

**- LE BENCHMARKING CONCURRENTIEL : LEVIER D'INNOVATION DE LA  
STRATEGIE DE POSITIONNEMENT DES SERVICES -  
Etude de cas : La compagnie aérienne Air Algérie.**

NAIB-BEZZAOUCHA Chahinez Fadia  
Université de Sidi-Bel-Abbes.  
Pr. BENZIANE Abdelbaki  
Université d'Oran

**Résumé:**

Le positionnement est un art, car si toutes les entreprises réussissent à se hisser dans une position concurrentielle confortable dans l'esprit des clients cibles et potentiels, il n'y aura pas autant de biens et de services voués à l'échec et aucune entreprise ne déposera son bilan. Récemment, Air Algérie s'est classée en bas de l'échelle, à la 113ème place précisément, selon le classement mondial des 150 meilleures compagnies aériennes, publié par la célèbre revue anglaise « Airlines Business », reculant derrière Aigle Azur (46ème place), Royal Air Maroc (73ème place) et dépassant de peu Tunis Air qui se classa à la 115ème place, sachant que ces dernières font parties de l'environnement concurrentiel direct de la compagnie aérienne nationale.

Le but de notre recherche est de répondre à la problématique suivante : « Sur quels leviers Air Algérie doit-elle miser pour mieux se repositionner auprès de ses clients et par rapport à ses concurrentes ? ». Pour tenter d'y répondre, on a eu recours aux sondages et interviews réalisés auprès des passagers et des responsables des quatre compagnies afin de détecter les défaillances dont souffre Air Algérie d'une part et de déceler les meilleures pratiques de ses concurrentes pour les lui recommander d'autre part (une approche de benchmarking).

**Mots clés** : Air Algérie, Positionnement, Benchmarking concurrentiel, Aigle Azur, Tunis Air, Royal Air Maroc.

**Introduction :**

Toute entreprise en difficulté n'a pas besoin de ressources financières, matérielles et humaines immenses pour faire face à l'environnement mutant et incertain dans lequel elle s'exerce, ce qu'elle a vraiment besoin c'est d'ancrer une empreinte morale<sup>1</sup> favorable dans l'esprit du client cible et potentiel, ce qui lui permet en conséquence de délimiter un champ propre à elle par rapport à ses concurrents, entre autres, c'est d'opter pour une démarche de positionnement.

Bien se positionner est un art, étant donné que si toutes les entreprises ont réussi à se hisser dans une position concurrentielle confortable dans l'esprit des clients cibles et potentiels, il n'y aurait pas autant de biens et de services voués à l'échec et aucune entreprise n'aurait déposé son bilan. En effet, cet art permet d'attirer l'intention du client,

le convaincre d'acheter, le satisfaire, le fidéliser et écarter les concurrents, en agissant principalement sur son esprit et son psychique, ce qui semble difficile d'être à la portée de toute entreprise.

C'est pour cela que le positionnement est bien plus qu'un classement ou d'une acquisition de place distinctive parmi les concurrents (en l'occurrence d'être leader, challenger, suiveur ou spécialiste dans un secteur donné) mais c'est toute une philosophie bien déterminée par l'entreprise et délicatement entretenue dans toutes ses actions stratégiques et commerciales afin d'être bien perçue chez les clients et d'occuper par conséquent une place particulière parmi les concurrents.

### **Le choix de la compagnie aérienne « Air Algérie » :**

Air Algérie est une compagnie aérienne en difficulté, le choix d'étudier le cas de cette entreprise se justifie par son classement en 2008 à la 113<sup>ème</sup> place, selon la célèbre revue anglaise « Airlines Business »<sup>2</sup>, qui diffuse chaque année le « top Airlines groupe » en classant les 150 premières compagnies dans le monde et cela en terme de nombre de passagers transportés et de chiffre d'affaire réalisé pendant l'exercice précédent.

Air Algérie se trouvait donc en bas de l'échelle avec seulement 48,7 milliards de dollars de chiffre d'affaire, 3,5 millions de passagers transportés et 20.000 tonnes de fret charriés et réalisa un déficit de 4 milliards de dollars<sup>3</sup>, reculant derrière Aigle Azur qui a été classée à la 46<sup>ème</sup> position, Royal Air Maroc à la 73<sup>ème</sup> place et dépassant de peu Tunis Air qui occupa la 115<sup>ème</sup> position. Sachant que ces compagnies représentent l'environnement concurrentiel le plus proche (direct) de la compagnie nationale et partagent avec elle la part de marché des trajets courts courriers sur lesquels elle s'exerce, entre autres, les réseaux : Algérie-France, Algérie-Tunisie et Algérie-Maroc.

C'est pour cela qu'on s'est intéressé à analyser la situation d'Air Algérie, pour découvrir la raison de son classement en bas de l'échelle et de sa dépendance financière de l'état d'un côté, mais aussi parce qu'elle représente les couleurs de notre pays partout dans le monde.

### **Problématique, hypothèses et méthodologie de recherche:**

A travers cette introduction, on constate que les interrogations sont diverses mais au fond elles tournent toutes autour d'une question principale :

***Sur quels leviers Air Algérie doit elle miser pour mieux se repositionner auprès de ses clients et par rapport à ses concurrents ?***

De cette problématique se dégagent les questions subsidiaires suivantes : quels sont les dysfonctionnements dont souffre la compagnie ? Pourquoi Air Algérie est classée en bas de l'échelle des compagnies aériennes mondiales ? Quelles sont les caractéristiques importantes et /ou déterminants qui influencent le choix du passager ? Et enfin, quelles recommandations formulerions-nous à la compagnie nationale ?

Pour résoudre la problématique ainsi que les questions subsidiaires, on propose deux principales hypothèses, la première consiste à respecter la ponctualité et baisser les

tarifs des billets, quant à la deuxième, celle-ci consiste à améliorer le service aérien depuis que le passager achète le billet d'avion dans les agences ou sur le net jusqu'à ce qu'il arrive au pays de destination, à l'aide d'une approche de benchmarking concurrentiel (se comparer aux concurrents pour mieux s'améliorer).

