des compagnies aériennes internationales sur ciel Algérien, la ligne Alger/Bruxelles était desservie que par la compagnie nationale. Or depuis l'arrivée sur le marché de ce concurrent les prix ont connu une baisse substantielle entraînant un basculement de la clientèle d'Air Algérie vers ce nouvel opérateur.

2. Concurrents indirects Iberia-Alitalia-Air France : ils desservent Bruxelles au départ d'Alger en faisant escale à Madrid Barajas pour Iberia, Rome Fiumicino pour Alitalia et Paris Charles De Gaulle pour Air France. La durée du trajet est relativement élevée par rapport au vol direct -six (6) heures en moyenne contre moins de trois (3) heures pour le vol direct- attirant une clientèle jeune ayant surtout une sensibilité au prix qui est en moyenne 20% moins cher que celui proposé par Air Algérie se situant au alentours de 290 euros.

Il est à noter que le flux de passagers vers l'international est dominé par un trafic point-à-point¹ en court et moyen courriers et ce, principalement vers le Nord. Le retour des compagnies étrangères vers l'Algérie, plus réactives et surtout plus performantes, a induit une diminution des parts de marché de la compagnie nationale sur ce créneau très porteur.

Le nombre de passagers transportés par Air Algérie a augmenté de 12% sur les lignes internationales et a baissé de 2,75% sur les lignes intérieures durant les neuf premiers mois de 2011. Cette évolution est due à l'amélioration des taux de ponctualité des vols qui est passée de 37% en 2010 à 46% en 2011. En outre, le nombre de passagers transportés par la compagnie aérienne nationale en 2010 a augmenté de plus de 39% sur le réseau Europe.

- **La menace des nouveaux entrants :**

L'ouverture de l'espace aérien à la concurrence a constitué une rupture radicale de l'environnement pour un opérateur historique comme Air Algérie habitué à une situation de monopole. En effet, l'ensemble des règles concurrentielles mais également économiques ou encore politiques qui étaient en vigueur dans un environnement réglementé se trouvent bouleversées par un processus de libéralisation. Les industries de réseaux, longtemps considérées comme des services publics devant être gérées par un monopole public sont depuis la dérégulation du transport aérien placées au cœur d'un processus concurrentiel.

Deux grandes catégories d'acteurs se distinguent naturellement dans un contexte de libéralisation :






- ✓ le(s) ancien(s) monopole(s) ;
- ✓ et les nouveaux entrants.

Les nouveaux entrants sont des acteurs qui n'existaient pas ou n'exerçaient pas d'activités sur le marché concerné avant sa dérégulation.

En ce qui concerne la concurrence sur la ligne Alger/Bruxelles qui est rappelons le l'objet de notre réflexion, la compagnie Air Algérie a vu en 2010 l'entrée d'un nouvel acteur, en l'occurrence la Compagnie low cost « Jetairfly » qui a changé toutes les règles du jeu concurrentiel.

¹ I.e.: système de transport reliant deux destinations sans faire escale dans un quelconque hub.

Tableau n°14 : Les trois temps de la libéralisation

	Monopole ⇒	Libéralisation ⇒	Marché concurrentiel
Nombre d'acteurs	Un seul acteur	Multiplication des acteurs sur le marché	Nouvelles règles du jeu concurrentiel
Les acteurs		   	

Source : élaboré par nous-mêmes.

Néanmoins, il est à noter que tout opérateur national ou étranger voulant exploiter une ligne au départ de l'Algérie doit obligatoirement disposer d'un agrément délivré par la Direction de l'aviation civile et de la météorologie (DACM) du Ministère des Transports, et soumettre l'ensemble de ses tarifs afin qu'ils soient validés par cette instance. Cette démarche toujours en vigueur -notamment dans les pays n'ayant toujours pas opéré une dérégulation du transport aérien- limite grandement la liberté d'action d'éventuels nouveaux opérateurs.

- **La menace des produits de substitution :**

Concernant les produits de substitutions, il n'existe aucune menace de concurrence pour la compagnie Air Algérie sur la ligne Alger/Bruxelles, les seuls produits de substitutions possibles sont soit le transport maritime de passagers grâce aux ferrys ou le transport terrestre à travers le réseau routier ou ferré, or aucun de ces deux moyens n'est en fonction faute de liaisons directes entre les deux villes et compte tenu de l'éloignement géographique -deux continent différents Afrique-Europe-.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Air Algérie dépend principalement de deux (2) fournisseurs :

→ Le fournisseur de repas servis aux passagers pendant le vol dit "catering" : cette activité est assurée par Air Algérie bien que ce ne soit pas son cœur de métier, elle y consacre une direction affiliée à la Division exploitation qui assure le ravitaillement au départ de l'Algérie. En plus de fournir la compagnie nationale, la branche catering fournit aussi plusieurs autres compagnies aériennes au départ de l'Algérie.

→ Le fournisseur de logiciels de réservation informatique (GDS) MarsAH: C'est l'entreprise "Mercator" une filiale du groupe "Emirates Airlines" qui fournit à Air Algérie les solutions informatiques permettant à la compagnie d'exploiter au mieux son réseau et d'y effectuer les réservations. Les GDS sont soit propres aux transporteurs aériens et développés par leurs filiales **Amadeus** -Air France, Lufthansa, Iberia-, ou développés par des entreprises spécialisées dans les solutions informatiques tel que **Travelport** pour le GDS **Galileo** - **Jetairfly**, British Airways, Alitalia, KLM-.

De ce fait, nous pouvons dire qu'Air Algérie a une dépendance partielle vis-à-vis de ses fournisseurs et ce, car :

- D'une part, elle dispose de son propre traiteur (direction catering) ce qui lui permet d'avoir une sécurité d'approvisionnement et une main mise sur tout le processus d'approvisionnement lui assurant une sécurité et une traçabilité de ses approvisionnements ;

- D'autre part, les logiciels de réservations (GDS) qu'elle utilise sont fournis par des entreprises affiliées à des concurrents directs *Emirates Airlines* en l'occurrence, ce qui peut être préjudiciable en cas de panne ou de dysfonctionnement et affecter grandement l'activité d'Air Algérie, comme ils posent également un problème de sécurité de l'information donc cela représente un risque pour la Compagnie.

• **Le pouvoir de négociation des clients :**

Nous avons constaté ces cinq (5) dernières années une réorientation totale de la compagnie Air Algérie qui s'intéresse de plus en plus à la satisfaction des clients en améliorant la qualité de services, notamment depuis l'arrivée sur le marché national d'une concurrence plus réactive et diversifiée. Afin de fidéliser sa clientèle, la compagnie a lancé pour la première fois dans son histoire un service de carte de fidélité dénommé « *Air Algérie Plus* », visant à récompenser les voyageurs les plus fréquents. Dans le cadre de ce programme, l'adhérent accumulera des miles à chaque voyage effectué sur un vol et un tarif qualifiant. Ces miles dépendent de la distance parcourue, du niveau de carte, de la classe de transport et du tarif payé. En reconnaissance de sa fidélité, « *Air Algérie Plus* » le récompensera à chaque voyage en lui permettant d'échanger ses miles par des billets gratuits et bien d'autres avantages. Cette offre malgré les avantages qu'elle procure reste très méconnue et très peu utilisée par les usagers de la Compagnie Nationale de transport aérien.

Air Algérie ne s'adresse pas qu'à un seul segment du marché du transport aérien ou à un seul groupe de clients, car sa mission est de satisfaire les besoins de tout le marché. Nous pouvons classer les *types de passagers* empruntant la ligne Bruxelles sur la base des informations qui nous ont été fournies par la Compagnie nationale :

- 1. Les clients affaires :** Ils représentent une minorité des passagers de cette ligne, ce sont surtout des hommes d'affaires, des cadres et des diplomates auprès d'institutions internationales ou de pays étrangers ;
- 2. Les étudiants :** Pour la plupart de jeunes algériens qui voyagent pour les besoins de leurs études ou en vue de passer leurs vacances scolaires à l'étranger ;
- 3. Les touristes :** Ce sont les algériens qui visitent d'autres pays, ou des touristes étrangers qui viennent visiter le nôtre ;
- 4. Les séniors :** Qui partent pour d'éventuels soins médicaux ;
- 5. Les clients ordinaires (expatriés) :** ils représentent la communauté Algérienne établie à l'étranger et installée en Belgique et aux Pays-Bas. Ce sont des personnes qui voyagent dans le but de rendre visite à leurs proches ou pour d'autres raisons.

Face à l'entrée de la compagnie low cost **Jetairfly** dans le marché algérien avec des tarifs bas et des promotions très attractives avec des prix réduits quasiment de moitié le pouvoir de négociation des clients s'est fortement développé, car ils peuvent désormais basculer chez le concurrent, en l'occurrence Jetairfly, et rallier directement et sans escales Bruxelles.

Le rôle des pouvoirs publics :

L'Etat occupe une place prépondérante dans le secteur du transport aérien en Algérie, et ce, à travers les différents organes prévus à cet effet comme l'Etablissement National de Navigation Aérienne (ENNA) ou la Direction de l'aviation civile et de la météorologie que nous avons cité auparavant (DACM) qui dépend du ministère des transports. Les interventions de l'Etat sont nombreuses, notamment en terme de :

- **Protectionnisme :** compte tenu des différents accords commerciaux internationaux signés par l'Algérie comme l'accord d'association entre l'Algérie et l'union Européenne signé à

Valence (Espagne) au mois d'avril 2002, il devient de plus en plus compliqué pour les institutions étatiques d'assurer la protection du marché au profit d'Air Algérie. De ce fait, la procédure en vigueur actuellement veut que la DACM reçoive les tarifs de toutes les compagnies avant leur introduction afin de mener des enquêtes et ainsi leur accorder ou non l'homologation nécessaire pour débiter l'exploitation. Air Algérie bénéficie grandement de cet accompagnement jusqu'à ce jour.

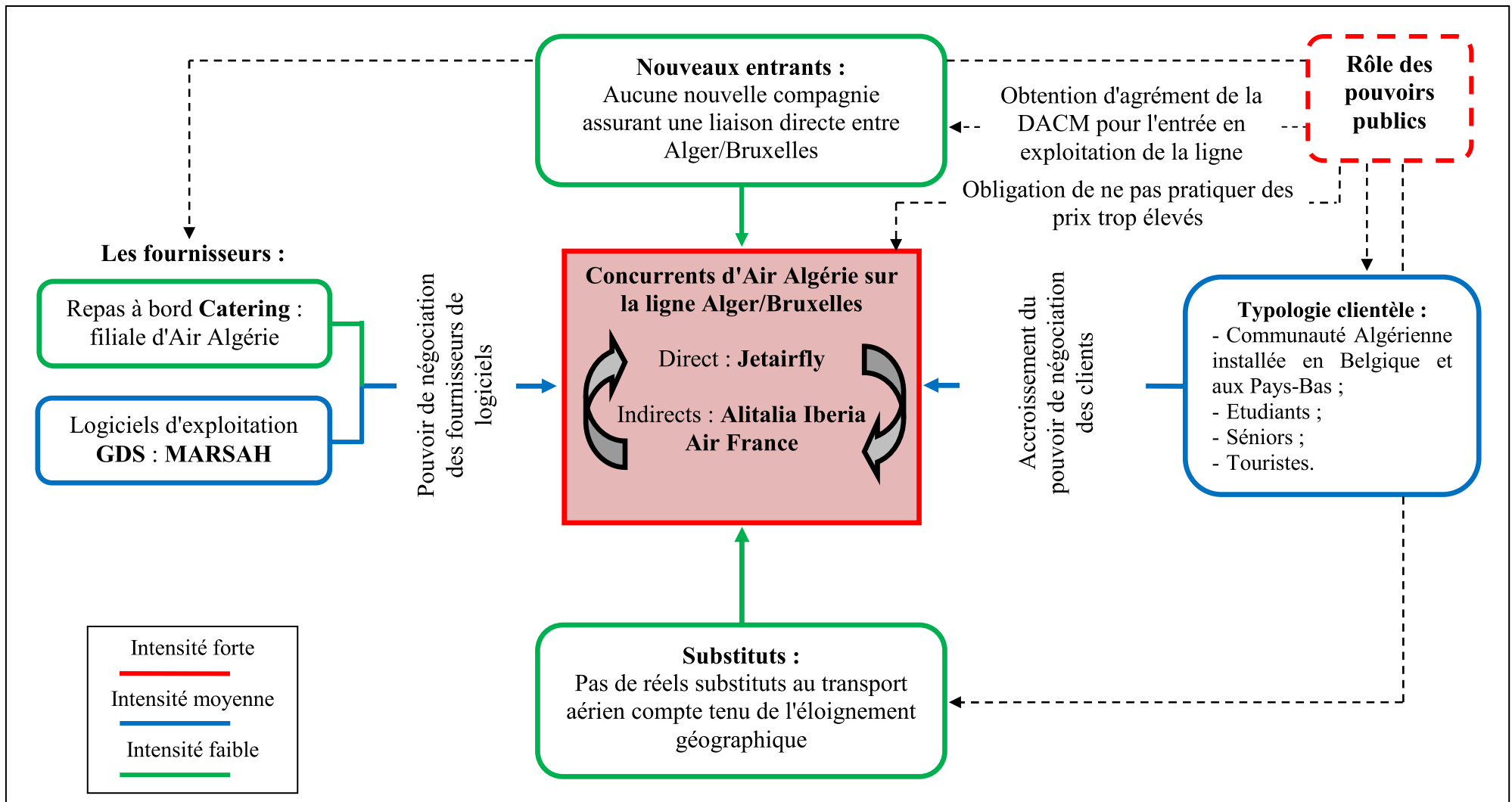
Ces mesures vont être retirées progressivement pour aboutir vers la fin 2016 à une déréglementation totale du ciel algérien, ce qui pourrait avoir pour effet de renforcer la position Jetairfly, principal concurrent d'Air Algérie connu pour pratiquer des prix très bas.

- **Soutien du contribuable** : De par sa nature d'entreprise détenue à 100% par des capitaux publics, Air Algérie arrive difficilement à l'équilibre financier et ce, malgré les subventions qui lui sont accordées. La cause principale de ce déficit réside dans le fait que la proportion des charges fixes au sein de l'entreprise notamment la masse salariale soit trop importante par rapport au chiffre d'affaires. De ce fait, il devient impérieux pour elle de maîtriser au mieux ses charges, soit en les réduisant à travers un plan de restructuration soit en dégagant un plus grand bénéfice qui pourrait absorber ce déficit.

L'organisation générale du secteur est marquée par le poids des coûts fixes et des monopoles (naturels) comme la gestion aéroportuaire et la sécurité aérienne. En outre, l'Etat est omniprésent, sous des formes diverses, c'est pourquoi la régulation de l'ensemble est rendue délicate pour l'Etat. La cherté du transport, la médiocrité du service et l'inertie du système sont souvent les conséquences d'une telle organisation, et ce au détriment du passager et des activités dont il est porteur.

Le schéma ci-dessous représente l'ensemble des éléments de la dynamique concurrentielle qui influent sur Air Algérie sur la ligne Alger/Bruxelles, objet de notre recherche.

Schéma n°17 : Analyse des différents éléments de la dynamique concurrentielle d’Air Algérie sur la relation Alger/Bruxelles



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de : PORTER (M), *Choix stratégiques et Concurrence*, édition Economica, Paris, 1982, p.4.

Sous-section 2 : Comparaison des moyens d'Air Algérie et du concurrent Jetairfly :

- **Les moyens des deux compagnies :**

1. **La flotte :**

Tableau n°15 : La flotte des compagnies Air Algérie et Jetairfly





Compagnie	Air Algérie	Jetairfly
Nombre total d'aéronefs	42	22
Aéronefs opérant sur la ligne Alger/Bruxelles	Boeing 737-600 d'une capacité de 101 places Boeing 737-800 d'une capacité de 148 et 144 places	Boeing 737-800 NG d'une capacité de 189 places

Source: élaboré par nous-mêmes.

D'après ce tableau, nous pouvons voir clairement que la flotte d'Air Algérie est plus importante (presque le double) que celle de son concurrent Jetairfly, cependant elle reste insuffisante surtout durant la haute saison ou «Peak» - du dernier samedi du mois de juin au dernier samedi du mois de septembre- ou le nombre de passagers transportés connaît une augmentation de plus de 400 % par rapport à l'intersaison hiver-printemps.





2. **Le réseau d'Air Algérie et de Jetairfly :**

Schéma n°18 : Le réseau couvert par la compagnie Air Algérie

Air Algérie	
 <p>Afrique : 10 destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Burkina Faso (1) - Mali (1) - Maroc (1) - Mauritanie (1) - Niger (1) - Sénégal (1) - Tunisie (1) - Egypte (1) - Libye (1) - Cote d'Ivoire (1) 	 <p>Asie : 7 destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chine (1) - Jordanie (1) - Liban (1) - Syrie (1) - Arabie Saoudite (2) - Emirats arabes unis (1)
 <p>Amérique du nord : 1 destination</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canada (1) 	 <p>Europe 23 destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Allemagne (2) - Belgique : Bruxelles (BRU) - Espagne (4) - France (9) - Italie (2) - Royaume-Uni (1) - Russie (1) - Suisse (1) - Turquie (1) - Portugal (1)

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

Schéma n°19 : Le réseau couvert par la compagnie Jetairfly

Jetairfly	
 <p>Afrique 23 destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algérie (3) - Cap-Vert (2) - Kenya (1) - Maroc (10) - Tanzanie (1) - Tunisie (2) - Egypte (4) 	 <p>Europe 73 destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Albanie (1) - Belgique (4) : Bruxelles sud Charleroi (CRL) Bruxelles (BRU) Ostende (OST) Liège (LGG) - Bulgarie (2) - Chypre (1) - Croatie (1) - Espagne (15) - France (16) - Grèce (10) - Italie (8) - Kosovo (1) - Macédoine (2) - Portugal (4) - Pays-Bas (3) - République Tchèque (1) - Turquie (4)
 <p>Amérique du nord et centrale 7 destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costa Rica (1) - Cuba (1) - Jamaïque (1) - Mexique (1) - République dominicaine (2) - Etats-Unis (1) 	
 <p>Asie 6 destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Israël (1) - Jordanie (1) - Thaïlande (2) - Turquie (2) 	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de <https://www.jetairfly.com/fr> (le 28-04-2014 à 14h25)

A partir de ces deux schémas, nous remarquons que **Jetairfly** dispose d'un réseau plus important et plus étendu que celui d'Air Algérie avec 109 destinations dans le monde contre 41 pour la compagnie nationale. Dans le tableau ci-dessous nous allons effectuer une comparaison entre les réseaux des deux compagnies par région géographique.

