جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par

Ayari Faycal

Pour l'obtention du

Diplôme de mastère professionnel

Stratégie de développement d'une desserte aérienne sur le continent Africain
Cas : Tunisair

Réalisé à
Tunisair

Soutenu le :

Devant le Jury :

Présidente	:	**Mme**	**Hanen BOUCHRIHA**
Rapporteur	:	**M^{r}**	**Hamed BEN RABEH**
Encadreur Organisme d'accueil	:	**Mme**	**Bechira WALLANI**
Encadreur	:	**Mme**	**Aida HARMEL BESBES**

Année Universitaire : 2012/2013

Remerciements

Ma reconnaissance se tourne en premier lieu vers ALLAH le tout Puissant.

C'est avec un grand plaisir que, j'adresse mes sincères remerciements à l'égard de Madame Aida Harmel Besbes mon encadreur pour sa disponibilité et sa contribution dans ce travail.

Je tiens à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance à Madame Bechira Wallani, et madame Faten Laamari mes encadreurs à Tunisair, pour leur participation et leurs encouragements dans l'élaboration de mon projet.

Mes vifs remerciements s'adressent également aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de mon grand respect.

Je me permets de réserver une mémoire spécifique à tous les enseignants de l'UVT qui ont su nous accorder une formation éducative virtuelle appréciable durant tout notre cursus, à la troisième promotion MOME 2012/2013.

Je voudrai aussi exprimer ma profonde gratitude à la famille de l'Université Virtuelle de Tunis.

Mes remerciements à ceux qui ont contribué de loin ou de près à la réalisation de mon projet.

Je n'achèverai pas sans avoir exprimé des remerciements envers ma femme Sonia et mon enfant Mohamed Amine pour leur soutien et encouragements dans la réalisation de mon projet

Faycal Ayari.

Résumé

L'opportunité de développement des compagnies africaines ou étrangères est justifiée par le potentiel de trafic passager et cargo. La mobilité que connaissent le continent africain et ses potentialités le rendent, de plus en plus prisé, par les géants du secteur qui y voit une opportunité incontournable de développement.

Face à cette concurrence, des compagnies de renommée se sont déjà unies à travers des alliances stratégiques ou à des intégrations forcées, pour élargir leurs cartes de réseau et bénéficier d'économie d'échelle. Les compagnies africaines doivent à leur tour saisir cette occasion pour assurer leur développement et évoluer vers les standards en vigueur au niveau international. Pour ce faire définir une stratégie claire basée sur une analyse stratégique est un impératif incontournable.

En particulier, la compagnie Nationale Tunisair devrait elle aussi profiter de sa position stratégique et user de son expérience de plus de 60 ans dans le domaine pour faire partie des premières compagnies du continent à tirer profit de cette opportunité.

Mots clés : Compagnie aérienne, analyse stratégique, PESTEL, SWOT, Tunisair

Abstract

The opportunity to develop African and foreign companies is justified by the potential of passenger and cargo traffic. Mobility knows that the African continent and its potential make it more and more popular by industry giants who see an inevitable development opportunity.

Faced with this competition, companies are already united fame through strategic alliances or forced integration to expand their network cards and benefit from economies of scale. African companies must in turn take this opportunity to ensure their development and progress to the standards in force at the international level. To do this, a clear strategy based on a strategic analysis is imperative.

In particular, the National Tunisair should also take advantage of its strategic position and use his experience of over 60 years in the field to be part of the first companies on the continent to take advantage of this opportunity

Key words: Airline, strategic analysis, PESTLE, SWOT, Tunsiair.

ملخص

تعتبر القارة الإفريقية فرصة لتطوير الشركات الطيران الأفريقية والأجنبية لما توفره من فرص محتملة ومؤكدة للحركة الركاب والبضائع. كثافة التنقل في القارة الأفريقية، سمح لها أن تكون أول سوق عالمية حيث أن المصنعين الطائرات تحالفوا مع الدول و شركات النقل لتسهيل تسويق طائراتهم. يجب على شركات الطيران الأفريقية و من أجل البقاء على قيد الحياة مواجهة المنافسة العالمية لضمان قدرتها على المنافسة (شراء طائرات الجيل الجديد أكثر اقتصادا وأقل تلويثا للبيئة والتحكم في التكاليف باهظة الثمن ذات الصلة إلى وقود، والسيطرة على نفقات التشغيل المختلفة، ومعدلات تذاكر جاذبية، الخ).