Afin d'infirmer ou de confirmer les deux hypothèses proposées ci-dessus, nous allons nous appuyer sur la méthode *déductive* comme méthodologie de recherche, on confronte (a posteriori) les résultats à l'observation directe des faits, des enquêtes s'imposent sur le terrain avec les passagers et les responsables des quatre compagnies pour en déduire les résultats et les recommandations.

Ainsi, notre article comportera trois parties principales, on abordera en premier lieu les soubassements théoriques sur les quels on s'est référé pour accomplir ce travail : la nécessité de choisir volontairement son propre positionnement, définir le benchmarking et recenser les conditions de réussite de la démarche qu'on a proposé dans l'une des hypothèses, entre autres ; un repositionnement de la compagnie aérienne Air Algérie en se basant sur le benchmarking concurrentiel.

On présentera en second lieu la compagnie aérienne nationale Air Algérie et son environnement concurrentiel international Tunis Air, Aigle Azur et Royal Air Maroc, ainsi que la méthodologie employée des enquêtes réalisées sur le terrain.

On procédera en dernier lieu aux résultats obtenus et aux apports des deux enquêtes, pour les recommander à la compagnie nationale.

### **1. Une stratégie de positionnement basée sur une démarche de benchmarking :**

On traitera dans ce point : le positionnement, le benchmarking et les conditions de réussite de cette démarche.

#### **a- Le choix volontaire de la sélection d'un positionnement:**

Jack Trout est le premier qui a exposé les stratégies de positionnement, il y a 40 ans de cela, dans un article publié par le magazine : « Industrial Marketing ». Cet article intitulé : « Les stratégies de positionnement face à des produits me too »<sup>4</sup> n'a pas connu d'écho et passa inaperçu. C'est uniquement en 1982, quand il a écrit avec Al Ries le livre : « Positioning : the battle for your mind »<sup>5</sup> que le terme « positionnement » a été connu au niveau académique et entra officiellement dans le vocabulaire du marketing d'un point de vue spécifique et dans le management d'un point de vue général.

Alors le concept de positionnement s'est imposé petit à petit, il avait en fait été utilisé plus tôt à propos du placement des produits dans les magasins, avec l'objectif d'être le plus près possible de la hauteur des yeux<sup>6</sup>. Mais Al Ries et Jack Trout ont donné une nouvelle nuance à ce terme dans leur livre : « le positionnement ne désigne pas ce que vous faites à un produit, mais ce que vous faites à l'esprit du client potentiel »<sup>7</sup>.

Quant à Morald Chibout : « se positionner, c'est donner à voir une représentation de soi, affirmer simplement et durablement sa différence sur un territoire déterminé par rapport aux autres. C'est trouver une différence entre des marques, des individus, des

politiques. Se positionner c'est définir face à la concurrence la manière dont l'offre sera façonnée, et donner au produit une image dans l'esprit de la cible. En d'autres termes, c'est ce que le consommateur perçoit du produit ou du candidat »<sup>8</sup>.

Le positionnement consiste donc à différencier l'entreprise de ses concurrentes dans l'esprit des clients actuels et potentiels. Il définit sa mission, ce qu'elle a de distinctif, de typique, de dominant et lui confère une position favorable dans un univers socio-économique et dûment concurrentiel. Il ne concerne pas uniquement les entreprises, on peut positionner un produit ou un service de la gamme offerte par la même entreprise, ou encore une institution, un état et même des personnes.

Tout client associe mentalement et involontairement l'offre de chaque entreprise; qu'elle soit de service ou de production, le cerveau du client a cette manière de simplifier spontanément en associant à chacune d'elle une sorte d'étiquette sommaire<sup>9</sup> mentale : (service de bonne qualité, service moins cher et d'une qualité moyenne, service de luxe, service rapide, service offert par un personnel ingrat, un bon rapport qualité/ prix, etc...). C'est pour cette principale raison que l'entreprise doit choisir elle-même son positionnement avant de le communiquer à son public.

Si l'entreprise ne sélectionne pas son positionnement dès le départ (en choisissant la catégorie de son offre et les traits saillants afin de se distinguer des concurrents), le client pourra probablement mal la positionner ou même ne pas se souvenir d'elle lors du processus d'achat, car les clients sont confrontés à des offres diversifiées et à des prix différents, ils ne savent pas spécialement qui choisir mais si le positionnement est bien élaboré et énoncé, cela favorisera l'offre de l'entreprise en question et attirera les clients tout en écartant les services concurrents. Cette réduction des alternatives dans le processus de décision se fait généralement sur la base des positionnements des entreprises connues par les clients.

#### b- Retour sur le concept de benchmarking :

Contrairement au concept de « positionnement » qui s'est imposé lentement dans le vocabulaire managérial, le « benchmarking » a connu une diffusion rapide dès son initialisation et se place jusqu'à nos jours en tête des outils de management modernes et efficaces.

Comme première et principale définition du benchmarking, et parmi les plus pertinentes qu'on a sélectionnées; nous avons préféré de citer celle de David Kearns, ex. directeur général de Xerox et pionnier du benchmarking, qui le définit comme suit : « le benchmarking est un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders ».

Selon Darrel Rigby & Pau De Lause : « L'analyse comparative, ou benchmarking, permet d'améliorer la performance des opérations et des ventes grâce au repérage des meilleures pratiques dans d'autres organisations. Les managers comparent la

performance de leurs produits ou de leurs processus avec ceux des entreprises concurrentielles –exemplaires ou encore avec d'autres divisions ou filiales de l'entreprise »<sup>10</sup>.

Ainsi, on peut déduire que le benchmarking est un processus continu qu'adopte une entreprise pour se comparer et s'évaluer par rapport aux entreprises les plus performantes. Ce processus permet d'obtenir de l'information pour entreprendre des actions d'amélioration de sa performance.

Après avoir défini le positionnement et le benchmarking, nous pourrions aisément par la suite déduire les conditions de réussite d'un repositionnement basé sur le benchmarking.

c- Les conditions de réussite de cette démarche :

- Bien connaître soi-même, en définissant avec précision ce que l'on veut améliorer.
- Être prêt à changer, en acceptant d'incorporer les résultats obtenus du benchmarking tel qu'ils sont.
- Une concentration des efforts sur la façon d'adapter les meilleures pratiques au sein de l'entreprise, voire même innover dans celles-ci.
- Les attributs sur lesquels l'entreprise fonde son positionnement doivent être jugés souhaitables (*attractifs et pertinents*) par les clients et l'entreprise doit être en mesure de les fournir (la crédibilité).