Tableau n°16 : Comparaison entre les destinations d'Air Algérie et de Jetairfly

Région / compagnie	Air Algérie	Jetairfly
Afrique	10	23
Europe	23	73
Amérique	1	7
Asie	7	9

Source : élaboré par nous-mêmes.

3. Les logiciels exploités par les deux compagnies :

Pour la gestion de ses capacités, Air Algérie utilise un GDS appelé MarsAH (Mercator Airline Réservation System for AH : Air Algérie), c'est un système de réservation de sièges d'avions fabriqué par l'entreprise *Mercator*, une filiale informatique du groupe *Emirates Airlines*. Ce GDS est moins commun et moins utilisé comparé à des références en la matière

telles qu'*Amadeus*, *Sabre*, ou *Galileo*. Il n'est exploité que par 5 compagnies aériennes dans le monde qui sont les suivantes : *Emirates Airlines*, *Sri Lankan*, *Kuwait Airways* et *Air Algérie*.

Contrairement à Air Algérie, Jetairfly s'est dotée du GDS d'origine américaine « Galileo » en l'occurrence et qui s'avère être l'un des plus performant sur le marché. Leur GDS joue le rôle d'intermédiaire entre les prestataires comme : les compagnies aériennes, chaînes d'hôtels, sociétés de location de voitures, compagnies ferroviaires et tour opérateur, et les revendeurs finaux du secteur qui sont principalement les agences de voyages.

Section 2 : La stratégie tarifaire suivie par la compagnie Air Algérie :

Sous-section 1 : Particularité et objectifs de la stratégie tarifaire d'Air Algérie :

- **Particularité de la stratégie tarifaire d'Air Algérie :**

Sur un marché, chaque prestataire de service doit adopter une stratégie de prix qui lui permettra d'être rentable. Pour cela, il est impératif de déterminer certains critères tels que :

- Les pratiques de la concurrence sur le marché (à travers une analyse pointue) ;
- La typologie de la clientèle, afin de mieux répondre aux attentes et aspiration des clients ;
- Les besoins de chaque marché pour déterminer les niveaux tarifaires.

D'un point de vue juridique, la compagnie nationale dispose d'une autonomie suffisante lui permettant de gérer la flexibilité de ses tarifs notamment d'avoir la latitude de les baisser. Néanmoins, la direction de l'aviation civile et de la météorologie (DACM) du Ministère des Transports prévoit des dispositions réglementaires -qui s'appliquent à toutes les compagnies étrangères exploitant des lignes au départ d'Algérie- interdisant à tout transporteur de pratiquer des prix abusifs.

Sur le réseau domestique, là où la compagnie Air Algérie possède un quasi monopole, l'Etat joue un rôle important et strict sur l'uniformité des tarifs proposés, nous constatons donc que la stratégie tarifaire d'Air Algérie reste inchangée puisque la variable « demande » ne représente pas une variable stratégique dans la tarification. A l'opposé pour les réseaux «France» et «international» la compétitivité joue un rôle prépondérant, d'ou l'importance de l'utilisation du Yield Management.

- **Objectifs de la stratégie tarifaire :**

L'objectif principal de la compagnie Air Algérie est de maximiser ses recettes sur chacun de ses vols, afin d'augmenter ses parts de marché, qui connaissent une baisse importante sur la ligne Alger/Bruxelles, à cause de l'arrivée de nouveaux concurrents (voir l'intensité de la dynamique concurrentielle, sous-section1).

D'autres objectifs supplémentaires ont été arrêtés afin d'atteindre cet objectif :

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

Les objectifs stratégiques arrêtés dans le cadre du **Plan à Moyen Terme de l'Entreprise** (P.M.T.E) 2012-2017, sont :

- Mise en place du Hub d'Alger en partenariat avec la Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires (SGSIA) ;
- Optimisation du réseau de lignes aériennes, notamment avec l'ouverture de nouvelles dessertes vers l'Afrique ;
- Evolution du trafic pour les réseaux France, International de **8%** par an ;

- Evolution du chiffre d'affaires de **8%** par an ;
- Atteindre un coefficient de remplissage minimum de **62%** en hiver et **75%** en été.

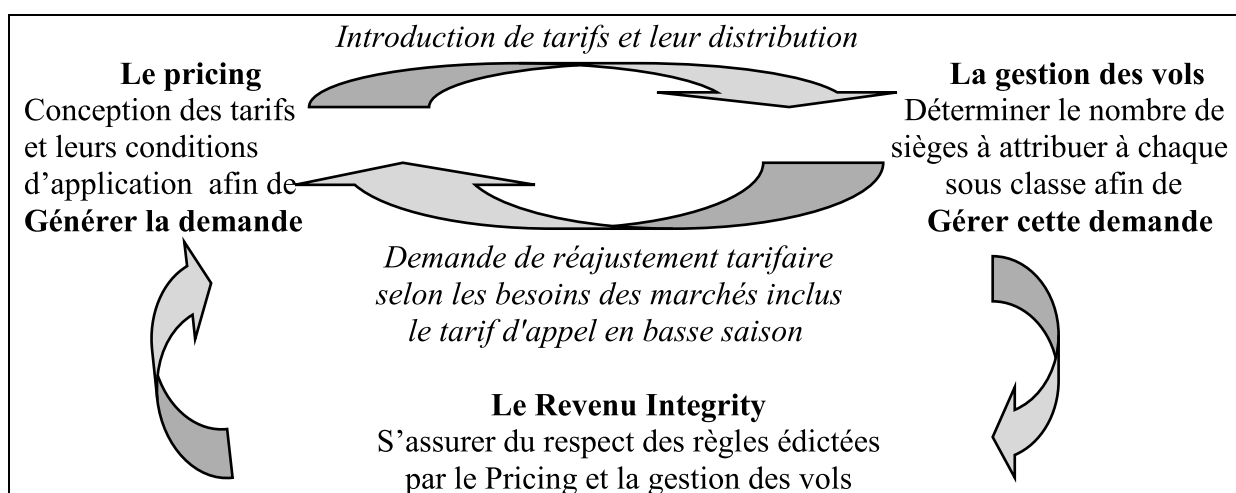
Sous-section 2 : La stratégie tarifaire d'Air Algérie :

Comme nous l'avons abordé précédemment dans le chapitre II, il existe une multitude de stratégies tarifaires et choisir la bonne est fondamental. Ainsi, dans le transport aérien la meilleure stratégie est sans l'ombre d'un doute le Yield Management qui consiste à maximiser le CA généré en jouant sur les variables prix et le taux d'occupation à l'aide d'une politique de tarification différenciée¹

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

- Le pricing ;
- La gestion des vols ;
- Le Revenu Integrity.

Schéma n°20 : Les trois métiers du système Yield Management à Air Algérie



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

Avant d'élaborer les programmes saisonniers, les grilles tarifaires doivent être discutées entre le Pricer de la ligne l'analyste de vols et le représentant des marchés lors de réunions pour qu'elles soient les plus proches et représentatives des tarifs appliqués sur le marché. La sous-direction programme devra être présente afin d'apporter d'éventuelles modifications d'horaires ou des aménagements de correspondances. Les réunions de décisions doivent être lancées en juillet pour l'hiver et en décembre pour l'été et être tenues respectivement en août et janvier.

Une fois le «programme saisonnier» modifié et arrêté, le service *Fichier* se charge de l'introduction des lancements de vol (période et date) sur le système de réservation MARSAH. Ces informations vont être mises à disposition des analystes de vols et des Pricers, pour la réalisation des tarifs et leur distribution (paramétrage).

- **La grille tarifaire :**

Le Pricer est celui qui établit la politique tarifaire de la compagnie, il détermine les tarifs pour une période donnée afin de répondre aux différentes demandes émanant du marché et ce, en fonction de la segmentation de ce dernier et de la concurrence.

¹ Charpenet Bouchard (V) : conférence (extrait) «Le Yield management », dans le cadre des rendez-vous du tourisme CCI de Meurthe et Moselle, (conseil en marketing et communication), 28 février 2012, p.7.

1. La veille concurrentielle :

La veille concurrentielle consiste en une surveillance régulière organisée et stratégique des actions entreprises par les compagnies concurrentes et fixer ses tarifs en conséquence. Fixer un tarif trop bas peut engendrer une guerre qui ne sera pas bénéfique pour les deux concurrents alors qu'un tarif trop élevé peut susciter l'intérêt d'autres compétiteurs désirant bénéficier du marché.

La veille concurrentielle est faite tout au long du cycle de vol. Le Pricer doit suivre au quotidien les réactions du marché pour pouvoir intervenir en temps réel sur toute innovation de la concurrence, il est en permanence en liaison avec l'analyste de vol pour surveiller l'évolution des ventes. Cette veille est élaborée par le Pricer (indiquant les tarifs proposés par les concurrents) via Amadeus -qui est mis à disposition des Pricers pour cette tâche-.

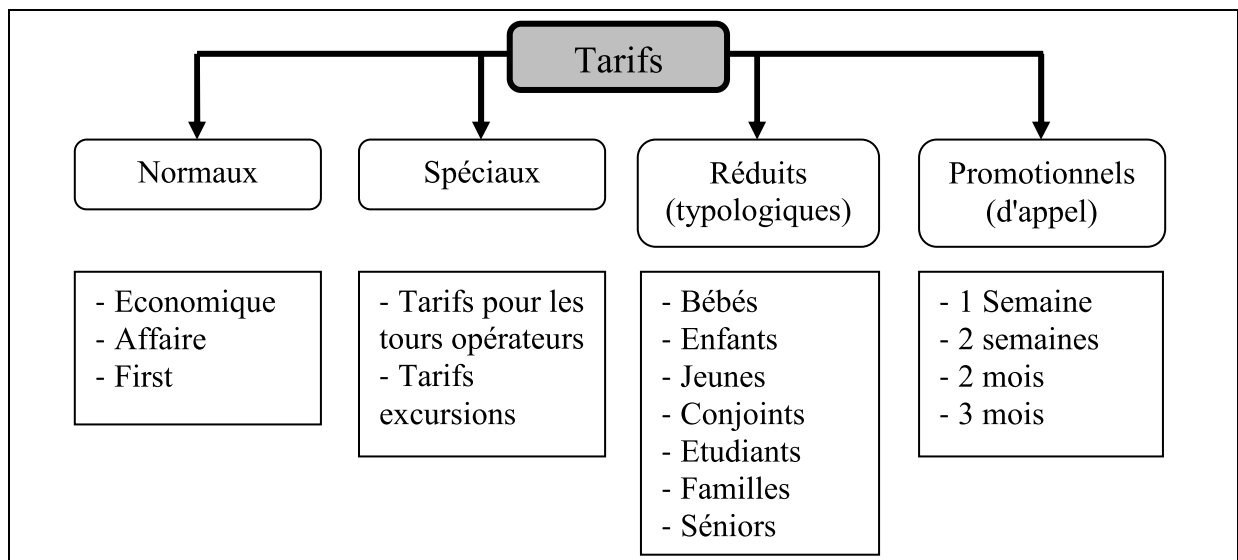
2. La demande du marché :

Le Pricer fixe le prix de manière à offrir une gamme de produits tarifaires adaptée à chacun des segments de la clientèle identifiée au préalable. Cette technique est destinée à dynamiser et développer le marché loisir tout en protégeant les recettes « affaires » et « les clients haute contribution » qui constituent des marchés fortement rémunérateurs surtout dans les destinations tels que Madrid, Rome ou Milan.

La segmentation est basée sur l'étude et la prise en compte des facteurs subséquents :

- Le comportement d'achat (achat à l'avance, à la dernière minute, par internet, auprès des agences de voyage, etc.) ;
- Le comportement de voyage (changement de réservation, durée de séjour ; annulation, etc.) ;
- La typologie des clients (jeunes, seniors... ; Famille, couple... ; Etudiant... etc.).

Schéma n°21: La typologie tarifaire d'Air Algérie



Source : élaboré par nous mêmes à partir de documents Internes à l'entreprise.

3. Elaboration des tarifs :

3.1. Structure tarifaire par ligne :

Avant toute chose, le Pricer doit préparer une structure de classes de réservation pour chaque ligne pour les saisons à venir. Cette structure doit indiquer pour chaque classe de réservation une fourchette de prix, dans laquelle les tarifs de tous les marchés associés à cette classe devront se trouver. Ces paramètres devront être élaborés à partir des statistiques

commerciales au transport (recettes et trafic), des évolutions de l'offre et de prévisions de trafic.

→ Le Pricer découpe l'offre concernant le vol X d'abord en classes de services : First, Business, Economique et pour ce dernier, crée des sous-classes de réservation.

3.2. Conception des tarifs par marché :

En corrélation avec les marchés, le pricing élabore les grilles tarifaires pour l'ensemble des lignes commercialisées. Chaque tarif doit s'adresser à une clientèle précise (avec une forte séparation entre les clientèles loisir et affaire) et donc doit comporter des conditions d'application adaptées et assurant une bonne étanchéité.

→ La compagnie Air Algérie propose des tarifs variés pour la classe économique à des périodes différentes (pointe, inter-pointe, hiver etc.) et avec des conditions d'utilisation distinctes, les conditions doivent être claires et énoncées dès le début aux clients. Le plein tarif est déterminé par une équation confidentielle de la compagnie, cette équation est propre à chaque réseau -France, Europe, Moyen Orient, Afrique, Amérique et le réseau domestique- et prend en compte principalement le coût des aéroports, les redevances d'atterrissage, les redevances par passager, les coûts de fonctionnement de la compagnie et surtout la distance orthodromique (distance la plus courte entre deux points) entre la ville de départ en Algérie et la ville de destination et permet de déterminer un prix au kilomètre (DA/KM).

Avec ce tarif de référence, le Pricer peut ensuite calculer les tarifs des sous-classes virtuelles représentées au sein d'Air Algérie par les lettres suivantes YHBKVWN, de la cabine Economique. Plus le tarif est bas plus ce dernier est soumis à des conditions plus restrictives qui doivent être mentionnées clairement aux acheteurs, ces restrictions peuvent être :

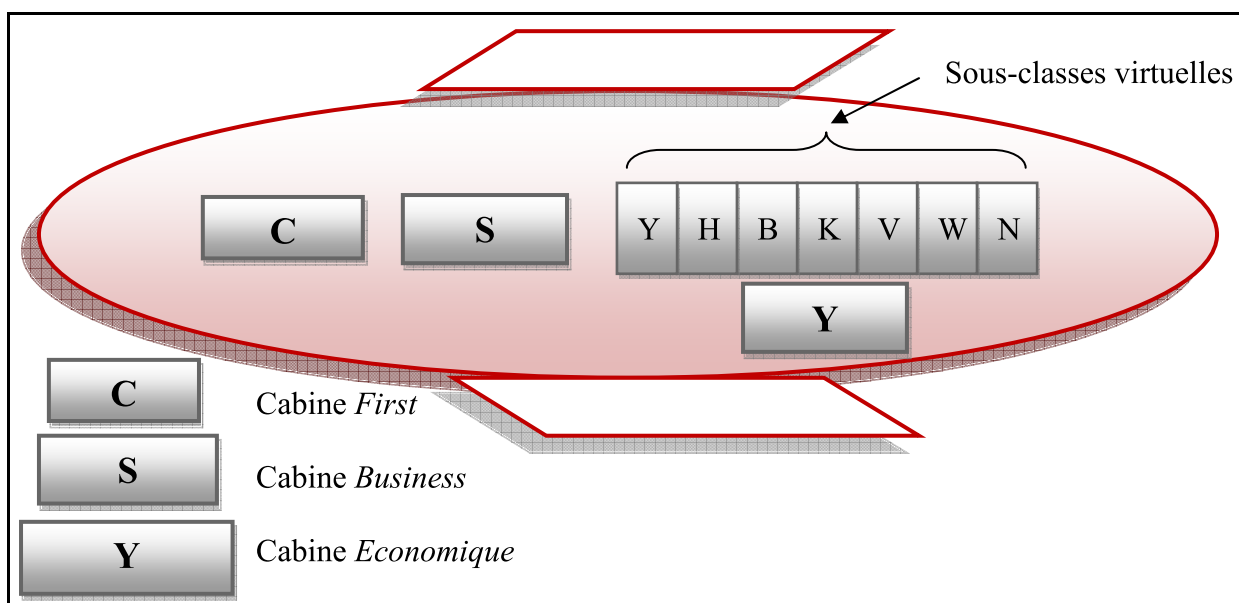
- Des restrictions sur les dates de la vente des billets : à l'avance ou au contraire au dernier moment (comportement d'achat) ;
- Des restrictions à l'utilisation, au changement de réservation, au remboursement, ou à la réémission (comportement de voyage) ;
- Le type de voyage ;
- La durée minimum ou maximum de séjour ;
- Les réductions autorisées pour chaque tarif ;
- Franchise bagage autorisée ;
- Possibilité ou pas de surclassement.