في حقل تنافسية حيث استقال الشركات العالمية إلى تحالفات استراتيجية أو الاندماج، ما هي الاستراتيجيات التي يمكن اعتبارها لضمان أن تكون ظروف نقل الركاب طبقا للمعايير الدولية المقبولة وفقا للمعايير الحالية على المستوى الدولي ؟ كيف يمكن الشركة الوطنية للاستفادة من موقعها الاستراتيجي واستخدام خبرته لأكثر من 60 عاما في هذا المجال.

Table des matières

Remerciements I
Table des matières IV
Liste des abréviations VII
Liste des figures VIII
Introduction Générale 1
Chapitre 1 : Généralités sur le transport aérien 3
1.1. Introduction 4
1.2. Définition et évolution du transport aérien 4
1.2.1. Définition 4
1.2.2. Classification des compagnies aériennes 5
1.2.3. Évolution du secteur de l'aviation 6
1.3. La gestion des compagnies aériennes 7
1.3.1. Flotte de la compagnie 8
1.3.2. Maintenance 9
1.3.3. L'équipage 9
1.3.4. L'approvisionnement 10
1.3.5. Les coûts d'exploitation 10
1.3.6. Maximisation de revenu 12
1.4. Conclusion 14
Chapitre 2 : Le continent Africain : une nouvelle perspective 15
2.1. Introduction 16
2.2. Présentation du trafic aérien par zone 16
2.2.1. Afrique Australe et du Sud (AAS) 17
2.2.2. Afrique Ouest et Centrale (AOC) 18
2.3. Perspectives du continent africain 19
2.4. Les aéroports africains 20
2.5. Perspectives des compagnies africaines 21
2.5.1. Caractéristiques des compagnies Africaines 21
2.5.2. Problème de gouvernance ou maîtrise des coûts 22
2.5.3. Accès difficile à des sources d'information 22
2.5.4. Nature et comportement du passager africain 22

2.5.5. Concurrence internationale 23
Chapitre 3 : Diagnostic stratégique 24
3.1. Introduction 25
3.2. Etude de l'environnement : Analyse PESTEL 25
3.2.1. Environnement politique 25
3.2.2. Environnement économique 25
3.2.3. Environnement social 26
3.2.4. Environnement technologique 27
3.2.5. Environnement écologique 27
3.2.6. Environnement légal 27
3.3. Analyse concurrentielle : les 5 forces de Porter 28
3.3.1. Les concurrents sur le marché 28
3.3.2. La menace de nouveaux entrants 30
3.3.3. Les produits de substitution 30
3.3.4. Le pouvoir de négociation des clients 30
3.3.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs 31
3.4. Matrice SWOT des compagnies africaines 31
3.4.1. Forces 31
3.4.2. Faiblesses 32
3.4.3. Opportunités 32
3.4.4. Menaces 33
3.5. Les facteurs clés de succès 35
Chapitre 4 : Stratégies d'ouverture d'une nouvelle desserte : Cas de Tunisair 36
4.1. Introduction 37
4.2. Stratégies génériques d'ouverture de nouvelles dessertes 37
4.2.1. Domination globale par les coûts 37
4.2.2. Différentiation des produits et services 37
4.2.3. Economies d'échelle 38
4.3. Approche multicritère 38
4.4. Cas de la compagnie aérienne Tunsiair 39
4.4.1. Présentation de la compagnie 39
4.4.2. Caractéristiques de Tunisair 40
4.4.3. Diagnostic interne de Tunisair 42

4.4.4. Proposition d’un plan d’actions pour la compagnie Tunisair 45
Conclusion Générale 47
Références bibliographiques 49
Les annexes 51