La réussite donc de cette démarche dépendra de la concordance entre son positionnement *voulu* (comment elle veut être positionnée ?) et le positionnement *perçu* par son client.

## **2. Présentation d'Air Algérie, de son environnement concurrentiel et de la méthodologie employée des enquêtes :**

On traitera dans ce second point : les principales caractéristiques de la compagnie nationale et de son environnement concurrentiel sur les trois réseaux : Algérie-France, Algérie-Tunisie et Algérie-Maroc, puis on passera à la méthodologie des deux enquêtes empiriques : quantitative auprès des passagers et qualitative auprès des responsables des quatre compagnies.

a- Présentation d'Air Algérie et de son environnement concurrentiel :

Air Algérie est une société par action (SPA), au capital de 43 milliards de dinars, soit environ 410 millions d'euros, sa mission consiste à transporter par voie aérienne les passagers et le fret, ses ressources humaines dépassent les 9327 employés, son siège social est basé à Alger et son PDG actuel s'appelle Mohamed Salah Bouloufi<sup>11</sup>.

La compagnie existe depuis plus de 60 ans, dispose d'une flotte composée de 43 avions (dont 1 cargo), desserve plus de 45 villes, transporte près de 3 millions de passagers annuellement, son slogan est : « Air Algérie, always carrying for you »<sup>12</sup>.

Aigle Azur est la principale concurrente de la compagnie nationale sur le réseau Algérie-France, seconde compagnie régulière française après Air France, elle existe depuis plus de 60 ans, dispose d'une flotte composée de 13 Airbus, effectue 300 vols par semaine, desserve 23 destinations, transporte près de 1,8 millions de passagers annuellement, son slogan est : « Donnez des ailes à vos rêves »<sup>13</sup>.

Tunis Air est la principale concurrente de la compagnie nationale sur le réseau Algérie-Tunisie, elle existe depuis plus de 60 ans, dispose d'une flotte composée de 34 avions, effectue 336 vols exactement par semaine, desserve 29 destinations, elle a transporté 10,16 millions de clients en 2010, son slogan est : « Vous transportez ...C'est notre métier »<sup>14</sup>.

Royal Air Maroc est la principale concurrente de la compagnie nationale sur le réseau Algérie-Maroc, elle existe depuis plus de 60 ans, dispose d'une flotte composée de 40 avions, effectue 1200 vols (réguliers et charters) par semaine, desserve 80 villes partout dans le monde, elle a transporté près de 6,3 millions de clients en 2010, son slogan est : « Les ailes du Maroc »<sup>15</sup>.

b- Méthodologies des enquêtes empiriques :

L'objectif de cette étude est de connaître le positionnement d'Air Algérie et celui de chacune de ses concurrentes directes : Aigle Azur, Tunis Air et Royal Air Maroc. Ainsi, Si on revient à la littérature du « positionnement », ce dernier consiste à délimiter un territoire propre à l'entreprise dans l'esprit du client et par rapport aux concurrents ». Sa réussite repose sur : une concordance entre une volonté stratégique et un résultat qui est la perception du consommateur (actuel ou potentiel), entre autres, une concordance entre le positionnement « voulu » ou « souhaité » par l'entreprise et le positionnement « perçu » par ses clients.

C'est pour cela qu'on s'est basé sur deux principales enquêtes empiriques : la première est quantitative, qui consiste à réaliser un sondage auprès des passagers des quatre compagnies dans le but de connaître le positionnement « perçu », tandis que la deuxième enquête; est qualitative, qui consiste à interviewer les responsables de chaque compagnie afin de déterminer leur positionnement « voulu ».

Ainsi, notre première enquête se base particulièrement sur un sondage de satisfaction auprès des clients ; à l'aide d'un questionnaire élaboré spécialement pour connaître « les perceptions » des passagers sur chaque compagnie, une démarche combinée pour d'une part connaître le positionnement d'Air Algérie avec chaque concurrente sur un réseau particulier (Air Algérie avec Aigle Azur sur le réseau Algérie-France, Air Algérie avec Tunis Air sur le réseau Algérie-Tunisie et Air Algérie avec Royal Air Maroc sur le réseau

Algérie-Maroc) et de connaître d'autre part, le positionnement global d'Air Algérie face à ces trois concurrentes, et cela pour répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les critères jugés insatisfaisants chez Air Algérie et satisfaisants chez une compagnie concurrente sur un réseau donné ?
- Quelles recommandations peut-on les proposer à Air Algérie pour mieux se repositionner.

Pour ramener plus d'éclaircissements sur ce qu'on a écrit, on procède à l'élaboration du questionnaire dans ce qui suit.

Afin de réaliser des cartes mapping (des cartes de positionnement) pour une entreprise quelconque vis-à-vis de ses concurrents, il faudra positionner chaque entreprise par rapport à des critères du produit qu'elle offre, et cela en mesurant la satisfaction de ces critères par les clients, à conditions que ces derniers ont essayé l'ensemble des produits concurrents afin de juger chacun d'eux et pour en déduire à la fin : les perceptions.

Le degré de satisfaction qu'on a choisi comme réponses proposé aux clients pour évaluer les critères est mesuré sur une échelle à cinq points (très satisfait, satisfait, moyennement satisfait, faiblement satisfait, insatisfait) pour chacun des critères qui constitue la chaîne de valeur (de Porter) du service aérien, entre autres : depuis la réservation du passager sur le net ou auprès d'une agence jusqu'à la récupération de ses bagages dans le pays de destination , on a donc déterminé 10 critères ( les tarifs, les fréquences des vols sur un réseau donné, les prestations du personnel au sol agence/aéroport, la durée d'enregistrement, la ponctualité, la durée d'embarquement, les prestations du personnel à bord hôtesses/stewards, les repas et collations servis à bord, les divertissements à bord et le rapport qualité/prix), on a rajouté deux critères : le premier concerne la première raison pour laquelle le passager a choisi de voyager à bord d'une compagnie X (revenant à la littérature du positionnement : afin de déterminer les attributs déterminants les choix des clients) et le deuxième critère est une sorte de notation (une note sur 10) pour l'ensemble des services des compagnies aériennes (afin de connaître les préférences des passagers).