Il n'existe pas de règle générale pour la création des sous classes, la fourchette d'attribution diffère d'un Pricer à un autre et elles sont déterminées selon des indices tarifaires propres à Air Algérie, ces indices représentent en pourcentage la part des classes par rapport au plein tarif (YR), les indices tarifaires d'Air Algérie sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°17 : Les indices tarifaires d'Air Algérie.

Classes et sous-classes	Pourcentage du plein tarif (YR)	Niveau de contribution
F	Supérieur à 130%	High (élevé)
C	entre 115% et 129%	
S	entre 110% et 114%	
Y	entre 90% et 109%	
H	entre 80% et 89%	
B	entre 70% et 79%	LOW (bas)
K	entre 60% et 69%	
V	entre 50% et 59%	
W	entre 40% et 49%	
N	entre 30% et 39%	
L	Inférieur à 30%	

Source : élaboré par nous mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

Schéma n°22 : Présentation de la configuration des cabines (classes et sous-classes)

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

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

A partir de ces étapes et une fois toutes les informations nécessaires réunies, le Pricer sera ainsi capable d'établir une grille tarifaire conforme aux conditions de prix du point de vue de l'entreprise et du marché (concurrence et client (demande)). Un exemple d'une grille tarifaire de la ligne Alger/Alicante sera présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°18 : Exemple d’une grille tarifaire d’Air Algérie du mois de Mars 2011 pour la ligne Alger-Alicante, Alicante-Alger (ALG/ALC, ALC/ALG)

ALG/ALC				ALC/ALG				
Classe de réservation	Code tarifaire	Montant HT en DZD	Indice (%)	Classe de réservation	Code tarifaire	Montant HT en Euro	Montant HT en DZD	Indice
C	CRT	32.450	115	C	CRT	519	51.680	130
	COW	17.850			COW	285	28.380	
S	SRTAH	31.060	110	S	SRT	428	42.620	120
	SOWAH	17.090			SESDZRT	360	35.850	110
Y	YEURT	28.230	100	Y	YESDZRT	300	29.870	100
	YEUOO	15.530			YDMESOO	165	16.430	55
H	HDZES	24.000	85	H	YESDZOW	165	16.430	55
	BDZES	20.500			HESDZRT	260	25.890	85
B	BCOUPLE	19.770	70	B	BESDZRT	230	22.900	75
	KDZES	17.000			K	KESDZRT	196	19.520
KZZRT	18.350	65						
KZZOO	10.100	60						
KFAMILY	16.940	60						
KCD	16.940	60						
V	VDZES	15.230	55	V	VESDZRT	166	16.530	55
W				W	WESDZRT	140	13.940	45

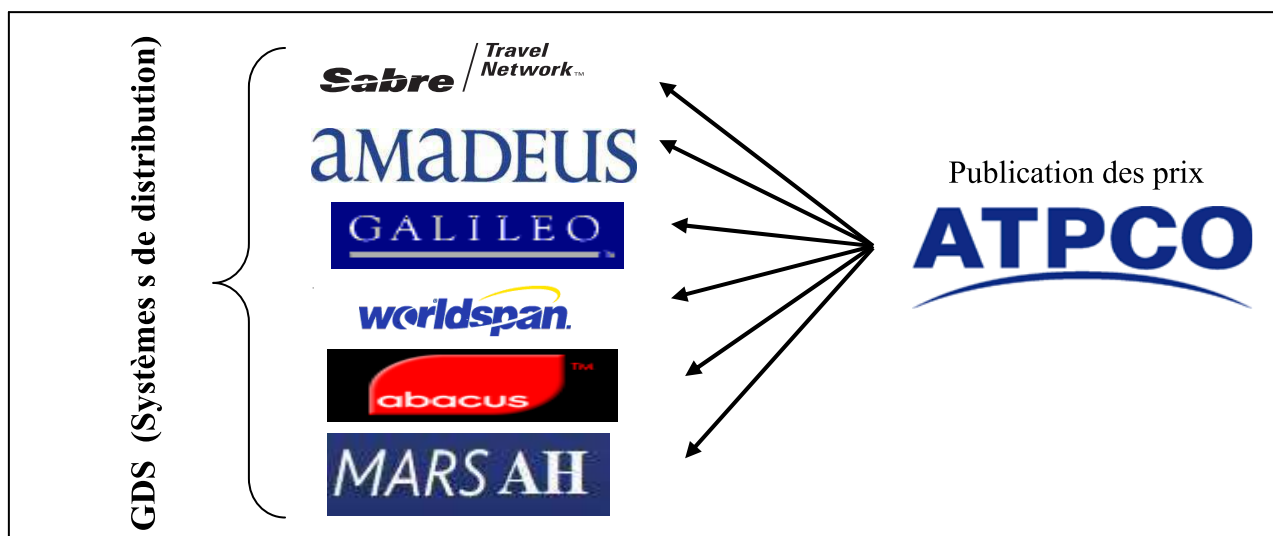
Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents interne à l’entreprise.

4. La distribution tarifaire :

Une fois la grille tarifaire élaborée, le Pricer la transmet au responsable du département ATPCO, ce dernier introduit les différentes offres sur la plateforme ATPCO qui répertorie tous les tarifs proposés par Air Algérie et de ses concurrents dans un réseau très étendu qui les met quasi instantanément à disposition des intermédiaires agréés (IA) (agences de voyage).

Dans le cas d’amendements apportés à un tarif, des badges portant rectification ou changement opérés sur les tarifs, soit au niveau tarifaire, soit aux conditions d’application, sont alors transmis au département ATPCO pour affichage et transmission aux GDS.

Schéma n°23 : La distribution tarifaire



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

- **La gestion des capacités :**

En coordination avec de nombreux départements, dont celui du *Pricing*, les *Programmes* et le *service Fichier*, l'analyste de vol définit le détail de l'offre, en dimensionnant la capacité de chaque classe/sous classes de réservation à partir des objectifs de l'entreprise.

Il gère un portefeuille, en cherchant en permanence le meilleur équilibre entre le taux de remplissage et les tarifs pratiqués. Afin d'atteindre son objectif avec efficacité, l'analyste exécutera les différentes tâches énumérées dans le tableau suivant

Tableau n°19 : Les principales tâches d'un analyste de vols chez Air Algérie

Préparer les calendriers	<ul style="list-style-type: none"> - Les calendriers des évènements ; - Le calendrier de catégorisation (indiquant les types de vols).
Prévoir	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier et analyser les états statistiques des années et/ou mois précédents dans le cadre des prévisions ; - Déterminer et définir le paramétrage initial, définir la courbe de suroffres selon les variations du taux de No shows¹ et du CR.
Suivre	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la disponibilité du vol ; - Suivre les états des engagements et des réalisations des escales et actualiser les courbes de suroffres en conséquence ; - Analyser les engagements sur une période relativement creuse et inciter à la création de tarifs d'appel en corrélation avec le Pricer pour encourager l'engagement d'un vol qui s'annonce vide ou montre de faibles engagements.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

1. **Le paramétrage initial :**

L'analyste de vol va allouer les sièges par classes de réservation avec l'objectif d'optimiser les recettes, en se basant sur l'historique des réalisations des vols des années passées, le tableau de catégorisation.

Le paramétrage initial diffère selon la catégorie du vol (coefficient de remplissage) ; quand ce dernier est élevé, les analystes allouent un quota de places aux classes les plus chères (à forte rémunération) dans le cas contraire, si le CR est faible les classes les moins chères (à faible rémunération) seront ouvertes.

1.1. **Le tableau de catégorisation :**

Le calendrier de catégorisation des vols aide à la prise de décision, il consiste à classer le vol en termes de demande, en fonction de ce qui a déjà été réalisé dans les années précédentes. Air Algérie classe ses vols en quatre (4) catégories selon leur coefficient de remplissage, les intervalles sont les suivants :

- **Vol Low = Bas : $CR < 70\%$;**
- **Vol Medium = Moyen : $70\% \leq CR < 85\%$;**
- **Vol High = Bon : $85\% \leq CR < 95\%$;**
- **Vol Peack = vol complet, plein pot $CR \geq 95\%$.**

1.1.1. **Les évènements relatifs à la période étudiée :**

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

¹ Passagers qui ne se sont pas présentés lors de l'embarquement (non présentations).

Tableau n°20: Exemple d’un paramétrage initial

S/classes	Peak	High	Medium	Low
C	5%			
S	25%	20%	10%	
Y	70%	80%	80%	
H			10%	
B				40%
K				60%

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

Nous constatons dans le tableau ci-dessus que la catégorie du vol influe grandement sur l’ouverture des classes et sous-classes. Ainsi, pour un vol «**Low**» l’analyste de vol a reparti la totalité des places en deux sous classes à basse contribution **B** et **K** alors qu’à l’inverse, pour un vol «**Peak**» nous observons une absence totale des sous-classes dites à basse contribution à la faveur des classes à fortes rémunérations **C**, **S** et **Y**.

1.2. La gestion de la suroffre (surréservation) :

La suroffre consiste à arbitrer économiquement sur la base de données «voyageurs» entre un siège inoccupé et un passager débarqué ou déclassé. Pour qu’un vol parte sans siège inoccupé, un siège est souvent vendu jusqu’à trois fois, il s’agit d’anticiper les annulations et les no-show au moment du vol en offrant plus de places à la vente qu’il n’y a de sièges disponibles dans l’avion.

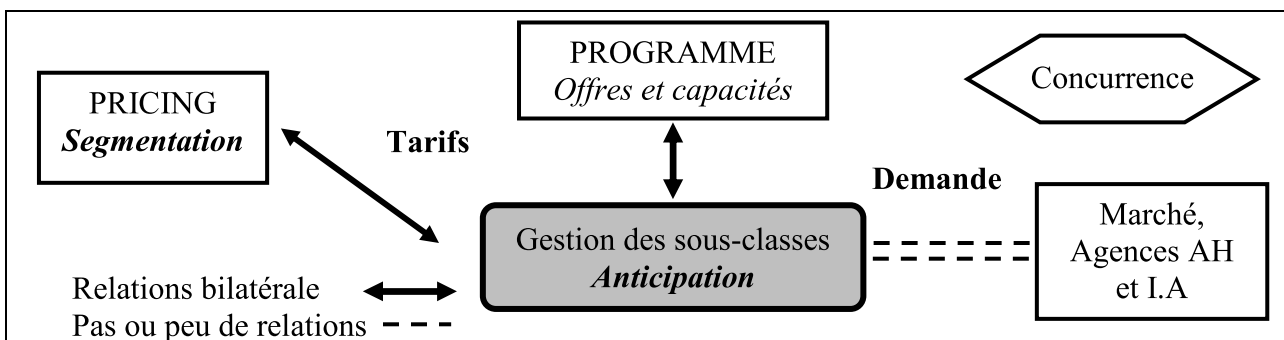
2. Le paramétrage dynamique :

La commercialisation des sièges peut prendre plusieurs mois. Une définition a priori de la taille des classes tarifaires n’est évidemment pas optimale. Les quotas de sièges à bas tarif sont ouverts et fermés dynamiquement au fur et à mesure de la commercialisation selon le remplissage du vol.

Le gestionnaire des vols doit suivre l’évolution du vol selon :

- La variation de la demande ;
 - Les pratiques de la concurrence ;
 - Fêtes et événements importants.
- } Ces éléments vont déterminer le paramétrage final des Sous classes.

Schéma n°24 : La gestion des vols au sein d’Air Algérie



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

Ce schéma illustre clairement la gestion des sous-classes au sein de la compagnie Air Algérie, on constate qu’il existe certaines défaillances notamment dans les relations qu’entretient les analystes de vols avec les autres acteurs qu’ils soient internes ou externes.

C’est ici que l’on voit l’importance de la *communication* évoquée par LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) en 2009 qui dans notre cas a conduit à une asymétrie informationnelle pénalisant l’ensemble des activités liées au Yield Management au sein de la Compagnie nationale.

Section 3 : L'effet de la dynamique concurrentielle sur le Yield management :

Sous-section 1 : L'impact et les changements induits par l'entrée de Jetairfly :

• Les forces et les actions de la concurrence :

L'ouverture à la concurrence du marché algérien, un marché qui était jusqu'à un passé récent en situation de monopole a perturbé grandement l'environnement stratégique des opérateurs en place. La compréhension de leurs comportements devient donc essentielle.

Jetairfly est la deuxième plus grande compagnie aérienne en Belgique et fait partie de TUI Belgium, une filiale de *Touristik Union International* (TUI) Travel PLC, le plus important groupe touristique du monde.

1. Les forces de la compagnie :

Etant une compagnie low cost, Jetairfly bénéficie d'une panoplie d'avantages, à savoir :

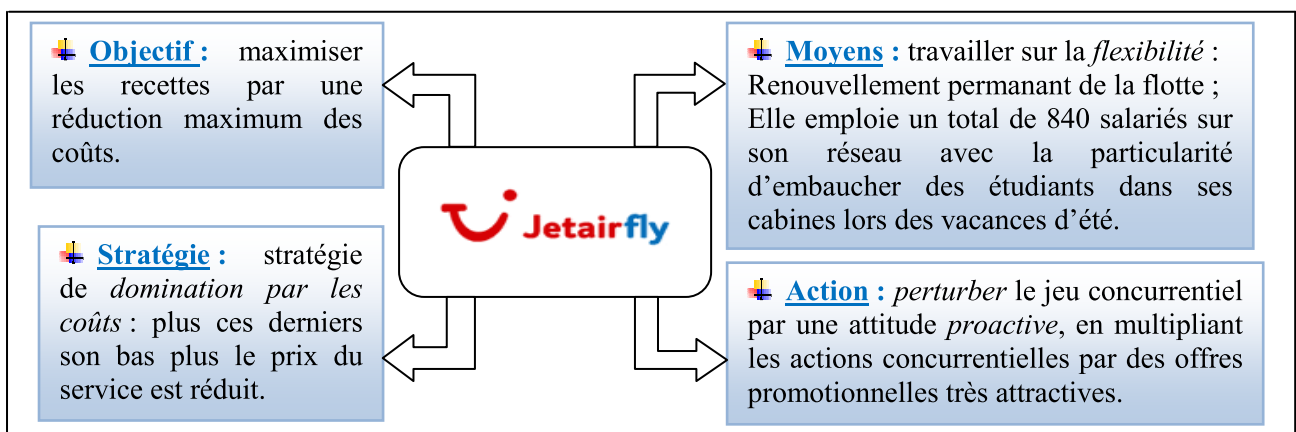
- Un réseau de distribution réduit (pas d'intermédiaires) : les clients réservent en ligne sur le site dédié à la compagnie affichant tous les tarifs, qu'ils soient normaux ou promotionnels avec leurs conditions d'application ;
- Une diminution des coûts importante grâce à la réduction des prestations au sol et à bord ainsi que la franchise bagage ;
- L'utilisation d'aéroports secondaires : Jetairfly effectue ses vols à partir de l'aéroport *Bruxelles Sud Charleroi* en Belgique, spécialisé dans les compagnies à *low-cost*, qui est relié à Bruxelles par des navettes routières ;
- Le vol point à point uniquement : la compagnie vend des billets sur des vols direct en aller simple, pour les vols aller-retour, les tarifs des billets aller sont divisé par deux (x2) ;
- Un programme intensif de renouvellement de la flotte, Jetairfly est aujourd'hui la compagnie aérienne belge qui possède la flotte la plus récente et la plus moderne.

Concernant les lignes entre Alger et Bruxelles, selon le président de Jetairfly, cette compagnie répond aux besoins d'une typologie clientèle bien précise tel que les passagers qui voyagent pour des visites familiales ou amicales en courts séjours. Afin d'élargir son marché, cette compagnie cible surtout la communauté algérienne établie en Belgique et au nord de la France, l'aéroport par lequel transite Jetairfly -Charleroi- se trouve au cœur de cette communauté et à une heure de route à peine du nord de la France par voies rapides.

2. Les comportements et actions de la concurrence (Jetairfly) :

Ce schéma reprend l'ensemble des éléments concernant la compagnie Jetairfly, démontrant les actions stratégiques et comportementales de cette dernière.

Schéma n°25 : Intentions concurrentielles de la compagnie Jetairfly



Source : élaboré par nous-mêmes.

• **Les différents changements de la stratégie tarifaire d'Air Algérie :**

A partir de la partie précédente, nous allons étudier les différents changements induits par l'entrée sur le marché national en juin 2010 de la compagnie low cost **Jetairfly**, sur la stratégie tarifaire d'Air Algérie et son application du Yield management et ce à travers ;

- Les actions de la compagnie concurrente ;
- Les réactions de la compagnie nationale ;
- Les conséquences de cette concurrence.

Et cela en prenant comme exemple la relation « Alger/Bruxelles ».

→ **Le programme « Belgique » de la compagnie Air Algérie :**

Les deux compagnies assurent une fréquence de trois (3) vols par semaine sur la relation Alger/Bruxelles. Les jours de la semaine chez les compagnies de transport aérien sont représentés en chiffres entiers allant de 1 à 7, le numéro un (1) étant attribué au premier jour de la semaine le lundi en l'occurrence et ainsi de suite. Les tableaux ci-dessous représentent le programme annuel de la ligne Alger/Bruxelles durant les deux périodes « Hiver » et « Pointe » dans lesquels nous observons une fréquence identique mais aussi le même type d'aéronefs utilisés, des **Boeing 738V144** et **736** pour les fréquences 1,3 et 5 respectivement.

Tableau n°21 : Le programme Belgique d'Air Algérie « Hiver »

			Horaires UTC+01:00						
N° vol	Fréquences	Aéronef	Alger-Bruxelles-Alger						
AH2060/2061	1, 3	Boeing738 V 144	ALG	09 :05	11 :50	BRU	13 :00	15 :35	ALG
AH2060/2061	5	Boeing736	ALG	09 :05	11 :50	BRU	13 :00	15 :35	ALG

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

Tableau n°22 : Le programme Belgique d'Air Algérie « Pointe »

			Horaires UTC+01:00/ UTC+02:00						
N° vol	Fréquences	Aéronef	Alger-Bruxelles-Alger						
AH2060/2061	1, 3	Boeing738 V 144	ALG	09 :05	12 :50	BRU	14 :00	15 :35	ALG
AH2060/2061	5	Boeing736	ALG	09 :05	12 :50	BRU	14 :00	15 :35	ALG

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

1. Grille tarifaire :

Le Pricer qui est en charge d'établir la politique tarifaire de la compagnie détermine les tarifs pour l'ensemble des périodes (pointe (été), inter-pointe, hiver) dans le but de couvrir les différentes demandes du marché, et ce en fonction de la segmentation de ce dernier et de la concurrence. Le tableau suivant dresse une comparaison entre les tarifs en HT pratiqués par Air Algérie et Jetairfly sur la relation Alger/Bruxelles (ALG-BRU-ALG) durant le mois septembre de 2011.

Tableau n°23 : Comparaison des tarifs d'Air Algérie et de Jetairfly septembre 2011.

Relation : BRU/ALG			
Air Algérie		Jetairfly	
S/classes	Montant HT en EUR	S/classes	Montant HT en EUR
FBEDZRT	600	YJAFRT	502
CBEDZRT	550	XJAFRT	452
SBEDZRT	435	WJAFRT	392
SSENIOR1	430	VJAFRT	362
SJUNIOR	425	UJAFRT	352
YBSENIOR	375	TJAFRT	322
YBEDZRT	360	SJAFRT	295
YJUNIOR	355	RJAFRT	270
HBEDZRT	340	QJAFRT	250
BBEDZRT	250	PJAFRT	200
KBEDZRT	230	OJAFRT	180
VBEDZ	185	NJAFRT	142
WPROMBE	145	MJAFRT	120
		LJAFRT	112
		KJAFRT	92

Source : Nous-mêmes à partir des informations interne à l'entreprise.

Ce tableau illustre les différents tarifs pratiqués par les deux compagnies sur la relation Alger/Bruxelles en aller-retour -d'ou la présence du «RT» signifiant *return* c'est-à-dire retour en anglais à la fin de chaque indice de classe et sous-classe.

Dans ce cadre, nous constatons que ceux de la concurrence sont plus bas, cela s'explique principalement par le fait que Jetairfly est une compagnie *low-cost* -proposant des prix très bas grâce à la diminution des services et des coûts- ainsi, elle propose un tarif d'appel de 92€ contre 145 € pour la compagnie nationale soit une baisse de plus de 36%, ce qui rend la situation difficile pour cette dernière, obligée de diminuer ses prix, cependant. Toutefois, il lui est impossible de s'aligner sur ceux de son concurrent du fait des coûts importants qu'elle supporte.

Toutes ces contraintes ont obligé Air Algérie à modifier sa grille tarifaire, pour pouvoir faire face à son concurrent, les tableaux qui vont suivre montrent clairement les différentes modifications apportées par le Pricer depuis l'arrivée du concurrent *Jetairfly*.

Nous pouvons constater les changements suivants :

- Une baisse des tarifs ;
- Plus de promotions : en 2009 la compagnie proposait un tarif promotionnel inchangé pour toute l'année particulièrement les périodes «low», alors qu'en 2011, la compagnie proposait deux tarifs promotionnels WPROMOBE : 145€ du 31 mars au 20 mai d'une durée d'un mois et VBEDZ : 185 € du 22 février au 10 juin d'une durée d'un mois, en plus des promotions proposées durant toute l'année relatives aux actions tarifaires de la concurrence ;
- Une segmentation plus fine avec l'ouverture de la classe W¹ à partir de 2011 (date d'entrée de la concurrence).

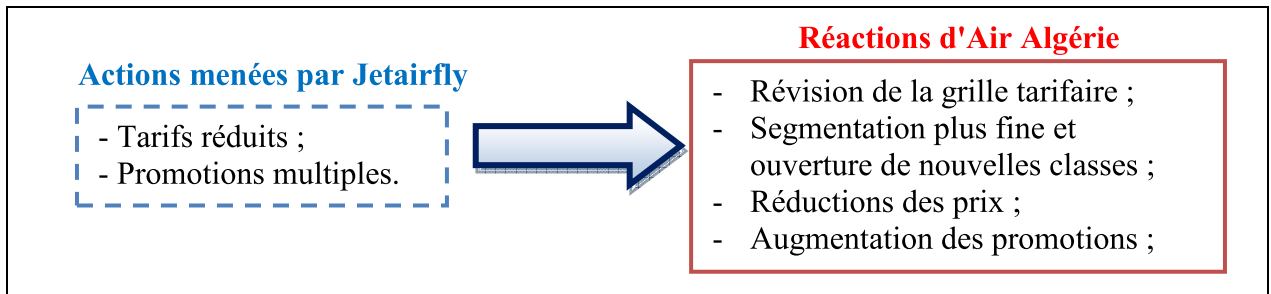
¹ Pour rappel la sous-classe **W** est une sous-classe à basse contribution représentant entre 40% et 49% du plein tarif.

Tableau n°24 : Grilles tarifaires d'Air Algérie 2009, 2010, 2011, 2012 sur la relation Alger/Bruxelles (ALG-BRU-ALG)

2009			2010			2011			2012		
Classe de réservation	Code tarifaire	Montant HT en EUR	Classe de réservation	Code tarifaire	Montant HT en EUR	Classe de réservation	Code tarifaire	Montant HT en EUR	Classe de réservation	Code tarifaire	Montant HT en EUR
F	CDMBL12M	800	F	FDMBL12M	700	F	FBEDZRT	600	F	FBEDZRT	595
	CBEDZRT	700		FBEDZRT	650		CBEDZRT	550			
C	CBEDZRT	650	C	CBEDZRT	600	C	CBEDZRT	550	C	CBEDZRT	545
S	SBEDZRT	600	S	SBEDZRT	450	S	SBEDZRT	435	S	SBEDZRT	430
	SJUNIOR	450		SJUNIOR	440		SSENIOR1	430		SSENIOR1	425
	SOW	248		SOW	248		SJUNIOR	425		SJUNIOR	420
Y	YBSENIOR	440	Y	YBSENIOR	425	Y	YBSENIOR	375	Y	YBSENIOR	370
	YBEDZRT	425		YBEDZRT	400		YBEDZRT	360		YBEDZRT	355
	YJUNIOR	400		YJUNIOR	375		YJUNIOR	355		YJUNIOR	350
	YOW	242		YOW	242		YOW	242		YOW	242
H	HBEDZRT	375	H	HBEDZRT	350	H	HBEDZRT	340	H	HBEDZRT	335
B	BBEDZRT	350	B	BBEDZRT	340	B	BBEDZRT	250	B	BBEDZRT	245
K	KPROM	320	K	KBEDZRT	250	K	KBEDZRT	230	K	KBEDZRT	225
V	_____	_____	V	VPROM	200	V	VBEDZ	185	V	VBEDZ	180
W	_____	_____	W	_____	_____	W	WPROMBE	145	W	WPROMBE	140

Source : élaboré par nous-mêmes, à partir des informations interne à l'entreprise.

Schéma n°26 : Grilles tarifaires, actions et réactions face à la concurrence



Source : élaboré par nous-mêmes.

2. Le paramétrage initial (Distribution des tarifs représentés par des sous-classes de réservation) :

Le paramétrage initial représente l’affectation des sièges de la cabine économique Y par sous classes (classes virtuelles) dès le lancement du programme saisonnier d’exploitation, avec pour objectif d’optimiser les recettes du vol en maximisant le taux de remplissage (CR).

Comme vu précédemment dans la section 2, le paramétrage initial, comporte deux étapes essentielles à savoir : le tableau de catégorisation et ensuite l’affectation des unités, nous allons exposer à travers ce point les différentes actions menées par l’analyste de vol pour faire face à la concurrence.

2.1. Le tableau de catégorisation :

L’analyste qui est chargé de la relation Alger/Bruxelles, classe le vol en termes de demande, en se basant sur le taux de remplissage du vol (CR) de l’année antérieure, ainsi que sur les différents événements qui peuvent avoir lieu au cours de l’année (annexe n°6).

Tableau n°25 : Exemple de tableaux de catégorisation de la relation Bruxelles-Alger (2009, 2010, 2011)

Relation : ALG-BRU XI021																																					
2009	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M							
Mars	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Avril				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Juin		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Juillet				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Aout						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Septembre			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Octobre					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		

Relation : ALG-BRU XI021																																						
2010	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M								
Mars		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Avril				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Juin			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Juillet				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Aout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
Septembre			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Octobre					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			

Relation : ALG-BRU XI021

2011	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Mars				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31															
Avril							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30													
Mai		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																	
Juin					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30															
Juillet						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31													
Aout			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																
Septembre						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30														
Octobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																		

Low		CR < 70%
Medium		70% ≤ CR < 85%
High		85% ≤ CR < 95%
Peak		CR ≥ 95%

Source : Documents internes à l’entreprise.

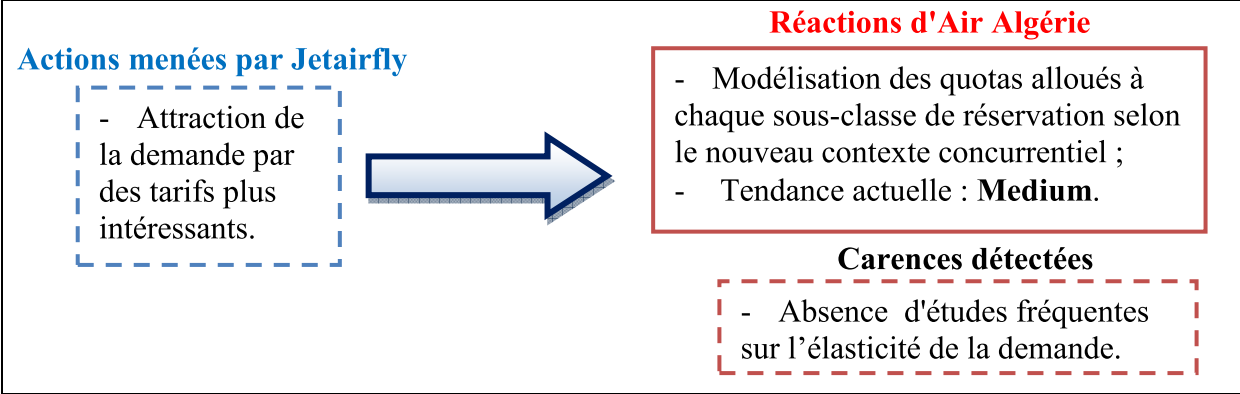
Les trois tableaux de catégorisation exposés ci-dessus, représentent les différents vols de la relation Alger/Bruxelles, nous pouvons constater qu’en 2009, quand Air Algérie n'avait aucun concurrent, les prévisions concernant la demande étaient plus importantes, effectivement il y a beaucoup plus de **Peak** et de **High**¹ comparativement aux deux années qui ont suivi l'entrée sur le marché du concurrent Jetairfly, où là on constate au contraire une tendance à la baisse des prévisions vers le *Medium*, cette dernière peut s’expliquer par :

- L’absence d’études sur l’élasticité de la demande et de la sensibilité du client au prix ;
- La stagnation des niveaux tarifaires ;
- Une approche marketaire inappropriée ;
- L’entrée de Jetairfly en 2010 proposant d'emblée des tarifs très attractifs a engendré un phénomène glissement de la clientèle plus sensible au prix qu’à la qualité inférieure de service et de prise en charge.

L'analyse et la prévision de la demande qu'effectue l'analyste de vols devient plus complexe à réaliser du fait de l'arrivée sur le marché de ce nouvel acteur.

Pour plus de pertinence, L’annexe n°6 comporte les tableaux de catégorisation plus détaillés de la relation Alger/Bruxelles ou l’impact de la concurrence sur la demande est visible.

Schéma n°27 : Tableau de catégorisation, actions et réactions face à la concurrence



Source : élaboré par nous-mêmes.

¹ Pour rappel le **High** représente un CR entre 85% et 95% et le **Peak** représente un CR supérieur à 95%.

2.2. L'affectation des unités :

Tableau n°26 : Paramétrage initial en situation de monopole 2009 (ALG/BRU)

S/classes	Peak	High	Moyen	Low
F	10%	8%	6%	4%
C	25%	20%	15%	10%
S	26%	23%	15%	10%
Y	28%	24%	20%	20%
H	5%	15%	24%	25%
B	4%	6%	15%	26%
K				
V	2%	4%	5%	5%
W				

Source : Documents internes à l'entreprise.

F, C, S, Y, H : Passagers haute contribution. B, K, V, W : Passagers basse contribution (Y).

Tableau n°27 : Entrée du concurrent durant le second semestre de l'année 2010

S/classes	Peak	High	Moyen	Low
F	8%	6%	4%	2%
C	20%	15%	10%	5%
S	20%	20%	10%	10%
Y	25%	20%	15%	10%
H	12%	15%	20%	20%
B	7%	12%	18%	20%
K	5%	7%	13%	20%
V	3%	5%	10%	13%
W				

Source : Documents internes à l'entreprise.

F, C, S, Y, H : Passagers haute contribution. B, K, V, W : Passagers basse contribution (Y).

Tableau n°28 : Changements en 2011

S/classes	Peak	High	Moyen	Low
F	4%	4%	2%	0%
C	10%	10%	8%	8%
S	12%	10%	5%	5%
Y	14%	12%	10%	10%
H	16%	14%	12%	10%
B	16%	12%	10%	10%
K	16%	24%	30%	34%
V	8%	10%	17%	17%
W	4%	4%	6%	6%

Source : Documents internes à l'entreprise.

F, C, S, Y, H : Passagers haute contribution. B, K, V, W : Passagers basse contribution (Y).

Tableau n°29 : Changements en 2012

S/classes	Peak	High	Moyen	Low
F	4%	4%	2%	0%
C	10%	10%	8%	6%
S	12%	10%	5%	5%
Y	14%	10%	10%	8%
H	14%	14%	12%	8%
B	16%	14%	10%	10%
K	18%	24%	30%	38%
V	8%	10%	17%	18%
W	4%	4%	6%	7%

Source : Documents internes à l'entreprise.

F, C, S, Y, H : Passagers haute contribution. B, K, V, W : Passagers basse contribution (Y).

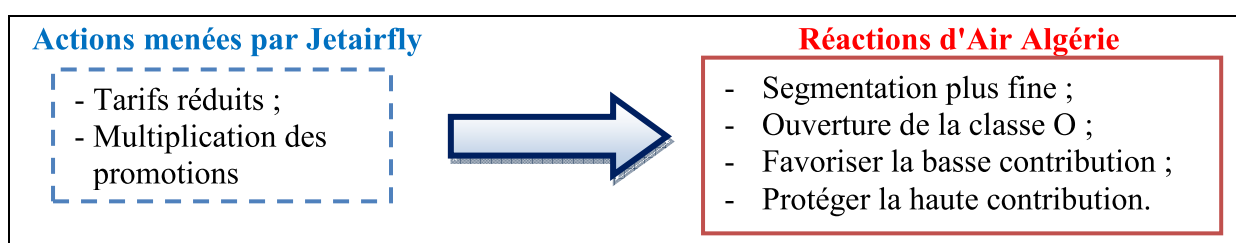
Ces quatre tableaux démontrent parfaitement l'impact qu'a eu l'entrée de Jetairfly sur l'affectation des unités, la compagnie nationale a dû opérer plusieurs réajustements en matière de tarifs et de paramétrage afin de pouvoir lui faire face et ainsi se maintenir sur la relation Alger/Bruxelles.

Nous constatons qu'en 2009, la segmentation de la classe économique **Y** est très limitée - ne dépassant guère les 30%- la classe **K** n'était pas ouverte et la classe **W** n'existait pas encore. L'analyste de vols a affecté un pourcentage beaucoup plus important pour les classes à très haute contribution **F** allant jusqu'à 10% contre 8% en 2010 et 4% en 2011 et 2012.

L'avènement de la concurrence au second semestre 2010 a contraint l'analyste de vols à ouvrir la classe **K** en 2010 puis la classe **W** en 2011 et 2012 afin de favoriser les passagers « à basse contribution ».

Cet impact est dû principalement aux promotions agressives et tarifs très bas proposées par **Jetairfly**, obligeant l'analyste d'Air Algérie à abaisser les tarifs afin d'attirer la clientèle nécessaire au remplissage des vols.

Schéma n°28 : Affectation des unités, actions et réactions face à la concurrence



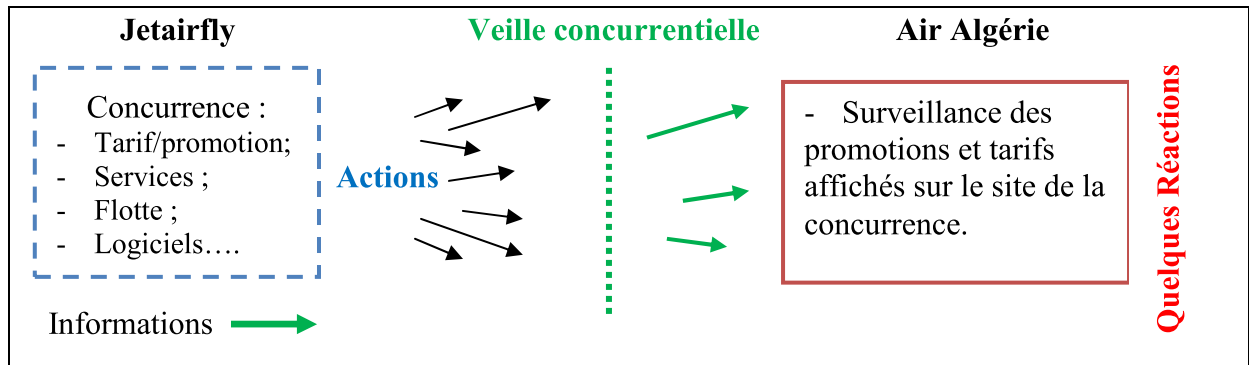
Source : élaboré par nous-mêmes.