Le concept de satisfaction est mesuré sur quatre compagnies : Air Algérie et son environnement concurrentiel le plus proche, assurant les liaisons entre : l'Algérie et la France, l'Algérie et la Tunisie, l'Algérie et le Maroc, en réalisant donc trois sondages et cela pour trois classes de service : première classe/classe affaire, classe économique et classe promotionnelle. De plus, des données sociodémographiques et contextuelles (concernant le sexe, l'âge, la nationalité, la profession et l'objet du voyage).

Après génération des critères de services des compagnies aériennes et de l'échelle de satisfaction comme guise de réponses proposés aux passagers, on récapitule que le questionnaire a été construit selon la logique suivante : les critères qu'on a défini

d'évaluer pour chaque compagnie, l'échelle d'évaluation proposée pour chaque critère, et les variables contextuelles/ personnelles des passagers.

Dés qu'on a élaboré notre questionnaire, on s'est intéressé par la suite au choix de l'échantillon de cette première enquête.

La première étape de cette phase est de définir la population de l'enquête de satisfaction qui concerne les passagers, et puisqu'on va procéder à trois questionnaires destinés à chaque réseau : Algérie-France, Algérie-Tunisie et Algérie-Maroc, nous définissons donc chaque population comme étant : « les passagers qui ont déjà voyagé à bord des deux compagnies d'un réseau donné afin de faire la comparaison entre eux ».

La deuxième étape de l'échantillonnage consiste à délimiter encore plus la population, avec pertinence et tact pour obtenir des réponses fiables, en effet, ayant voyagé à bord des deux compagnies cela ne suffit à réussir le sondage, car les compagnies évoluent et peuvent s'améliorer au fil du temps, un passager qui a voyagé à bord des deux compagnies y a 10 ans n'est pas considéré comme une cible pour cette enquête, qui doit collecter des informations récentes et actuelles sur les deux compagnies d'un réseau donné, c'est pour cela qu'on a choisi de mettre une condition : « ces passagers devraient avoir effectué un voyage à bord des deux compagnies pour un réseau donné, ***pendant au moins une fois ces deux dernières années*** ».

La dernière étape consiste à préciser le nombre de chaque population cible, pour cela, on a choisi un échantillon de 100 passagers pour chaque réseau (100 passagers qui ont voyagé à bord d'Air Algérie et d'Aigle Azur sur le réseau Algérie-France, 100 passagers qui ont voyagé à bord d'Air Algérie et de Tunis Air sur le réseau Algérie-Tunisie et 100 passagers qui ont voyagé à bord d'Air Algérie et de Royal Air Maroc sur le réseau Algérie-Maroc). Le choix du nombre 100 pour chaque population consiste certes à procéder à un échantillonnage non probabiliste de jugement mais puisque l'enquête est descriptive (elle concerne l'évaluation des services aériens), 100 passagers sont cependant représentatifs pour chaque réseau étudié, ajoutant à cela qu'on n'a pas pu cibler plus de passagers à cause de la période courte qui nous a été autorisée pour l'enquête par la police des frontières à l'aéroport Ahmed Ben Bella d'Oran.

Après avoir étalé la méthodologie de la première enquête, celle des passagers, nous passons ci dessous à la deuxième enquête, celle des compagnies.

Ainsi, à travers cette deuxième enquête, qui consiste à réaliser des entretiens avec les différents responsables de chaque compagnies (qu'ils soient : chef d'escale / directeur marketing / directeur de la fonction administrative / responsable de la qualité service, etc.), nous saurons les principales préoccupations de chaque compagnie envers ses passagers par le service qu'elle offre, et nous répondons par la suite aux questions suivantes :

- Comment chaque compagnie veut se positionner auprès de ses clients et par rapport aux concurrents.

- Quelles recommandations peut-on formuler à Air Algérie, en se basant sur le benchmarking concurrentiel, pour mieux se repositionner.

Les soubassements théoriques présentés dans les deux premières parties de notre mémoire nous ont permis d'identifier les thèmes qui correspondent aux déterminants du positionnement voulu par chaque compagnie ainsi que la démarche du benchmarking concurrentiel qu'on adopterait, dans le but de proposer des recommandations à la compagnie nationale.

Nous avons réalisé le même guide d'entretien pour les responsables de chacune des quatre compagnies, qui est composé de trois volets principaux : la compagnie & sa clientèle, la compagnie & ses concurrents, la compagnie & son personnel, le choix de ces volets se réfèrent à la théorie de l'angle d'or du positionnement, cette théorie développé dans le premier chapitre montre que l'entreprise quelconque peut connaître son positionnement auprès de ses clients et par rapport à ses concurrents, en évaluant trois principaux points qui constituent un angle : les atouts du produit, les attentes du public et les atouts des concurrents.

On s'est intéressé dans le premier volet à : la compagnie & sa clientèle, on a choisit de l'aborder en premier dans le guide d'entretien car dans toute recherche marketing, il est impératif de connaître, avant quoi que ce soit, la relation entreprise/client, cette relation définit dans le cadre de notre sujet les efforts qu'entretiennent chaque compagnie afin de satisfaire, fidéliser ou même encourager les passagers des autres compagnie à voyager avec elle. Ce volet est composé quant à lui de quatre thèmes :

- Ecoute clientèle : par l'écoute, la compagnie connaîtra d'un côté ; ses points forts par la reconnaissance de ses passagers et ses points faibles par leurs réclamations et plaintes d'un autre côté, et saura également leurs attentes ou exigences. La compagnie aérienne pourra même développer une base de données passagers pour collecter le max d'informations sur ses clients et le service qu'elle offre, c'est ce qu'on a essayé d'explorer avec le responsable de chaque compagnie.
- Satisfaction des passagers : par la satisfaction, la compagnie réalise l'un de ses principaux objectifs : la pérennité ou la survie car les passagers mécontents fuiront certainement la compagnie, c'est pour cela que le choix de ce thème est indispensable afin de connaître si chaque compagnie mesure la satisfaction de ses passagers, comment elle y procède et quelles ont été les actions de satisfaction qu'elles entretiennent.
- Fidélisation des passagers et promotions des ventes : le but de ces deux thèmes c'est de connaître les actions de fidélisation et de promotion de chaque compagnie d'une part et de connaître leurs impacts sur la compagnie et les passagers d'une autre part.