3. Introduction de la veille concurrentielle :

Depuis l'entrée de **Jetairfly** en 2010, l'analyste de vols et le Pricer ont dû mettre en place une veille concurrentielle afin de surveiller les pratiques de la concurrence et particulièrement la politique tarifaire.

Cette veille reste néanmoins faible du fait du manque de moyens. En effet la mise en place d'un dispositif de veille concurrentielle doit être l'émanation d'une stratégie globale de la compagnie. Plusieurs ressources devront être mobilisées pour y parvenir, d'une part il y a l'aspect humain avec la mobilisation et l'implication des employés sur les différents paliers allant du top management au Pricers et analystes de vols mais il y a aussi d'autre part l'aspect matériel avec l'allocation des moyens nécessaires à la réalisation de l'activité de veille concurrentielle. C'est pourquoi les informations récoltées demeurent insuffisantes notamment sur :

- Les *pratiques tarifaires* de la concurrence ;
- Les *modes de paiement* proposés par Jetairfly sur la ligne Alger-Bruxelles ;
- Les *différentes actions* menées par cette dernière pour rester compétitive et gagner chaque année un nombre croissant de clients, notamment les informations sur : les services qu'elle propose et le renforcement de sa flotte ;
- L'absence d'informations émanant des marchés et des ressortissants Algériens établis en Belgique (conjuncture, événement, clientèle...).

Schéma n°29 : Veille concurrentielle, actions et réactions face à la concurrence

Source : élaboré par nous-mêmes.

Sous-section 2 : Conséquences de l'avènement de la concurrence :

- **Les résultats et les effets de cette concurrence :**

1. **Trafic et coefficient de remplissage :**

Le coefficient de remplissage (CR) est l'un des indicateurs les plus importants de la performance de gestion. Il indique la capacité de la compagnie nationale à gérer l'ensemble de ses moyens. Ce taux peut être optimisé grâce à une bonne gestion de la stratégie tarifaire ainsi qu'une bonne prévision de la demande qui est basée en grande partie sur l'analyse de l'historique du trafic des années précédentes. Dans ce qui suit nous allons étudier pendant les cinq (5) périodes 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013 l'impact qu'a induit l'arrivée du concurrent sur l'évolution de ces deux indicateurs.

Tableau n°30 : Tableau comparatif englobant le taux d’offre, le trafic et coefficient de remplissage d’Air Algérie et Jetairfly pour les années 2009/2010/2011/2012/2013 sur la ligne Alger/Bruxelles

		2009			2010			2011			2012			2013		
		AH	TB	Total	AH	TB	Total	AH	TB	Total	AH	TB	Total	AH	TB	Total
ALG BRU	Offre	16.183	0	16.183	18.018	4 890	22.908	18.803	16 906	35.709	20.291	18.552	38.843	21.841	19.975	41.816
	Trafic	10.558	0	10.558	11.701	3 424	15.125	12.022	14 183	26.205	12.814	16.208	29.022	14.534	16.006	30.504
	CR%	65,24	0,00	65,24	64,94	70,02	66,02	63,94	83,90	73,39	63,15	87,36	74,71	66,54	80,13	73,03
BRU ALG	Offre	16.183	0	16.183	17.933	4 890	22.823	18.803	16 906	35.709	20.291	18.552	38.843	21.841	19.975	41.816
	Trafic	10.275	0	10.275	11.250	3 610	14.860	11.281	14 110	25.391	12.231	17.355	29.586	13.856	16.606	30.462
	CR%	63,49	0,00	63,49	62,73	73,82	65,11	60,00	83,46	71,11	60,28	93,54	76,16	63,44	83,13	72,84
ALG	Offre	32.366	0	32.366	35.951	9 780	45.731	37.606	33 812	71.418	40.582	37.044	77.626	43.682	39.950	83.632
BRU	Trafic	20.833	0	20.833	22.951	7 034	29.985	23.303	28 294	51.597	25.045	33.563	58.608	28.390	32.612	61.002
ALG	CR%	64,37	0,00	64,37	63,84	71,92	65,57	61,97	83,68	72,25	61,71	90,60	75,50	64,99	81,63	72,94

AH : Air Algérie.

TB : Jetairfly.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents interne à l’entreprise.

Nous constatons que l'offre d'Air Algérie est en constante évolution, passant de 32.336 sièges en 2009 à 43.682 en 2013 soit une augmentation de **plus de 35%**, néanmoins nous constatons une baisse quant au taux de remplissage (CR) qui est le principal indicateur de performance.

Ce tableau montre clairement le succès qu'a eu la compagnie Jetairfly dès son entrée en Algérie, elle a en effet, réussi en une année à avoir un CR très important lors de ses deux premières années d'activité sur la ligne Alger-Bruxelles-Alger avec **71,92%** (2010) et **83,68%** (2011) contre **63,84%** (2010) et **61,97%** (2011) pour la compagnie nationale.

Les deux années suivantes le CR de la compagnie concurrente a connu une hausse significative atteignant son plus haut niveau à **90,60%** en 2012 pour ensuite baisser et se stabiliser à **81,63%** en 2013 alors que le CR d'Air Algérie a stagné en 2011 avec **61,71%** puis connu une légère augmentation de plus de **3%** en 2013 avec **64,99%**.

Les chiffres cités ci-dessus, indiquent un écart assez important entre les coefficients de remplissage des deux compagnies, nous constatons qu'il y a une réelle défaillance dans ce domaine chez la compagnie nationale, cette défaillance pourrait s'expliquer en partie par une gestion approximative des capacités, due à un manque d'informations et de connaissances mais aussi à de mauvaises prévisions.

En outre, comme nous pouvons le constater dans le tableau précédent Air Algérie n'a pas réussi à tirer vers le haut le CR de la ligne Alger-Bruxelles ce que Jetairfly a réussi à accomplir en seulement deux années.

Tout cela nous amène au constat que **Jetairfly** est bien plus performante qu'**Air Algérie**, cette bonne performance est en partie la résultante des études de marché pointues (ce qui manque à la compagnie nationale) et de l'adéquation de ses offres par rapport aux attentes de la clientèle, et cela se traduit par un taux de remplissage et un trafic plus important que celui de la compagnie nationale.

2. Part de marché (offre/trafic) :

La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser la position concurrentielle de la compagnie Air Algérie sur la relation Alger/Bruxelles durant la période allant de 2009 à 2013. Dans le transport aérien la part de marché est calculée sur la base du trafic transporté par la compagnie.

Tableau n°31 : parts de marché en % d'Air Algérie et Jetairfly en termes d'offre et de trafic pour les années 2009/2010/2011/2012/2013

ALG-BRU

Années	2009		2010		2011		2012		2013	
	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB
Compagnies	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB
Offre (%)	100	0,00	78,65	21,35	52,66	47,34	52,23	47,77	52,23	47,77
Trafic (%)	100	0,00	77,36	22,64	45,88	54,12	44,15	55,85	47,64	52,36

BRU-ALG

Années	2009		2010		2011		2012		2013	
	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB
Compagnies	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB
Offre (%)	100	0,00	78,57	21,43	52,66	47,34	52,23	47,77	52,23	47,77
Trafic (%)	100	0,00	75,71	24,29	44,43	55,57	41,34	58,66	45,48	54,52

ALG-BRU-ALG

Années	2009		2010		2011		2012		2013	
	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB	AH	TB
Offre (%)	100	0,00	78,61	21,39	52,66	47,34	52,27	47,74	52,23	47,77
Trafic (%)	100	0,00	76,54	23,46	45,16	54,84	42,73	57,27	46,53	53,47

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de documents internes à l'entreprise.

L'entrée de Jetairfly sur la ligne Alger-Bruxelles a considérablement affecté la compagnie nationale qui a perdu progressivement ses parts de marché, elle est passée d'une situation de **monopôle** en 2009 à **76,54%** des parts de marché en 2010 pour ensuite descendre à **45,16%** soit une perte de plus de **30%** en 2011. L'année 2012 fut la plus mauvaise en termes de parts de marché avec **42,73%** alors qu'en 2013 une légère hausse a été observée avec **46,53%** de parts de marché. Cette baisse peut s'expliquer principalement par :

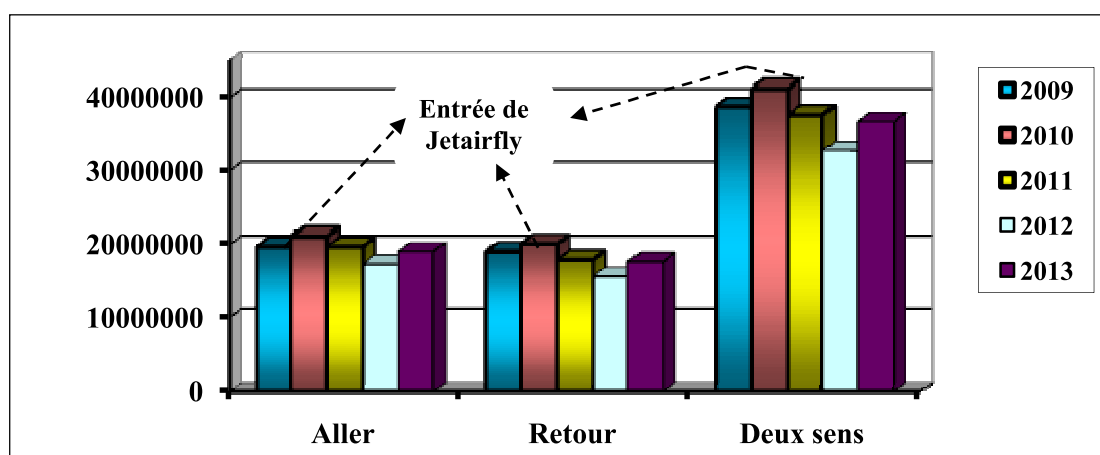
- Un manque de préparation face l'entrée de la concurrence (la conception d'une stratégie aurait permis à Air Algérie de s'adapter et de mieux anticiper) ;
- L'absence d'études récurrentes du marché ;
- Absence d'études marketing ;
- Un manque d'informations ;
- Une asymétrie informationnelle et une des insuffisances dans la communication interne ;
- Des moyens techniques pour la gestion des capacités très peu performants et non mis à jour, nuisant au bon travail de l'analyste de vol et du Pricer.

Il est à noter que cette tendance de pertes des parts de marché commence progressivement à s'inverser ainsi, les parts de marché pour l'année 2014 devraient connaître une légère hausse en avoisinant les **50%**. Ce retournement de situation peut s'expliquer par la mise en place de nouvelles équipes jeunes et réactives issues d'écoles de commerces et business schools pour la plupart, qu'Air Algérie a formé au sein de structures étrangères au maniement des outils du Yield Management.

3. Evolution des recettes d'Air Algérie :

L'objectif des compagnies de transport aérien est de maximiser leurs recettes sur les lignes qu'elles exploitent, Voici dans le schéma qui suit l'évolution des recettes d'Air Algérie sur la ligne Alger/Bruxelles de 2009 à 2013.

Schéma n°30 : Evolution des recettes d'Air Algérie en millions de DA pour la période allant de 2009 à 2013



Source : élaboré par nous-mêmes, à partir de documents internes à l'entreprise.

A partir du schéma ci-dessus, nous constatons que depuis l'entrée du concurrent Jetairfly en 2010 -accompagnée par une batterie d'actions (comme nous l'avons vu précédemment)-, les recettes d'Air Algérie ont chuté de façon considérable et sont passées :

- ↪ sur les vols **Aller** entre Alger/Bruxelles en 2010 de **210.711.233** DA à **196.890.013** DA
- ↪ en 2011, cette tendance baissière se poursuit en 2012 avec **172.861.655** DA,
- ↪ il faudra attendre 2013 pour que les recettes connaissent une augmentation de **10%** atteignant les **190.196.174** DA (les chiffres détaillés seront présentés dans l'annexe n°8).

Nous pouvons donc conclure après cette brève analyse portant sur l'impact de l'entrée de ce nouveau concurrent que la compagnie Air Algérie n'a pas atteint son objectif d'optimisation des recettes et ce malgré une timide amélioration des parts de marché et des recettes lors de l'exercice 2013. Air Algérie devra impérativement mettre en place des actions correctives dans les plus brefs délais pour faire face à ce concurrent *low-cost* et ainsi, limiter ses pertes de part de marché sur la ligne Alger-Bruxelles dans un premier temps pour ensuite essayer de regagner ses mêmes parts de marché.

Conclusion

Conclusion :

L'ouverture qu'a connu le marché du transport aérien en Algérie –du moins le réseau international- a constitué le début d'une nouvelle ère, en effet, plusieurs compagnies d'envergure mondiale ont commencé progressivement à réinvestir le ciel algérien et la destination Algérie du fait de son attractivité -particulièrement le réseau France- et de l'existence d'un grand nombre d'opportunités commerciales -un grand nombre de clients potentiels non exploités-. Cet état de fait, a conduit Air Algérie à perdre petit à petit son monopole la rendant au jour d'aujourd'hui, pleinement engagée dans un processus de lutte continue contre la concurrence afin de pérenniser son activité et ses recettes.

Le retour en force opéré par ces compagnies d'envergure mondiale combiné à l'arrivée de compagnies *low-cost* proposant des tarifs fixés selon la demande et des promotions tout au long de l'année afin d'améliorer la rentabilité des vols, a considérablement bouleversé l'équilibre des forces au sein du marché Algérien. Ces pratiques ont eu des incidences sur certaines lignes du réseau international que dessert la compagnie nationale, les promotions massives mises en place par les compagnies concurrentes sur ces lignes-là ont fait chuter considérablement les parts de marché d'Air Algérie. Même les clients qui jadis n'avaient pas le choix et se contentaient d'une offre restreinte ont évolué et se comportent désormais de façon opportuniste en cherchant constamment des prix bas et des promotions associés à une qualité de service supérieure.

La réussite d'un système revenue management dépend largement des conditions de vente fixées au préalable par la compagnie mais aussi de l'efficacité des campagnes publicitaires et marketing afin d'influencer les décisions d'achat et contourner les comportements imprévus des usagers futurs.

L'objectif de notre recherche consiste à évaluer dans quelle mesure et sous quelles conditions l'intensité de la dynamique concurrentielle peut-elle influencer la stratégie tarifaire des compagnies de transport aérien. Pour ce faire, Air Algérie nous a ouvert ses portes afin d'y réaliser cette étude à travers sa direction **Revenue Management** et **Pricing** sise à la **technopôle de Kouba**, au sein de laquelle, nous nous sommes focalisés sur la relation «*Alger/Bruxelles*», qui a vu l'entrée récente d'un concurrent *Low-Cost Jetairfly*.

A l'issue de notre étude, il nous est apparu que malgré les moyens déployés et les efforts consentis par les analystes de vols et Pricers, l'objectif d'Air Algérie à savoir la maximisation des recettes sur cette même ligne n'a pas été atteint. L'entrée du concurrent belge durant la seconde moitié de 2010, a modifié les règles du jeu concurrentiel et ce, grâce à la mise en place de différentes actions comme des promotions très attractives et un système limitant l'accès aux informations sur les prix réellement pratiqués, tout en maîtrisant parfaitement les nouvelles technologies et techniques du Yield management.

De son côté, Air Algérie a entrepris plusieurs réactions pour pouvoir mieux faire face à son concurrent sur la relation Alger/Bruxelles en opérant des changements dans le mode de fonctionnement de sa stratégie tarifaire qui ont consisté en :

- L'ouverture de sous-classes à basse contribution (**Y**) au détriment des classes à haute contribution (**S** et **C**) ;
- Une segmentation plus fine du marché et la mise en place de promotions concordantes avec cette segmentation ;
- La révision des tableaux de catégorisation et des grilles tarifaires ;
- Une veille concurrentielle quotidienne des tarifs appliqués par Jetairfly.

Malgré les efforts consentis, nous avons constaté que les décisions stratégiques prises en matière tarifaire par la compagnie nationale demeuraient insuffisantes compte tenu de son

environnement qui se caractérise principalement par une tendance baissière des prix. Après avoir étudié la dynamique concurrentielle, les actions de la concurrence et réactions d’Air Algérie nous avons pu constater des anomalies dans certains indicateurs clés qui ont conduit Air Algérie dans cette situation difficile, nous pouvons citer :

- Un coefficient de remplissage (CR) en baisse sur les trois années ayant suivi l’arrivée de la concurrence (2010, 2011 et 2012) malgré une augmentation de l’offre d’Air Algérie sur la relation Alger/Bruxelles;
- Une perte de parts de marché en termes d’offre et de trafic sur toute la période étudiée ;
- La stagnation des recettes passant avec un exercice catastrophique en 2012 suivi par un léger amorcement en 2013.

Ces mauvais résultats sont principalement la résultante de :

- L’absence d’études sur les clients algériens et belges ;
- Une veille concurrentielle insuffisante voire inexistante ;
- Une asymétrie informationnelle au sein des différents services chargés de la programmation et du paramétrage des vols ;
- Un manque flagrant de communication avec les clients potentiels.