- Gestion des réclamations et perte clientèle : si la compagnie arrive à gérer parfaitement les réclamations de ses passagers, c'est qu'elle est une compagnie performante, et si elle identifie les clients perdus et leurs motifs de départ afin de les récupérer c'est qu'elle est à la hauteur dans ses préoccupations, on a choisi ces deux thèmes afin de connaître comment les compagnies concurrentes gèrent le mécontentement des passagers et comment elles essayent de les récupérer, ce qui pourra être utile pour la compagnie nationale de connaître leur méthode.

On s'est intéressé dans le deuxième volet à : la compagnie & ses concurrentes, afin de connaître : si chaque compagnie suit les actions qu'entreprennent ses concurrentes, si elles s'alignent avec elles ou essayent de les dépasser. Le but de ce deuxième volet entre autres, c'est de recenser la démarche de veille concurrentielle qu'adopte chaque compagnie pour suivre ses concurrentes et la démarche de benchmarking concurrentiel adoptée également par chaque compagnie pour mesurer les écarts d'offres entre elle et ses concurrentes. Pour cela, le cheminement méthodologique sera comme suit :

- Connaître les principaux marchés que chaque compagnie desserve ainsi que les marchés secondaires, dans le but d'identifier les compagnies concurrentes directes.
- Identifier les principaux avantages qu'offre chaque compagnie vis-à-vis de sa clientèle et par rapport à la concurrence.
- Identifier par quels moyens, une compagnie identifie les écarts de sa concurrente directe sur un réseau donné.
- Connaître si la compagnie en question propose des tarifs bas ou plus élevés par rapport à sa concurrente.
- Connaître si la compagnie en question propose un service de première classe meilleure de celui proposé par sa concurrente.
- Connaître si la compagnie en question détermine les raisons qui poussent ses clients à s'adresser à sa concurrente.
- Identifier, en fin, si la compagnie mesure les écarts de son offre avec celle de sa concurrente, et si elle applique par la suite des actions correctives en cas d'un écart négatif ou des actions d'excellence en cas d'écarts positifs ou nuls.

On s'est intéressé dans le troisième volet à : la compagnie et son personnel en contact, puisque le service est intangible et que l'intervention humaine contribue fortement à sa présentation, on a choisi le personnel à bord et au sol comme thème dans le guide d'entretien pour les compagnies aériennes. Ainsi, on a voulu nous renseigner sur les critères de recrutement du personnel en contact au sol (agences et aéroports) et du personnel à bord, s'il y a des formations spécialisées après leur recrutement, s'il y a des formations au cours de leur carrière? S'il y a des actions pour les motiver à réagir en tant que partie intégrée de la compagnie ? Afin d'orienter leurs efforts vers la satisfaction et la fidélisation des passagers. Les informations collectées de ce troisième volet auprès des différents responsables des quatre compagnies nous permettra de connaître comment chaque compagnie gère son capital de ressources humaines en se concentrant sur sa formation et sa motivation, les deux piliers du management des ressources humaines, car une compagnie qui satisfait ses passagers est une compagnie qui a satisfait d'abord son personnel, ce dernier peut éventuellement repositionner une entreprise en situation pire ou en situation meilleure.

Après l'élaboration des guides d'entretiens, on s'intéresse en-dessous au déroulement des deux enquêtes.

Les trois sondages concernant chaque réseau ont été réalisés à l'aéroport d'Ahmed Ben Bella d'Oran, dans la période du 28 Février jusqu'au 05 Avril 2012, après avoir été autorisé à réaliser cette enquête par la police des frontières avec un appui de la direction régionale d'Air Algérie de l'ouest, qui encourage d'ailleurs et aide les étudiants dans la réalisation de leurs projets de fin d'étude par les stages qu'elle offre, j'ai pu administrer le questionnaire en face avec les passagers en partance pour la France, la Tunisie et le Maroc pendant les files d'attente d'enregistrement pour chaque vol à destination des trois pays.

J'ai réalisé durant mes premières journées à l'aéroport un pré-test de mon enquête auprès de 30 passagers ; 10 passagers pour chaque réseau, cela nous a confirmé que nos questions étaient claires et comprises de la part des populations cibles, afin que nous puissions lancer définitivement les questionnaires.

Concernant la deuxième enquête, on a entamé les entretiens en mois de Juillet 2012, en commençant par la compagnie nationale Air Algérie, dans le siège de sa direction régionale de l'ouest à Oran, où on a pu interroger : le directeur du département marketing, la responsable du service management qualité et le personnel de la cellule commerciale. L'entretien a été effectué en face à face et à plusieurs rencontres selon leur disponibilité, l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail, nous a permis d'avoir des réponses pertinentes sur ce qu'on recherchait.

Concernant la compagnie marocaine Royal Air Maroc, nous avons réalisé auprès du responsable de son agence à Paris une interview, durant le mois d'Août 2012.

Quant aux entretiens qui concernent les deux compagnies : Tunis Air et Aigle Azur, nous avons pu les réaliser à l'aéroport d'Ahmed Ben Bella, en face à face auprès des chefs d'escapes, et cela en mois de Septembre-Octobre 2012.

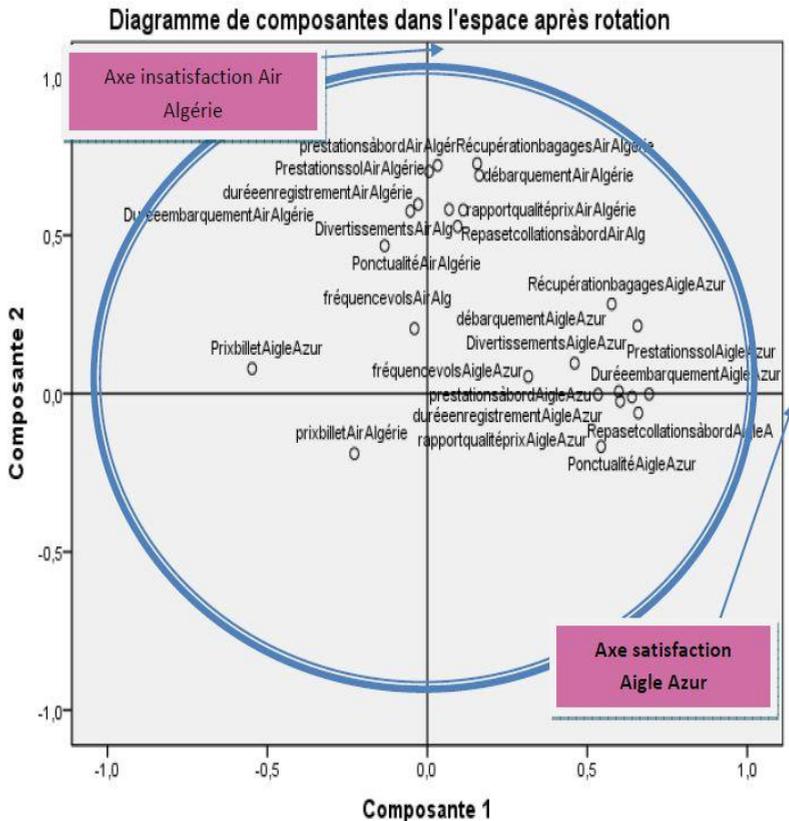
### **3. Résultats et recommandations :**

Cette étude nous a permis de constater que comparativement aux compagnies aériennes de voisinage régionale et concurrentes, Air Algérie semble une compagnie mal positionnée dans l'esprit de ses passagers. Les trois enquêtes de satisfaction sur les réseaux : Algérie-France, Algérie-Tunisie et Algérie-Maroc ont révélé une mauvaise évaluation de l'ensemble des prestations liées au service de transport aérien offert par Air Algérie.

Les figures 01, 02 et 03 (voire ci-dessous) sont des cartes de positionnement ou de perception des services proposées par Air Algérie face à ceux proposés par ses trois concurrentes (Aigle Azur, Tunis Air et Royal Air Maroc). Cependant, pour établir ces cartes de positionnement, nous jugeons plus important de présenter d'emblée quelques précisions sur l'analyse en composantes principales, instrument par excellence dans ce genre d'étude, avant de conduire la suite de notre recherche.

Ainsi, l'analyse en composantes principales (ACP) est une technique statistique d'analyse multi-variée. Il s'agit d'une méthode fondamentale en statistique descriptive multidimensionnelle. Cette méthode permet de traiter simultanément un nombre quelconque de variables sans de distinction entre variable dépendante ou indépendante identifiée au préalable. D'autant plus que cette méthode ne porte pas sur des tests d'hypothèse.

Les méthodes les plus classiques de la statistique descriptive multidimensionnelle sont les méthodes factorielles. S'agissant tout particulièrement de l'ACP, elle vise, entre autres, à condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables (d'items d'un questionnaire ou d'un test, par exemple) en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites tout en assurant une perte minimale d'informations. On cherche donc à faire émerger les dimensions sous-jacentes à un ensemble de variables.



**Figure n°01 : carte de positionnement d'Air Algérie face à Aigle Azur.**

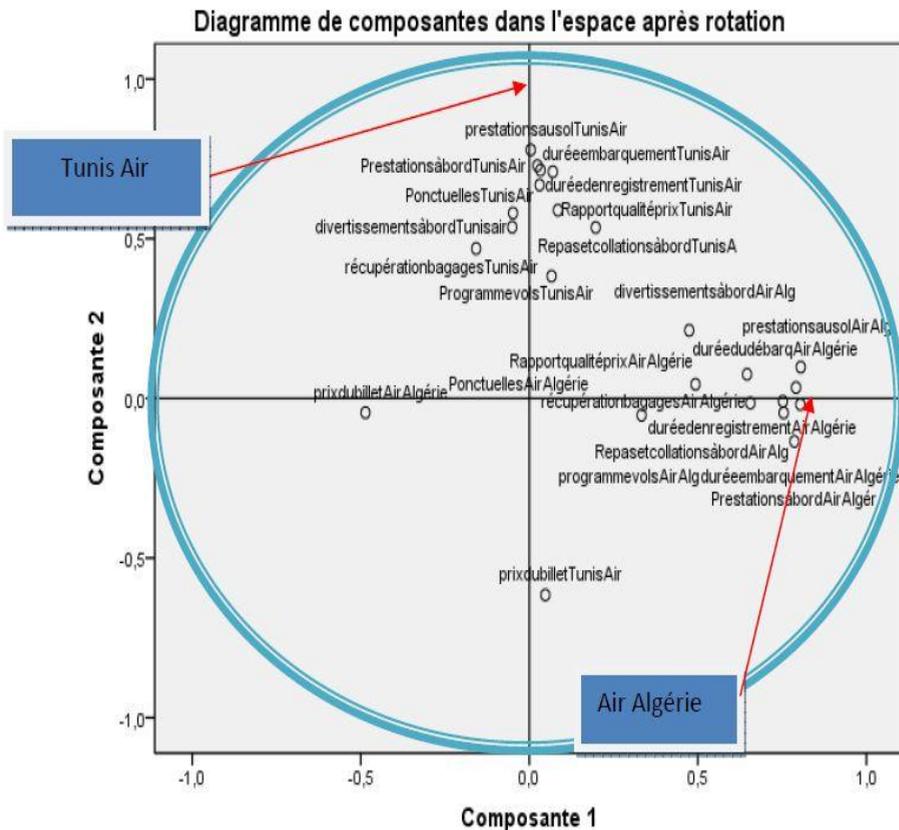
Source : Résultats de l'enquête.