Ces résultats négatifs ont été obtenus après que nous ayons effectué une étude comparative sur la relation Alger/Bruxelles pour la période allant de 2009 à 2013. Ils font clairement apparaître que les réactions stratégiques mises en place par la compagnie nationale n’ont pas suffi pour contrer la concurrence. C’est pourquoi nous allons proposer quelques suggestions pouvant être profitables à la compagnie nationale afin de mener des actions correctives pouvant lui permettre de renforcer éventuellement sa position concurrentielle face à ses différents concurrents -Jetairfly dans notre cas- et ce afin d’atteindre l’objectif de maximisation des recettes. Ainsi, nous avons préconisé en premier lieu que la compagnie doit :

✓ **Se doter de nouveaux logiciels de gestion plus adaptés et à jours** : les logiciels avec lesquels opère Air Algérie connaissent un certain retard dû au fait que la maison mère de leur principal système de réservation de sièges (GDS), *Emirates* en l’occurrence, a décidé de migrer vers un autre système de réservation plus sophistiqué **Amadeus**¹, délaissant ainsi le développement de leur propre GDS qui est devenu peu à peu obsolète. Cette obsolescence pénalise l’entreprise et ne lui permet pas de profiter d’outils sophistiqués et adéquats afin de mieux faire face à la concurrence ;

✓ **Assurer une meilleure formation du personnel** : la compagnie doit assurer une meilleure formation de son personnel aux techniques du Yield management en créant une cellule adaptée pour effectuer cette tâche qui serait apte à former les nouvelles recrues et d’assurer une formation continue pour les Pricers et analystes de vols déjà en poste. Cette politique si elle est menée à bien contribuera grandement à l’intégration rapide et effective des nouvelles recrues et permettra une meilleure maîtrise du Yield management au sein de la compagnie ;

✓ **Apporter des changements sur la grille tarifaire** :

Le Pricer doit effectuer une étude plus sérieuse et plus approfondie du comportement de la clientèle actuelle ou potentielle, ce qui lui permettra de segmenter plus finement ce marché et d’adapter sa grille tarifaire en conséquence.

¹ http://www.traveltechnologyupdate.com/lead_052113.html le 24-05-2014 à 10:55.

Afin de faire face à la concurrence qui est de plus en plus agressive en matière de prix Air Algérie doit adopter une nouvelle approche en accentuant ses efforts sur la mise en place d'un processus de *différenciation* portant sur :

- L'amélioration de la qualité de ses services et des prestations ;
- La diminution des retards et de désagréments lors des vols ;
- Le développement et l'acquisition d'outils basés sur les Technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de communiquer en temps réel à ses clients les tarifs et promotions pratiqués par la compagnie.

✓ **Réorganiser le paramétrage initial :**

- **Etude de la demande :**

La démarche actuelle suivie par le personnel du Yield Management, notamment les analystes de vols consiste à reproduire les tendances observées sur les vols antérieurs récents qui s'étendent au maximum à une année. Cette limitation temporelle ne permet pas d'effectuer une prévision profonde de la demande, qui prend en compte un historique allant de 3 jusqu'à 5 ans.

Pour remédier aux problèmes de remplissage et de trafic, l'analyste de vols et le personnel d'Air Algérie basés en Belgique doivent effectuer des études **récurrentes** sur l'élasticité de la demande et créer ainsi une base de données garantissant la construction d'un historique significatif. Cette base de données doit être liée au logiciel exploité par le système du revenu management. Une meilleure gestion de capacités peut être atteinte que grâce à une exploitation optimale de cet historique des vols de la compagnie.

- **Stabiliser son programme d'exploitation :**

La programmation des vols de la compagnie souffre d'un problème majeur à savoir l'instabilité. En effet, ce programme change souvent au point d'être parfois aléatoire, chose qui rend encore plus ardue le travail effectué par l'analyste dont le paramétrage initial doit être revu à chaque modification du programme d'exploitation.

Ce problème se traduit par le manque d'avions en période de forte demande (High), la compagnie devra donc renforcer sa flotte avec l'achat de nouveaux aéronefs ce qui permettra de diminuer la pression occasionnée par la déficience de la flotte face à une charge de vols dépassant sa capacité.

✓ **Améliorer le système de veille concurrentielle :**

L'analyste de vols et le Pricer chargés de la relation Alger/Bruxelles doivent actualiser en permanence les informations relatives au concurrent à savoir « Jetairfly » en :

- Mettant en place une base de données relative aux promotions antérieures du concurrent ;
- S'informant sur les moyens et choix stratégiques de Jetairfly ;
- Examinant les contenus publiés par ce concurrent et les comparer aux tarifs pratiqués.

Pour améliorer la position concurrentielle de la Compagnie nationale, plusieurs moyens sont possibles, parmi eux nous citerons :

- Renforcer sa position sur internet en améliorant sensiblement son site internet mais aussi en s'implantant dans les réseaux sociaux ;
- Assurer une présence plus accrue d'Air Algérie dans la presse écrite à travers les journaux traditionnels à grands tirage mais aussi dans les journaux en ligne ;
- Mieux connaître les aspirations des usagers du concurrent Jetairfly.

✓ **Améliorer la communication interne et externe :**

- Communication interne :

La communication interne est un maillon essentiel de la réussite du système de Yield Management de ce fait, la compagnie nationale doit impérativement améliorer la communication et la coordination entre les différents services mais aussi assurer une meilleure coopération avec les services de programmation. Afin d'y arriver nous préconisons les actions suivantes :

→ Développer la communication - dans un cadre complémentaire - entre les Pricers et les analystes de vols, par la transmission d'informations facilitant et optimisant la fixation des tarifs et l'allocation des ressources ;

→ Renforcer la communication entre la direction de programmation et la Direction Revenue Management (DRM) afin de favoriser une meilleure allocation des moyens et donc une diminution des coûts.

- Communication externe :

Afin de mieux informer ses usagers Air Algérie doit améliorer sa communication externe en multipliant les campagnes publicitaires à travers les différents canaux et supports : télévision, radio, affiches et panneaux, presse, journaux et surtout être plus présents sur les sites web et les réseaux sociaux (particulièrement pour les clients belges).

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- ANSOFF (I) : *Stratégie de développement de l'entreprise, Analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, éditions Hommes et Techniques, Paris, 1970.
- ATAMER (T), CALORI (R) : *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2^e édition, éditions DUNOD, Paris, 2003.
- BENHAMOU (P) : *L'Histoire de l'Aviation pour les nuls*, éditions Générales First, France, 2010.
- CAMBOURNAC (P) : *Dictionnaire du transport aérien*, Presses de l'institut du transport aérien, Paris, 1993.
- CHRISTENSEN (C), ANDREWS (K), BOWER (J) : *Business law: Text and cases*, 4^e édition, éditions Irwin, Washington, 1978.
- DARBELET (M), IZARD (L), SCARAMUZZA (M) : *L'essentiel sur le management*, 5^e édition, édition Foucher, Paris, 2006.
- DAUDEL (S), VIALLE (G) : *Yield Management : Applications to air transport and other service industries*, édition Les Presses de l'ITA, France, 1994.
- D'AVENI (R) : *Hypercompétition*, Vuibert, Paris, 1995.
- DE BAYNAST (A), LENDERVIE (J) : *Publicitor*, édition Dunod, 7^e édition, 2008.
- DESMET (P), ZOLLINGER (M) : *Le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica, Paris, 1997.
- DETRIE (J-P) : *Stratégor, Politique générale de l'entreprise*, 4^e édition, édition Dunod, Paris, 2005.
- EIGLIER (E), LANGEARD (E) : *La servuction*, édition PUF, Paris, 1987.
- FITZSIMMONS (J.A), FITZSIMMONS (M.J) : *Service Management, Opérations, Trategyand information technology*, McGraw Hill Book Company, New York, 2001.
- GALAN (R) : *La grande histoire de l'aviation en 501 petites histoires*, éditions Privat, Toulouse, 2010.
- GARIBALDI (G) : *Analyse stratégique*, 3^e édition, éditions d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2008.
- JOHNSON (G), SCHOLES (K), WHITTINGTON (R), FRERY (F) : *Stratégique*, 7^e édition, éditions Pearson Education, Paris, 2005.
- KOENIG (G) : *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, édition Nathan, Paris, 1996.
- KOTLER (Ph), DUBOIS (B) : *Marketing management*, édition Publi-Union, Paris, 2004.
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : *Mercator, théorie et pratique du Marketing*, édition Dunod, 2009.

- MAGAKIAN (J-L), PAYAUD (M, A) : *100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, 2^e éditions, éditions Bréal, Paris, 2007
- BELAID (Mc) : *Le management, concepts clés*, édition Pages Bleues Internationales, Alger, 2009.
- PETERS (T), WATERMAN (R) : *Le prix de l'excellence*, interÉditions, Paris, 1983.
- PORTER (M) : *Choix stratégiques et Concurrence*, éditions Economica, Paris, 1982.
- TZU (S) : *l'art de la guerre*, éditions Economica, Paris, 1999.

2. Articles et revues :

- AUTISSIER (D) : *Le Yield Management ou la problématique du pilotage dans les entreprises de services*, 21^{ème} congrès de l'AFC (Archives HAL), Orléans, 2000 ;
- BERMAN (B) : *Applying Yield Management Pricing to your Service Business*, Business Horizons, vol 48, n^o2, Indiana USA, 2005.
- CHEN (M.J) : *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration*, Academy of Management Review, Volume 21, n^o1, Washington, jan 1996.
- DUBOIS (P-L), FRENDO (M-C) : *Yield Management et marketing des services*, Revue Décisions Marketing, EMS éditions, n^o4, France, jan/avr 1995.
- EIGLIER (P) : *Le service et sa servuction*, Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix Marseille, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, W.P. n^o627, article, Janvier 2002. France.
- GAUMINTZ (B.R), LERE (J-C) : *Contents of codes of ethics of professional business organization in the United States*, in Journal of Business Ethics, volume 35, numéro 1, St Cloud Minnesota, Janvier 2002.
- LE ROY (F) : *L'affrontement dans la relation de concurrence*, Revue Française de Gestion, édition Lavoisier, Vol 30, n^o148, France, jan/fev, 2004.
- SIMON (H), DOLAN (R) et LAURENT (G) : *L'art du marketing*, Les Echos revue de presse, n^o8, France, 1990.
- THIETART (R.A), FORGUES (B) : *Chaos Theory and Organization*, In Revue Organization Science, Volume 6, n^o1, Seattle, 1995.
- VOLBERDA (H) : *Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis*, in European Management Review, Volume 1, n^o1, Milan, 2004.

3. Travaux universitaires :

- Charpenet Bouchard (V) : *conférence (extrait) «Le Yield management»*, dans le cadre des rendez-vous du tourisme CCI de Meurthe et Moselle, (conseil en marketing et communication) 28 Février 2012 ;
- DIEMER (A) : *Economie d'entreprise : Les fonctions de l'entreprise*, Cours en ligne d'Economie d'entreprise, Institut Universitaire de Formation des Maîtres, préparation CAPET, PLP, Auvergne, 2007.

4. Rapports et documents administratifs :

- Air Algérie : *Mise en place du Yield Management au sein d'Air Algérie*, rapport 2008.
- Air Algérie : *Présentation du revenu management & pricing*, rapport 2009.

- Publication PMC (Performances Management Consulting): *Le secteur aérien Africain : États des lieux Problématiques, enjeux et perspectives*, Sénégal, 2008.

5. Documents internes à l'organisme d'accueil :

- Documents internes à la Direction Revenue Management et Pricing d'Air Algérie.

6. Sites web :

- <http://www.aerocontact.com> : Le journal de l'aviation ;
- <http://www.aeroportalger.dz> : Site de l'aéroport international d'Alger ;
- <http://www.airalgerie.dz> : Site de la compagnie Air Algérie ;
- <http://www.enna.dz> : Site de l'Établissement National de Navigation Aérienne (ENNA);
- <http://www.factfish.com> : Site de statistiques de données économiques précises ;
- <http://www.horizon.dz> : L'information économique et financière en continu ;
- <http://www.icao.int> : Site de l'organisation de l'aviation civile internationale (OACI) ;
- <http://www.jetairfly.com/fr> : Site de la compagnie aérienne Jetairfly ;
- <http://www.tassiliairlines.dz> : Site de la compagnie aérienne TASSILI AIRLINES ;
- <http://www.techno-science.net> : Publication quotidienne des dernières informations technologiques et scientifiques.

7. Presse :

- <http://www.maghrebemergent.com> : Journal économique en ligne couvrant la région du Maghreb ;
- <http://www.horizons-dz.com> : Quotidien national d'information financière et économique en continu.

Annexes

Annexe n°01 : Fiche de poste d'un analyste Revenue Management à Air Algérie

Chef de Département
Revenue Management

Analyste Revenue Management

Code analytique		
Intitulé du poste :	Analyste Revenue Management	Classification : C1- C2
Filière :	COMMERCIALE	Code : A
Sous filière :	REVENUE MANAGEMENT	Code :
Ce poste a une incidence sur la qualité de service	OUI	
Mission (s) du poste de travail :	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer les capacités (sièges avion) afin de maximiser les recettes du trafic passage régulier au transport. 	
Activités principales :	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation et actualisation des fiches de ligne et des calendriers d'événements en coordination avec l'analyste Pricing. - Elaboration et réajustement des prévisions de la demande par vol date en procédant à une catégorisation des vols afin de maximiser les recettes. - Etablissement d'un paramétrage initial et attribution des courbes de suroffre. - Gestion dynamique et optimale des allocations siège par classes de réservation afin d'assurer la disponibilité selon les engagements des vols et la disponibilité affichée chez la concurrence. - Ouverture et fermeture des vols à la vente par classe de réservation. - Assurer le bon engagement des vols attribués. - Propose des ajustements programme à la Cellule Coordination Programme - Elaboration des bilans et des rapports périodiques avec analyse des résultats. 	
Activités secondaires :	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement des irrégularités du programme d'exploitation (intentions, lancements, IRGAV, IRGEQ et annulations) en procédant à l'harmonisation des capacités, et au transfert des listes des passagers (par vol date) si nécessaire. - Proposition d'actions tarifaires aux analystes pricing (tarifs promotionnels, saisonnalités, blackout...). - Gestion de la Waitlist sur système de réservation, et ajustement de celle-ci selon les modifications programme. - Coordination avec les négociateurs groupe pour la cotation tarifaire. - Renseignement des feuilles de chargements. - Etablir les analyses relevant de son activité. 	
Responsabilité :	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir et fermer les vols à la vente. - Garantir la disponibilité adéquate de sièges d'un vol donné selon l'engagement de celui-ci. - Harmoniser les capacités après modification d'un vol par le Département Inventaire et Intervention. - Suivre les engagements par vol (date/période). - Préparer le dispositif de saison en matière de gestion des capacités en collaboration avec l'analyste Pricing. - Etablir les analyses relevant de son activité. 	
Compétences requises		
Connaissances particulières	Savoir faire	Savoir être
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances du concept Revenue Management & Pricing. • Connaissance des méthodes d'optimisation. • Connaissances de l'activité Inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques de gestion et de Marketing Mix. • Analyser les engagements des vols. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'analyse, de synthèse et d'anticipation. • Intègre et Réactif. • Capacité de calcul et aptitude aux analyses chiffrées. • Aptitude à travailler en équipe. • Avoir de l'autonomie et de l'initiative.

• Connaissances des systèmes de réservation et de tarification.		
Régime de travail :	Administratif	
Critères d'accès au poste de travail		
Instruction générale :	Bac + 04 ans	
Formation universitaire :	Ingénieur en Statistiques, Ingénieur en Recherche Opérationnelle, Licence en Sciences Commerciales : Marketing, Management, Gestion, Finances.	
Formation professionnelle :	Néant.	
Expérience :	Néant.	
Langue :	Arabe, Français, Anglais	
Pré requis réglementaire		
Formation spécifique :	Néant.	
Exigences médicales :	Aptitude réglementaire.	
Age :		

Annexe n°02 : Fiche de poste d'un Pricer au sein d'Air Algérie

Chef de Département
Pricing

Analyste Pricing

Code analytique		
Intitulé du poste :	Analyste Pricing	Classification : C1-C2
Filière :	COMMERCIALE	Code : A
Sous filière :	REVENUE MANAGEMENT	Code :
Ce poste a une incidence sur la qualité de service	OUI	
Mission (s) du poste de travail :	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir des grilles tarifaires compétitives et leurs conditions d'application. 	
Activités principales :	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des informations tarifaires touchant à la concurrence. - Elaboration des grilles tarifaires en tenant compte des pratiques de la concurrence et du comportement de la clientèle. - Garanti de l'homogénéité des niveaux de contribution des classes tarifaires. - Contrôle du bon affichage des grilles tarifaires. - S'assurer de la conformité des tarifs affichés sur le système et de leurs conditions d'application. - Entreprendre les actions nécessaires en termes de tarifs et de conditions d'application dans le but de générer de la demande et répondre aux besoins de la clientèle - Veille concurrentielle. - Elaboration des états de performance des tarifs. - Préparation et mis à jour des fiches de ligne en collaboration avec l'analyste Revenue Management. 	
Activités secondaires :	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle tarifaire ayant pour but de veiller au respect des conditions d'application. - Propose des actions promotionnelles sur les vols à faibles engagements. - Suivi et application des résolutions IATA en matière de tarification et d'émissions des billets. - Prendre en charge les requêtes des marchés en matière de tarifs. - Etablir les analyses relevant de son activité. - Préparer le dispositif de saison en matière de tarifs en coordination avec l'analyste Revenue Management. 	
Responsabilité :	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille concurrentielle et une compétitivité permanente. - Etablir les analyses relevant de son activité. - S'assurer de la conformité des tarifs et de leurs conditions d'application tels que transmis au Département Distribution & Affichage Tarifs. - Veille réglementaire nationale et internationale. 	
Compétences requises		
Connaissances particulières	Savoir faire	Savoir être
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des systèmes de réservation et de tarification. • Connaissance des techniques de négociation et du Marketing mix. • Connaissance du concept Revenue Management & Pricing. • Connaissances de l'environnement ATPCO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maitrise des techniques de négociation et de Marketing Mix. • Maitrise des statistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir le Sens de responsabilité, intègre, autonome et ayant le sens du relationnel. • Réactif. • Ayant l'esprit d'initiative. • Ayant le sens de l'anticipation. • Apte à travailler en équipe. • Disponible.