Le premier axe de la figure n°01 semble bien indiquer la qualité du service et des prestations, bien à bord et au sol, fournies par Aigle Azur. Un axe factoriel oppose souvent un côté positif à un côté négatif. Ainsi les variables se trouvant à droite du premier axe au voisinage de la limite du cercle sont les plus significatives. Elles désignent un sens positif de satisfaction des différentes prestations d'Aigle Azur.

La seconde composante est bien saturée en fonction de huit variables restantes qui sont présentées comme suit: durée d'embarquement Aigle Azur, durée d'enregistrement Aigle Azur, prestations du personnel au sol Aigle Azur, durée de débarquement Aigle Azur, repas et collations servis à bord Aigle Azur, rapport qualité/prix Aigle Azur, ponctualité Aigle Azur, prestations du personnel à bord Aigle Azur, récupérations des bagages Aigle Azur, prix du

billet Aigle Azur, durée d'embarquement Aigle Azur et durée d'enregistrement Aigle Azur.

La seconde composante semble bien liée à la qualité des prestations offertes sur les avions d'Air Algérie qui prendra la satisfaction de ladite compagnie. Ainsi les variables se trouvant à l'axe vertical et au voisinage de la limite du cercle sont les plus significatives, elles désignent l'insatisfaction prononcée par les voyageurs interviewés. Elles désignent un sens négatif de satisfaction.



**Figure n°02 : Carte de positionnement d'Air Algérie face à Tunis Air.**

**Source :** Résultats de l'enquête.

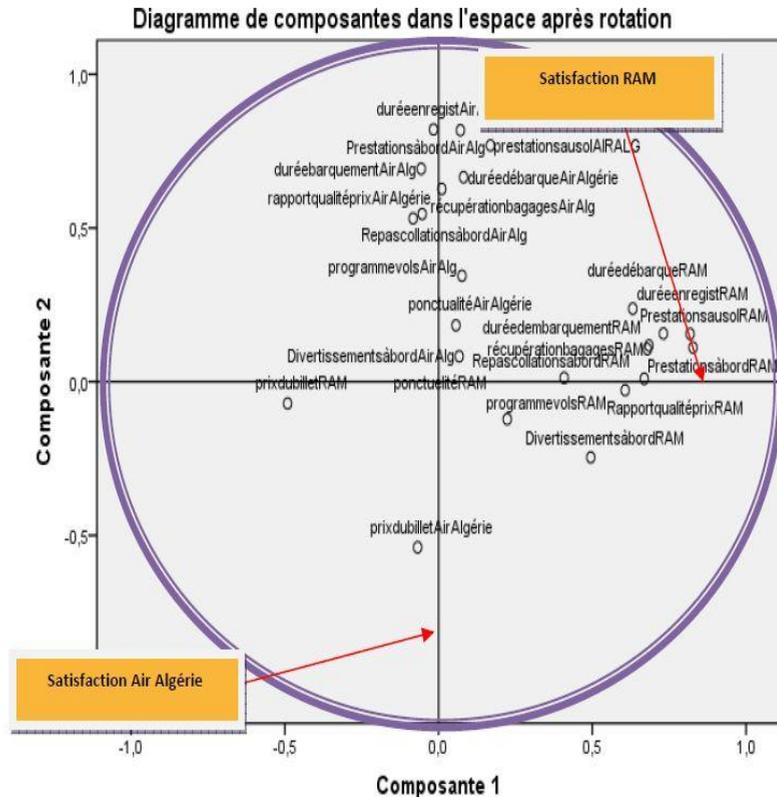
Nous remarquons que la première composante de la figure n°02, après rotation est bien saturée avec uniquement les six variables suivantes : prestations du personnel au sol Air Algérie, durée d'enregistrement Air Algérie, durée de débarquement Air Algérie,

prestations du personnel à bord Air Algérie, repas et collations servis à bord Air Algérie, durée d'enregistrement Air Algérie, récupérations des bagages Air Algérie, rapport qualité/prix Air Algérie et ponctualité Air Algérie. Le premier axe semble bien indiquer alors la qualité de service et de prestations, bien à bord et au sol, fournies par la compagnie aérienne algérienne Air Algérie. Ce choix doit être bien notifié avec la nette appréciation, exprimant une sorte de tendance de préférence des consommateurs qui sont les voyageurs en avion. Cette nette appréciation est bien adressée à Tunis air comparativement avec la compagnie algérienne.

La seconde composante est bien saturée en fonction de six variables restantes qui sont présentées comme suit: prestations du personnel au sol Tunis Air, prestations du personnel à bord Tunis Air, durée d'enregistrement Tunis Air, durée du débarquement Tunis Air, prix du billet Tunis Air, rapport qualité/prix Tunis Air, ponctualité Tunis Air, divertissements à bord

Tunis Air, repas et collations servis à bord Tunis Air, récupération des bagages Tunis Air et programme des vols Tunis Air.

La seconde composante semble bien liée à la qualité des prestations offerte sur les vols de la Tunis Air qui prendra son nom. On en déduit une nette préférence des personnes interrogées, pour les différents tranches d'âge surtout les jeunes, pour les services de Tunis air alors que les âgées semblent aussi moins collés au produit national. Un tel constat confirme les résultats précédemment retenus.



**Figure n°03 : Carte de positionnement d'Air Algérie face à la RAM.**

Source : résultats de l'enquête.

Nous remarquons que la première composante de la figure n°03, semble saturée avec uniquement 9 variables qui sont les suivantes : prestations du personnel au sol RAM, prestations du personnel à bord RAM, durée d'enregistrement RAM, durée d'embarquement RAM, récupérations des bagages RAM, débarquement RAM, repas et collations servis à bord RAM, rapport qualité/prix RAM, prix du billet RAM.

Le premier axe semble bien indiquer alors la qualité du service et des prestations, bien à bord et au sol, fournies par la compagnie aérienne marocaine la Royal Air Maroc (RAM). Avec une attention particulière aux prix et partant au rapport qualité/prix apprécié par les voyageurs à bord, cet axe semble exprimer le type de service apprécié à la qualité imprégnée à la RAM. Nous le nommons ainsi au nom de cette compagnie.