Régime de travail :	Administratif
Critères d'accès au poste de travail	
Instruction générale :	Bac + 04 ans
Formation universitaire :	Ingénieur en Statistiques, Ingénieur en Recherche Opérationnelle, Licence en Sciences Commerciales : Marketing, Gestion, Management, Finances.
Formation professionnelle :	Néant.
Expérience :	Néant.
Langue :	Arabe, Français, Anglais
Pré requis réglementaire	
Formation spécifique :	Néant.
Exigences médicales :	Aptitude réglementaire.
Age :	

Annexe n°03 : Présentation du concurrent Jetairfly



Communiqué de presse

Zaventem, le 22 mars 2012

Jetairfly continue à s'élargir après 8 ans

- Des destinations, des routes et du personnel supplémentaires
- Intégration de Jet4you dans Jetairfly
- GDS : meilleure commercialisation internationale des vols
- Gate Gourmet, le nouveau fournisseur des repas

2004-2012 : 8 ans de croissance

Au début du 21^e siècle, dans notre pays, l'aviation était un secteur dans le besoin. Le fait que ce secteur ait encore un avenir en Belgique est prouvé par le parcours remarquable enregistré par Jetairfly depuis le samedi 20 mars 2004.

JETAIRFLY	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Personnel	255	342	399	434	451	584	650	740	840
Avions	5	7	8	10	10	12	14	16	20
Capacité (sièges)	882	1243	1243	1632	1798	2213	2536	2914	3670
Destinations	42	57	63	63	72	74	80	85	98
Routes	59	78	88	91	101	101	111	120	144
Passagers	989.951	1.433.698	1.621.842	1.477.563*	1.964.415	1.959.731	1.919.521	2.214.426	-
Siège-km (mld)	2,500	4,391	4,844	4,211*	5,879	5,992	6,207	6,983	-

* 2007 = exercice de 9 mois

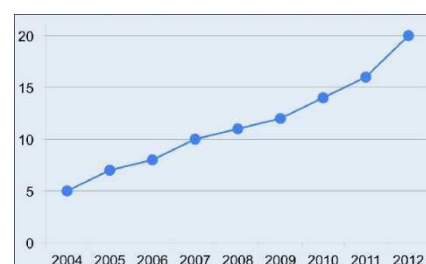
EXPANSION DE LA FLOTTE : 20 AVIONS

La flotte de Jetairfly a connu une forte extension, passant de 5 avions en 2004 (principalement des *classic generation*) à **20 avions l'été 2012**, avec le Boeing 737 *next generation* comme appareil principal (16/20).

- 12 Boeing 737-800 NG, avec une capacité de 189 places
- 4 Boeing 737-700 NG, avec une capacité de 148 places
- 2 Boeing 737-400/500, avec une capacité de resp. 168 et 128 places
- 2 Boeing 767-300ER long-courriers, avec une capacité de 257 places

Évolution d'une capacité de sièges, de 882 places en 2004 à 3670 places en 2012.

Évolution du nombre d'avions



RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE ET ÉCOLOGIE

Ces 5 dernières années, Jetairfly est la seule compagnie aérienne belge à avoir engagé – sept – **nouveaux avions tout droit sortis de l'usine**.

La compagnie aérienne belge avec la flotte **la plus récente**.

Principaux appareils = 16 Boeing 737 "next generation", dont la moyenne d'âge est de 5 ans.

Flotte récente, respecte l'environnement, en combinant des technologies modernes et des procédures poussées.

DE 42 À 98 DESTINATIONS

Le réseau a plus que doublé, passant de 42 destinations / 59 routes en 2004 à 98 destinations en 2012, réparties sur 144 routes.

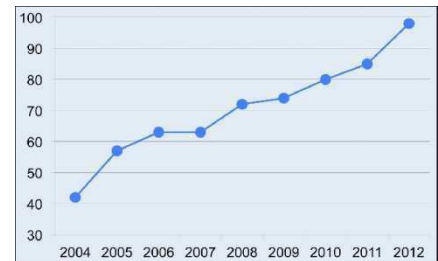
Nouvelles destinations 2012, au départ de Bruxelles :

- Ponta Delgada (Açores), Ohrid et Skopje (FYROM Macédoine)

Nouvelles destinations 2012, au départ de Charleroi :

- Nice (France), Palma de Majorque (Espagne)

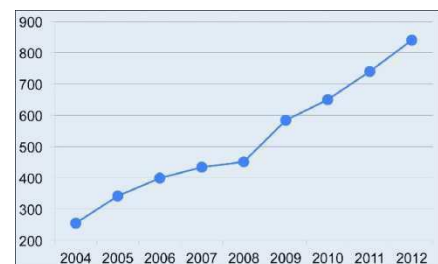
Évolution du nombre de destinations



ENCORE PLUS D'EMBAUCHE, AVEC 100 JOBS CRÉÉS

L'été 2012, Jetairfly emploiera 840 membres du personnel, navigant et au sol. Sa firme de maintenance Tec4Jets représente elle aussi 90 jobs. Soit, un total de **930 mordus d'aviation**.

Évolution de l'embauche



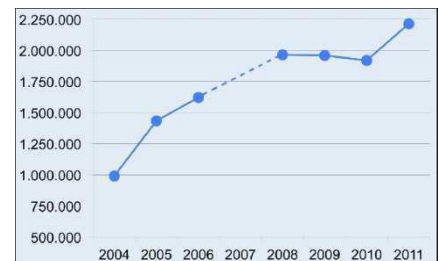
ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PASSAGERS

Avec ses 2,21 millions de passagers en 2011, Jetairfly est la **deuxième plus grande compagnie aérienne de notre pays**.

Jetairfly est le deuxième utilisateur des aéroports de Bruxelles et Charleroi.

Jetairfly est la principale compagnie aérienne pour les passagers des aéroports de Liège et d'Ostende.

Évolution du nombre de passagers



Pointillés: pas de chiffres comparables dans l'exercice condensé de 2007

"FIRSTS" DANS L'HISTOIRE DE L'AVIATION BELGE

Mars 2004 : Jetairfly est la première compagnie aérienne belge qui commence avec une AOC **JAR-OPS1** (licence de vol avec la norme la plus élevée).

Septembre 2010 : Jetairfly devient la seule entreprise belge à détenir une **Design Organization Approval** (EASA).

Novembre 2010 : la première compagnie aérienne européenne à utiliser le Boeing 737NG équipé du **Boeing Sky Interior**.

Jetairfly a introduit plusieurs **nouvelles lignes** dans les aéroports belges : Toulon (Fr), Lamezia Terme (It), Thessaloniki (Gr), Brindisi (It), Marsa Alam (Ég), Aqaba (Jord), Sal & Boa Vista (Cap-Vert), Porto Santo (Por), Ponta Delgada (Açores)...

2012 : nouveautés et projets

EXTENSION DU RÉSEAU DE ROUTES

Nouvelles destinations au départ de Bruxelles : Ponta Delgada (Açores), Ohrid et Skopje (FYROM Macédoine)

Nouvelles destinations au départ de Charleroi : Nice (France), Palma de Majorque (Espagne)

La ligne Charleroi-Nice est desservie dans un "W". Premier trajet Charleroi-Nice, suivi d'un aller/retour **Nice - Paris Vatry - Nice**, et vol retour Nice-Charleroi. Ainsi, nous répondons à la demande d'une liaison entre le Sud de la France et la région de Paris – Champagne – Disneyland Paris. Elle devient la deuxième ligne française après la liaison Toulon-Brest-Toulon qui, elle aussi, est desservie avec Charleroi dans un "W". Intégration du **réseau Jet4you** dans celui de Jetairfly. 23 lignes qui relient les aéroports marocains à 11 destinations en France, en Espagne et en Belgique.

INTÉGRATION DE JET4YOU DANS JETAIRFLY

Pour notre entreprise-sœur marocaine, une filiale de TUI Travel Belgium, un plan stratégique a été élaboré pour que Jet4you devienne impérativement une compagnie aérienne saine. Les crises successives et la grande rivalité dans le segment du *low cost* avaient anéanti toutes les chances que Jet4you soit rentable. La petite taille de Jet4you était l'une des causes du problème, d'où la décision d'intégrer le casseur de prix marocain à l'organisation de Jetairfly.

Les anciennes lignes de Jet4you entre le Maroc et la France, la Belgique et l'Espagne sont reprises dans le réseau de Jetairfly. Il concerne 23 lignes, desservies dans un **modèle hybride** avec autant de passagers *low cost* que de voyageurs du tour-opérateur de TUI France.

Quatre avions Jet4you – dont 3 sont de jeunes Boeing 737-800 next generation – sont intégrés à la flotte de Jetairfly. La semaine prochaine, le premier appareil sera conduit dans le *paintshop*, où il troquera son costume vert contre un revêtement bleu.

L'intégration des avions et des routes dans Jetairfly augmentera la ponctualité des opérations marocaines, offrira plus de flexibilité et fournira une contribution positive au sein de toute l'organisation.

JETAIRFLY.COM À PRÉSENT AUSSI SUR SYSTÈMES GDS

Ces dernières semaines, Jetairfly a franchi une grande étape dans l'élargissement de la **commercialisation internationale** de ses vols. Tous les vols Jetairfly sont opérés comme des **lignes régulières**. L'une des caractéristiques est que les billets pour tous les vols Jetairfly peuvent être réservés dans les deux directions, même par des non-ressortissants européens. Ceci est très important pour l'optimisation de l'occupation des vols, avec un mélange de vacanciers du tour-opérateur belge, de clients belges *low cost*, mais aussi de passagers au départ des destinations, en Europe et à une plus longue distance en dehors du continent européen.

Depuis février, tous les vols de Jetairfly peuvent également être réservés par le **GDS Galileo**. GDS signifie Global Distribution System. À très court terme, les vols Jetairfly pourront aussi être réservés sur **Amadeus**, **Worldspan** et **Apollo**.

Jetairfly définit ceci comme une **étape primordiale dans son développement commercial** :

- l'ouverture d'une possibilité de réservation en ligne dans 163 000 agences de voyages du monde entier ;
- la possibilité, pour les vacanciers étrangers aussi, de réserver un vol Jetairfly, même s'ils n'ont pas accès à Internet ou ne peuvent effectuer de paiement en ligne avec une carte de crédit ;
- le positionnement des vols de Jetairfly « tout en haut » des listings des sites Web de réservation, vu que Jetairfly offre pour de nombreux pays la seule liaison directe avec Bruxelles, capitale de l'Europe ;

public cible : aussi bien des voyageurs de loisirs que des voyageurs d'affaires.

OUVERTURE 2^e FLIGHTSHOP JETAIRFLY.COM

Cette semaine, le 2^e flightshop de Jetairfly.com ouvrait ses portes au **centre commercial Westland** à

Anderlecht.

Les vacanciers qui souhaitent un billet d'avion Jetairfly mais qui ne peuvent réserver ou payer en ligne seront accueillis dans ce point de vente. Ces vacanciers peuvent s'adresser à n'importe quelle agence de voyages belge. En collaboration avec l'agence Jetaircenter du même centre commercial, un point de vente séparé a été ouvert. En séparant la vente de billets d'avion des réservations de forfaits dans l'agence de voyages *full service*, les clients du flight shop bénéficieront d'un service plus rapide et sans perte de temps. Le premier flightshop Jetairfly.com a ouvert ses portes en 2009, à la place de Brouckère de Bruxelles-Ville.

GATE GOURMET S'OCCUPE DORÉNAVANT DE LA RESTAURATION JETAIRFLY

Avec le lancement de la saison d'été – à partir des départs de Pâques du 31 mars –, **Gate Gourmet Belgium** reprend la préparation et la livraison des repas à bord des appareils Jetairfly aux LSG Sky Chefs.

Gate Gourmet a été choisi par Jetairfly après un appel d'offres où l'on a tenu compte de tous les paramètres en la matière.

Dans le cadre de son modèle d'entreprise hybride, Jetairfly a **trois classes de services virtuelles** à bord de ses avions. Pour les **passagers en classe économique**, les boissons non alcoolisées et le café/thé sont inclus dans la formule repas compris.

Pour les enfants, des repas adaptés sont inclus.

Nos **passagers low cost** réservent traditionnellement leur vol sans repas, sur nos moyens-courriers.

Au moment de réserver, ils peuvent aussi choisir de réserver un repas. D'autre part, si nos passagers en classe économique décident de voler sans se restaurer, ils bénéficieront d'une réduction.

Ainsi, Jetairfly offre 100% de flexibilité quant au choix de prendre un repas ou non.

Bien entendu, pendant les long-courriers, les repas sont toujours inclus pour tous les vacanciers à bord.

Les clients de notre tour-opérateur de luxe **VIP Selection** ou ceux qui optent pour le **Service Plus** reçoivent un repas gastronomique. Depuis septembre 2008, Jetairfly collabore avec un chef étoilé belge, membre du groupement des **Jeunes Restaurateurs d'Europe**. La huitième saison de cette collaboration, cet été, nos vacanciers se verront servir des repas VIP concoctés par le **chef Frans Vandeputte** du restaurant étoilé

Le Château de Strainchamps à Fauvillers, près de Bastogne. Au début de cette semaine, ce chef a jugé et testé la préparation des repas VIP de Gate Gourmet pendant 2 jours.

Que présage l'avenir?

Dans le cadre de l'extension de son réseau de routes et de l'optimisation de sa flotte, de nouveaux projets sont sur la table :

2013 : en automne, Jetairfly sera la première compagnie aérienne belge à utiliser le **Boeing 787 "Dreamliner"**.

2013 : en automne, Jetairfly – avec des collègues notamment de Jetaircenter et Jetair – migrera dans le **nouveau complexe d'entreprise attendant au hangar de la maintenance** à Brussels Airport.

Annexe n°04 : Les différents événements en Belgique pour les années allant de 2009 à 2013

Fêtes et Vacances en Belgique

2009 ▾ Belgique ▾ België ▾

Fêtes

01.01.:	Nouvel An
06.01.:	Epiphanie
14.02.:	Saint-Valentin
23.02.:	Lundi Gras
25.02.:	Mercredi des Cendres
09.04.:	Jeudi Saint
10.04.:	Vendredi Saint
12.04.:	Dimanche de Pâques
13.04.:	Lundi de Pâques
01.05.:	Fête du travail
08.05.:	Fête de l'iris (Bruxelles)
09.05.:	Journée de l'Europe
10.05.:	Fête des mères (DE)
21.05.:	Ascension
31.05.:	Dimanche de Pentecôte
01.06.:	Lundi de Pentecôte
11.06.:	Fête-Dieu
11.07.:	Journée de la communauté linguistique flamand
21.07.:	Fête nationale Belge
25.07.:	Journée de la Région wallonne
15.08.:	Assomption
27.09.:	Jour de la communauté de langue française
01.11.:	Toussaint
11.11.:	Armistice 1918
15.11.:	Jour de la communauté de langue allemande
29.11.:	Premier Avent
06.12.:	2. Avent
13.12.:	3. Avent
20.12.:	4. Avent
25.12.:	Noël
31.12.:	Saint-Sylvestre

Fêtes et Vacances en Belgique

2010	▼	Belgique	▼	België	▼
------	---	----------	---	--------	---

Fêtes

01.01.:	Nouvel An
06.01.:	Epiphanie
14.02.:	Saint-Valentin
15.02.:	Lundi Gras
17.02.:	Mercredi des Cendres
01.04.:	Jeudi Saint
02.04.:	Vendredi Saint
04.04.:	Dimanche de Pâques
05.04.:	Lundi de Pâques
01.05.:	Fête du travail
08.05.:	Fête de l'iris (Bruxelles)
09.05.:	Fête des mères (DE)
09.05.:	Journée de l'Europe
13.05.:	Ascension
23.05.:	Dimanche de Pentecôte
24.05.:	Lundi de Pentecôte
03.06.:	Fête-Dieu
11.07.:	Journée de la communauté linguistique flamand
21.07.:	Fête nationale Belge
31.07.:	Journée de la Région wallonne
15.08.:	Assomption
27.09.:	Jour de la communauté de langue française
01.11.:	Toussaint
11.11.:	Armistice 1918
15.11.:	Jour de la communauté de langue allemande
28.11.:	Premier Avent
05.12.:	2. Avent
12.12.:	3. Avent
19.12.:	4. Avent
25.12.:	Noël
31.12.:	Saint-Sylvestre

Fêtes et Vacances en Belgique

2011 ▾ Belgique ▾ België ▾

Fêtes

01.01.:	Nouvel An
06.01.:	Epiphanie
14.02.:	Saint-Valentin
07.03.:	Lundi Gras
09.03.:	Mercredi des Cendres
21.04.:	Jeudi Saint
22.04.:	Vendredi Saint
24.04.:	Dimanche de Pâques
25.04.:	Lundi de Pâques
01.05.:	Fête du travail
08.05.:	Fête des mères (DE)
08.05.:	Fête de l'iris (Bruxelles)
09.05.:	Journée de l'Europe
02.06.:	Ascension
12.06.:	Dimanche de Pentecôte
13.06.:	Lundi de Pentecôte
23.06.:	Fête-Dieu
11.07.:	Journée de la communauté linguistique flamand
21.07.:	Fête nationale Belge
30.07.:	Journée de la Région wallonne
15.08.:	Assomption
27.09.:	Jour de la communauté de langue française
01.11.:	Toussaint
11.11.:	Armistice 1918
15.11.:	Jour de la communauté de langue allemande
27.11.:	Premier Avent
04.12.:	2. Avent
11.12.:	3. Avent
18.12.:	4. Avent
25.12.:	Noël
31.12.:	Saint-Sylvestre