La seconde composante est bien saturée en fonction de 8 variables : durée d'enregistrement Air Algérie, prestations du personnel à bord Air Algérie, prestations du

personnel au sol Air Algérie, récupération des bagages Air Algérie, débarquement Air Algérie, durée d'embarquement Air Algérie, repas et collations servis à bord Air Algérie. On en déduit une nette préférence des personnes interrogées pour le premier axe qui vaut une bonne image de la compagnie RAM par rapport à la compagnie nationale. Un tel constat confirme les résultats précédemment retenus.

Malgré que les entretiens réalisés auprès de ses responsables affirment le contraire et assurent que la compagnie est performante sur le plan de : l'écoute clientèle, la satisfaction, la fidélisation, la promotion des ventes, la gestion des réclamations, la formation du personnel en contact et qu'elle essaye rudement de se mettre à niveau de ses concurrentes. De ce fait, on distingue l'écart qui se creuse entre le positionnement voulu d'Air Algérie (comment elle veut être perçue) et le positionnement réellement perçu par ses clients, il n'y a donc pas une concordance entre les deux types de positionnement, ce qui explique son classement en bas de l'échelle et les déficits qu'elle enregistre chaque année.

Les enquêtes réalisées auprès des passagers (dont la plupart sont des algériens) sur les trois réseaux se partagent les mêmes résultats : Air Algérie est une compagnie chère, non ponctuelle, son rapport qualité/prix est moyen, son personnel en contact (à bord et au sol) est moins : compétent, chaleureux et efficace, les repas et collations servis à bord restent à désirer, les divertissements à bord sont quasi absentes et le programme des vols est insuffisant.

Cependant Kotler et Dubois pensent qu'en matière de service public, les choses sont parfois quelque peu différentes, la qualité perçue par les usagers peut être affectée par d'autres critères parce qu'ils réagissent non seulement en tant qu'utilisateurs de la prestation mais également en tant que citoyens. Ceci explique le fossé entre le positionnement voulu et perçu, puisque la compagnie nationale estime avoir fourni des efforts pour s'améliorer mais les passagers ne se rendent pas compte où ils veulent mieux. Ajoutant que l'approche du benchmarking concurrentiel qu'on a adopté en se basant sur les informations disponibles sur les sites officiels d'Aigle Azur, Tunis Air et Royal Air Maroc ainsi que les interviews réalisées auprès de leurs responsables, nous a permis de recenser les points de différences et les points de ressemblances avec la compagnie nationale et a révélé que cette dernière doit : traiter les bases de données de ses passagers dans le but de les segmenter et mieux répondre à leurs attentes, promouvoir ses cartes de fidélité (qui offrent plusieurs avantages attractifs mais que les passagers ignorent), mettre à niveau son service première classe qui ne respecte pas les normes, respecter les critères de recrutement, investir dans la formation du personnel afin qu'il agisse rapidement et efficacement face aux aléas du quotidien des passagers, réaliser de plus en plus les enquêtes de satisfaction auprès des clients pour découvrir si ils distinguent les efforts d'améliorations fournis par la compagnie, et enfin identifier les clients perdus pour connaître le motif de leur départ.

Il est encore temps pour Air Algérie d'adopter un véritable positionnement pour refléter une belle image et se conférer une place distinctive dans l'esprit de ses clients, pour cela elle doit choisir tout d'abord une catégorie de service (par exemple : service de bonne qualité, service nationale et moins cher que la concurrence, service rapide et ponctuelle, service offert par un personnel compétent, rapport qualité/prix intéressant, etc.) afin d'effacer l'actuelle catégorie de service à laquelle elle se réfère chez ses clients (une compagnie chère qui offre un service moyen), puis elle communique cette nouvelle catégorie en mettant en lumière les traits saillants distinctifs par rapport à ses concurrentes (par exemple : notre gestion de la relation client est développée, notre processus de service est rapide, notre couverture du réseau est large, notre personnel est qualifié, on respecte la ponctualité, nos tarifs sont attractifs, etc...), tout en choisissant un slogan adéquat, ajoutant que le succès de cette démarche de repositionnement de la compagnie nationale dépend d'abord de sa crédibilité (il faut réellement changer pour communiquer un nouveau positionnement) mais aussi de son personnel en contact, si ce dernier assimile cette nouvelle démarche, il pourra la transmettre à son tour au public cible et potentiel.

### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :**

#### **MOTEURS DE RECHERCHE**

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.lesoirdalgerie.com](http://www.lesoirdalgerie.com)

[www.airalgerie.dz](http://www.airalgerie.dz)

[www.reedbusiness.com](http://www.reedbusiness.com)

[www.tunisair.com](http://www.tunisair.com)

[www.royalairmaroc.com](http://www.royalairmaroc.com)

[www.aigle-azur.fr](http://www.aigle-azur.fr)

---

<sup>1</sup> M. Chibout, Le marketing expliqué à ma mère, Edition d'Organisation, Paris, 2007, P14.

<sup>2</sup> [www.reedbusiness.com/us](http://www.reedbusiness.com/us) | Ad Operations Online , consulté le 20 Avril 2009.

<sup>3</sup> <http://www.lesoirdalgerie.com/pdf/2010/02/20022010.pdf>, P03, consulté le 20 Février 2010.

<sup>4</sup> J.Trout, Les nouvelles lois du positionnement, Edition Village Mondial, Paris, 1996, P07.

<sup>5</sup> P. Kotler, Les clés du marketing, Village mondial, Paris, 2003, P135.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> M. Chibout, Le marketing expliqué à ma mère, Op.cit, P107.

<sup>9</sup> D. Ray, Mesure de la satisfaction clients : pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques, Revue Française de Gestion, N° 197, 2/5, Mai, 2004, P9.

<sup>10</sup> [http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Air\\_Algérie&printable=yes](http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Air_Algérie&printable=yes). Consulté le 09/07/2012.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Aigle Azur Magazine, n°32, été 2012, P64.

<sup>14</sup> <http://www.tunisair.com/site/publish/content/article.asp?ID=508>. Consulté le 5/10/2012

<sup>15</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Royal\\_Air\\_Maroc](http://fr.wikipedia.org/wiki/Royal_Air_Maroc). Consulté le 08/10/2012.