Fêtes et Vacances en Belgique

2012 ▾ Belgique ▾ België ▾

Fêtes

01.01.:	Nouvel An
06.01.:	Epiphanie
14.02.:	Saint-Valentin
20.02.:	Lundi Gras
22.02.:	Mercredi des Cendres
05.04.:	Jeudi Saint
06.04.:	Vendredi Saint
08.04.:	Dimanche de Pâques
09.04.:	Lundi de Pâques
01.05.:	Fête du travail
08.05.:	Fête de l'iris (Bruxelles)
09.05.:	Journée de l'Europe
13.05.:	Fête des mères (DE)
17.05.:	Ascension
27.05.:	Dimanche de Pentecôte
28.05.:	Lundi de Pentecôte
07.06.:	Fête-Dieu
11.07.:	Journée de la communauté linguistique flamand
21.07.:	Fête nationale Belge
28.07.:	Journée de la Région wallonne
15.08.:	Assomption
27.09.:	Jour de la communauté de langue française
01.11.:	Toussaint
11.11.:	Armistice 1918
15.11.:	Jour de la communauté de langue allemande
02.12.:	Premier Avent
09.12.:	2. Avent
16.12.:	3. Avent
23.12.:	4. Avent
25.12.:	Noël
31.12.:	Saint-Sylvestre

Fêtes et Vacances en Belgique

2013 ▾ Belgique ▾ België ▾

Fêtes

01.01.:	Nouvel An
06.01.:	Epiphanie
11.02.:	Lundi Gras
13.02.:	Mercredi des Cendres
14.02.:	Saint-Valentin
28.03.:	Jeudi Saint
29.03.:	Vendredi Saint
31.03.:	Dimanche de Pâques
01.04.:	Lundi de Pâques
01.05.:	Fête du travail
08.05.:	Fête de l'iris (Bruxelles)
09.05.:	Ascension
09.05.:	Journée de l'Europe
12.05.:	Fête des mères (DE)
19.05.:	Dimanche de Pentecôte
20.05.:	Lundi de Pentecôte
30.05.:	Fête-Dieu
11.07.:	Journée de la communauté linguistique flamand
21.07.:	Fête nationale Belge
27.07.:	Journée de la Région wallonne
15.08.:	Assomption
27.09.:	Jour de la communauté de langue française
01.11.:	Toussaint
11.11.:	Armistice 1918
15.11.:	Jour de la communauté de langue allemande
01.12.:	Premier Avent
08.12.:	2. Avent
15.12.:	3. Avent
22.12.:	4. Avent
25.12.:	Noël
31.12.:	Saint-Sylvestre

**Annexe n°05 : Exemple de réservation d'un billet d'Air Algérie pour la relation
Alger/Bruxelles (ALB-BRU-ALG)**

1 AH2060 L 16JUN 1 ALGBRU HK1 I 1005 1350 738 E 0
SEE RTSVC
2 AH2061 L 23JUN 1 BRUALG HK1 1500 1635 738 E 0
SEE RTSVC

>FXR
FXR

01 P1
NO REBOOKING REQUIRED FOR LOWEST AVAILABLE FARE

```

-----
AL FLGT BK T DATE TIME FARE BASIS NVB NVA BG
ALG
BRU AH 2060 L L 16JUN 1005 LHADIYA 16JUL 30
ALG AH 2061 L L 23JUN 1500 LHADIYA 16JUL 30

```

DZD 18550 16JUN14ALG AH BRU119.64AH ALG119.64NUC
239.28END ROE77.522240

DZD 6600YR XT DZD 20DZ DZD 1500DZ DZD 3124BE

DZD 900XE

DZD 4644XT

DZD 30694

BG CXR: AH/AH

PRICED WITH VALIDATING CARRIER AH - REPRICE IF DIFFERENT VC
TICKETS ARE NON-REFUNDABLE

Annexe n°07 : Tableaux de catégorisation de la relation Alger/Bruxelles (2009, 2010, 2011)

2009

Relation : ALG-BRU XI020

2009	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M						
Mars	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Avril				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Juin		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Juillet				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Aout						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Septembre			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Octobre				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		

Relation: BRU-ALG XI021

2009	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M						
Mars	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Avril				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Juin		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Juillet				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Aout						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Septembre			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Octobre				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		

2010

Relation : ALG-BRU XI020

2010	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M						
Mars		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Avril				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Juin			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Juillet				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Aout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Septembre			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Octobre				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		

Relation: BRU-ALG XI021

2010	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M						
Mars		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Avril					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Mai						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Juin			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Juillet					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Aout	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Septembre				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
Octobre						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

2011

Relation : ALG-BRU XI020

2011	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M						
Mars				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Avril						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Mai		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Juin					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Juillet						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Aout			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Septembre						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Octobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					

Relation: BRU-ALG XI021

2011	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M						
Mars				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Avril						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Mai		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Juin					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Juillet						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Aout			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Septembre						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Octobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					

Low		$CR < 70\%$
Medium		$70\% \leq CR < 85\%$
High		$85\% \leq CR < 95\%$
Peak		$CR \geq 95\%$

Annexe n°08 : Parts de marché d'Air Algérie 2009, 2010, 2011, 2012 et 2013

RELATON	2009			2010			2011			PART AH%			EVOL%		
	AH	TB	TOTAL	AH	TB	TOTAL	AH	TB	TOTAL	2009	2010	2011			
ALG-BRU	Offre	16 183	0	16 183	18 018	4 890	22 908	18 803	16 906	35 709	100,00	78,65	52,66	41,56	55,88
	Traffic	10 538	0	10 538	11 701	3 424	15 125	12 022	14 183	26 205	100,00	77,36	45,88	43,25	73,26
	CR%	65,24	0,00	65,24	64,94	70,02	66,02	63,94	83,90	73,39				0,78	7,36
BRU-ALG	Offre	16 183	0	16 183	17 933	4 890	22 823	18 803	16 906	35 709	100,00	78,57	52,66	41,03	56,46
	Traffic	10 275	0	10 275	11 250	3 610	14 860	11 281	14 110	25 391	100,00	75,71	44,43	44,62	70,87
	CR%	63,49	0,00	63,49	62,73	73,82	65,11	60,00	83,46	71,11				1,62	6,00
TG-BRU-ALG	Offre	32 366	0	32 366	35 951	9 780	45 731	37 606	33 812	71 418	100,00	78,61	52,66	41,29	56,17
	Traffic	20 833	0	20 833	22 951	7 034	29 985	23 303	28 294	51 597	100,00	76,54	45,16	43,93	72,08
	CR%	64,37	0,00	64,37	63,84	71,92	65,57	61,97	83,68	72,25				1,20	6,68
RELATON	2012			PART AH%											
	AH	CE	TOTAL	2012											
	Offre	20 291	18 522	38 813	52,28										
ALG-BRU	Traffic	12 814	22 515	35 329	36,27										
	CR%	63,15	121,56	91,02											
	Offre	20 291	18 522	38 813	52,28										
BRU-ALG	Traffic	12 231	22 821	35 052	34,89										
	CR%	60,28	123,21	90,31											
	Offre	40 582	37 044	77 626	52,28										
TG-BRU-ALG	Traffic	25 045	45 336	70 381	35,58										
	CR%	61,71	122,38	90,67											

1 - Résultats Commerciaux de la ligne ALG-BRU-ALG :

1-a/ Année 2012

ETAPE	OFFRE	CHARG	CR
ALG-BRU	20 291	12 814	63,15
BRU-ALG	20 291	12 231	60,28
ALG-BRU-ALG	40 582	25 045	61,71

1-b/ Année 2013

ETAPE	OFFRE	CHARG	CR
ALG-BRU	21 841	14 534	66,54
BRU-ALG	21 841	13 856	63,44
ALG-BRU-ALG	43 682	28 390	64,99

1-c/ Evolution 2013-2012

ETAPE	Année 2012			Année 2013			Evolution 2013/2012		
	OFFRE	CHARG	CR	OFFRE	CHARG	CR	OFFRE %	CHARG %	CR pts
ALG-BRU	20 291	12 814	63,15	21 841	14 534	66,54	7,64	13,42	3,39
BRU-ALG	20 291	12 231	60,28	21 841	13 856	63,44	7,64	13,29	3,16
ALG-BRU-ALG	40 582	25 045	61,71	43 682	28 390	64,99	7,64	13,36	3,28

2- Recettes au Transport H.T. et sans surcharge fuel (VR) :

ETAPE	Année 2012			Année 2013			Evolution %		
	RECETTES	RUM	RECETTES	RUM	RECETTES	RUM			
ALG-BRU	209 607 299	16 387	226 373 919	15 905	5,14	-2,94			
BRU-ALG	194 632 221	15 897	222 085 372	15 280	14,11	-3,88			
ALG-BRU-ALG	404 239 519	15 148	442 459 292	15 585	9,45	-3,48			

3 - Marché Global : *Pout de marché*

ETAPE	Année 2012			Année 2013			Evolution 2013/2012		
	OFFRE	CHARG	CR	OFFRE	CHARG	CR	OFFRE %	CHARG %	CR pts
AH	40 582	25 045	61,71	43 682	28 390	64,99	7,64	13,36	3,28
TR	37 044	33 563	90,60	39 950	32 612	81,63	7,84	-2,83	-8,97
TOTAL	77 626	58 608	75,30	83 632	61 002	72,94	7,78	4,08	-2,56
PARTS AN% <i>100%</i>	52,28	42,73		52,23	46,54		-0,05	3,81	

Annexe n°9 : Recettes des vols de la relation Alger/Bruxelles ALG/BRU en Dinars Algériens (2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Relations	Sens	2009	2010	2011
ALG BRU	Aller	196.713.103	210.711.233	196.890.013
	Retour	190.135.003	201.024.835	178.837.732
	Deux sens	386.848.106	411.736.068	375.727.744

Relations	Sens	2012	2013
ALG BRU	Aller	172.861.655	190.196.174
	Retour	155.271.321	176.156.574
	Deux sens	328.132.975	366.352.748

Liste des schémas :

Liste des Schémas	page
1^{er} Chapitre :	
Schéma n°1 : Les éléments du système de servuction	7
Schéma n°2 : Fabrication du service : la servuction	9
Schéma n°3 : La servuction dans le transport aérien	10
Schéma n°4 : Servuction : d'un service à un objet	11
Schéma n°5 : Servuction pour un service à une entreprise	12
Schéma n°6 : Servuction pour un service à une entreprise réalisé chez l'entreprise cliente	13
Schéma n°7 : Le modèle de l'entreprise de service	16
2^e Chapitre :	
Schéma n°8 : Les strates de l'environnement	27
Schéma n°9 : Les forces de la dynamique concurrentielle	30
Schéma n°10 : Un modèle de rivalité concurrentielle	32
Schéma n°11 : Des concurrents à l'analyse de la dynamique concurrentielle	32
Schéma n°12 : L'avantage concurrentiel et l'hypercompétition	34
3^e Chapitre :	
Schéma n°13 : Evolution du capital d'Air Algérie	50
Schéma n°14 : Organisation de la compagnie Air Algérie	52
Schéma n°15 : Organigramme de la Division Commerciale	54
Schéma n°16 : L'organigramme de la Direction Revenue Management (DRM)	56
4^e Chapitre	
Schéma n°17 : Analyse des différents éléments de la dynamique concurrentielle d'Air Algérie sur la ligne Alger/Bruxelles	70
Schéma n°18 : Le réseau couvert par la compagnie Air Algérie	71
Schéma n°19 : Le réseau couvert par la compagnie Jetairfly	72
Schéma n°20 : Les trois métiers du système Yield Management à Air Algérie	74
Schéma n°21 : La typologie tarifaire d'Air Algérie	75
Schéma n°22 : Présentation de la configuration des cabines (classes et sous-classes)	77
Schéma n°23 : La distribution tarifaire	78
Schéma n°24 : La gestion des vols au sein d'Air Algérie	80
Schéma n°25 : Intentions concurrentielles de la compagnie Jetairfly	81
Schéma n°26 : Grilles tarifaires, actions et réactions face à la concurrence	85
Schéma n°27 : Tableau de catégorisation, actions et réactions face à la concurrence	86
Schéma n°28 : Affectation des unités, actions et réactions face à la concurrence	88
Schéma n°29 : Veille concurrentielle, actions et réactions face à la concurrence	89
Schéma n°30 : Evolution des recettes d'Air Algérie en millions de DA pour la période allant de 2009 à 2013	92

Liste des tableaux :

Liste des tableaux	page
1^{er} Chapitre :	
Tableau n°1 : Typologie des servuctions pour une entreprise	12
2^e Chapitre	
Tableau n°2 : Analyse PESTEL de l'industrie du transport aérien	28
Tableau n°3 : Stabiliser ou perturber le jeu concurrentiel	33
Tableau n°4 : Conditions d'une application idéale du Yield management	39
3^e Chapitre :	
Tableau n°5 : Evolution du nombre de passagers transportés entre 1970 et 2012 en Algérie	45
Tableau n°6 : L'évolution du CA d'Air Algérie (en milliard de dinars)	50
Tableau n°7 : Les opportunités et les menaces d'Air Algérie	58
Tableau n°8 : La flotte passagère d'Air Algérie	59
Tableau n°9 : Effectifs d'Air Algérie	59
Tableau n°10 : Destinations du réseau domestique desservies par Air Algérie	60
Tableau n°11 : Présentation du réseau international d'Air Algérie	61
Tableau n°12 : Les forces et les faiblesses d'Air Algérie	62
4^e Chapitre	
Tableau n°13 : Les différentes dessertes de Jetairfly en Algérie	66
Tableau n°14 : Les trois temps de la libéralisation	67
Tableau n°15 : La flotte des compagnies Air Algérie et Jetairfly	71
Tableau n°16 : Comparaison entre les destinations d'Air Algérie et de Jetairfly	72
Tableau n°17 : Les indices tarifaires d'Air Algérie	77
Tableau n°18 : Exemple d'une grille tarifaire d'Air Algérie du mois de Mars 2011 pour la ligne Alger-Alicante, Alicante-Alger (ALG/ALC, ALC/ALG)	78
Tableau n°19 : Les principales tâches d'un analyste de vol chez Air Algérie	79
Tableau n°20 : Exemple d'un paramétrage initial	80
Tableau n°21 : Le programme Belgique d'Air Algérie « Hiver »	82
Tableau n°22 : Le programme Belgique d'Air Algérie « Pointe »	82
Tableau n°23 : Comparaison des tarifs d'Air Algérie et de Jetairfly septembre 2011	83
Tableau n°24 : Grilles tarifaires d'Air Algérie 2009, 2010, 2011, 2012 sur la relation Alger/Bruxelles (ALG/BRU)	84
Tableau n°25 : Exemple de tableaux de catégorisation de la ligne Bruxelles-Alger (2009, 2010, 2011)	85
Tableau n°26 : Paramétrage initial en situation de monopole 2009 (ALG/BRU)	87
Tableau n°27 : Entrée du concurrent durant le second semestre de l'année 2010	87
Tableau n°28 : Changements en 2011	87
Tableau n°29 : Changements en 2012	87
Tableau n°30 : Tableau comparatif englobant le taux d'offre, le trafic et coefficient de remplissage d'Air Algérie et Jetairfly pour les années 2009/2010/2011/2012/2013 sur la ligne Alger/Bruxelles	90
Tableau n°31 : parts de marché en % d'Air Algérie et Jetairfly en termes d'offre et de trafic pour les années 2009/2010/2011/2012/2013	91

Abréviations	Signification
AACO	Arabic Air Carrier Organisation
AH	Air Algérie
ALG	Alger
ASENA	Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
ATAF	Association des Transporteurs Aériens Francophones
ATPCO	Airline Tariff Publishing Company
BRU	Bruxelles
CA	Chiffre d'affaires
CGT	Compagnie Générale de Transport
CR	Coefficient de remplissage
DA	Dinar Algérien
DACM	Direction de l'aviation civile et de la météorologie
DRMP	Direction Revenue Management et Pricing
DZD	Dinar Algérien
EASA	European Aviation Safety Agency
ENAC	Ecole Nationale de l'Aviation Civile
ENEMA	Etablissement National pour l'Exploitation météorologique et Aéronautique
ENESA	Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique
ENNA	Etablissement National de la Navigation Aérienne
EPE	Entreprise Publique Economique
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
ETS	Emission Trading System
EUR	Euro
FAQ	Foire Aux Questions / Frequently asked questions
FCS	Facteur clé de success
GDS	Global Distribution System
HT	Hors taxes
IA	Intermédiaires agréés
IAB	Institut Aéronautique de Blida
IAS	Inter Air Service
IATA	International Air Transport Association
IFR	Instrument Flight Rules
IOSA	IATA Operational Safety Audit
ISO	International Organization for Standardization
JAF	Jetairfly
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij - Royal Dutch Airlines
KM	Kilomètre
MARSAH	Mercator Airline Réservation System for Air Algérie
NG	Next Generation
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale

OGSA	Organisation de la Gestion de la Sécurité Aéronautique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONAM	Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie
PESTEL	Politiques Economiques Sociologiques Technologiques Ecologiques Légales
PC	Personal Computer
PDG	Président Directeur Général
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMTE	Plan à Moyen Terme de l'Entreprise
PNC	Personnel Navigant Commercial
PNT	Personnel Navigant Technique
PS	Personnel au Sol
RM	Revenu Management
RT	Return
SGSIA	Société de Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires
SMQ	Système de Management de la Qualité
SPA	Société Par Actions
STA	Société de Travail Aérien
TB	Tango Bravo : Jetairfly
TUI	Touristik Union International
UTC	Coordinated Universal Time
YR	Plein tarif