Liste des abréviations

GSA :	General Sales Agent
AFRA :	L'Association pour le recyclage des avions
IATA :	L'Association internationale des transporteurs aériens
OACI :	L'organisation de l'aviation civile internationale
ATAF :	L'Association des transporteurs aériens de la zone francophones
EAE :	L'Association Européenne des transports aériens
AFRAA :	L'Association Africaine des transports aériens
AACO :	L'Organisation Arabe des transports aériens
FAA :	La Federal Aviation Administration
AESA	L'Agence européenne de la sécurité aérienne
JAA:	L'European Joint Aviation Authorities
EADS CASA:	L'European Aeronautic Defence and Space Company

Liste des figures

Figure 1 : Exemple de coûts d'une compagnie aérienne. 8
Figure 2 : Évolution du Prix du pétrole brut et prix du kérosène de l'an 2007 à 2013 11
Figure 3 : répartition des passagers par destination..... 17
Figure 4 : Sièges offerts par région subsaharienne 19
Figure 5 : évolution du trafic africain 20
Figure 6 : Matrice SWOT des compagnies africaines 34
Figure 7 : La taille de la flotte de la compagnie..... 41
Figure 8 : Réseau de la compagnie Tunisair 42
Figure 9 : Forces et faiblesses de Tunisair 44

Introduction Générale

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. Lorsque ces événements prennent une importance internationale, cela se répercute proportionnellement sur le transport aérien par une baisse plus ou moins importante de l'activité. [Nipe, 2008]

Pour survivre à ces menaces, qui échappent à leur contrôle, les compagnies aériennes se retournent vers des facteurs internes sur lesquels elles peuvent agir pour augmenter leur rentabilité et assurer leur pérennité. La mise en place d'une stratégie claire basée sur un diagnostic minutieux des opportunités et menaces présentes mais aussi les atouts et handicaps des compagnies conditionne inéluctablement leur succès et optimise les décisions stratégiques.

Cette démarche est aussi importante parce qu'elle permet aussi de saisir avant les concurrents des opportunités parfois rares mais qui permet à l'entreprise de les devancer et gagner par conséquent un avantage concurrentiel conséquent.

Avec la saturation des marchés traditionnels, le contient africain est de plus en plus perçu par le secteur de l'aviation comme la nouvelle destination à inclure dans les réseaux des compagnies, susceptible de leur offrir maintes avantages notamment en termes d'économie d'échelle.

En effet, la poussée démographique, mais aussi l'urbanisation et la croissance économique, aux quelles assiste le continent africain se sont accompagnées de nouveaux besoins et une amélioration du niveau de vie de la population ouvrant ainsi des marchés prometteurs, notamment pour les compagnies aériennes. Cette desserte représente désormais une opportunité pour la plupart d'entre elles.

Avec des atouts en termes de flottes, de technologie, d'expérience et de technologie, les grandes compagnies internationales ont commencé à pénétrer ce marché dans le quel elles y voient une occasion pour faire face à la saturation des marchés traditionnels. Desservant, depuis quelques années, les zones les plus développées en Afrique, les géants de l'aviation commencent depuis peu à faire participer les compagnies locales de ce continent dans leur quête. Des contrats de partenariats et d'alliances stratégiques ont vu le jour tel qu'ONE WORLD, SKYTEAM. Le but de ces stratégies étant d'attaquer des zones plus éloignées et optimiser leur flotte.

La participation des compagnies africaines reste, somme toute, très faible. Ainsi malgré l'évolution positive de la conjoncture, les améliorations des indicateurs socio-économiques et les efforts déployés par les Etats africains en termes d'infrastructure, leurs faiblesses structurelles handicapent leur implication et freine leur développement sur cette desserte. Une mise à niveau pour certaines est, alors, indispensable. Pour d'autre une optimisation des

ressources déjà existantes et une révision de leur stratégie peuvent suffire. Tel est le cas de la compagnie aérienne Tunisair. En effet, avec une position stratégique sur le continent et une expérience de plus de soixante ans, Tunisair détient des atouts, qui peuvent l'avantager sur ses concurrents s'ils sont bien optimisés.

A l'instar des autres compagnies internationales, une stratégie de développement sur le continent africain peut donc représenter une opportunité pour cette compagnie nationale.

Dans le présent projet, nous proposons justement de mettre en valeur l'opportunité de développement de dessertes en Afrique pour les compagnies du continent d'une façon générale et pour Tunisair en particulier.

Pour ce faire, le travail sera structuré en quatre chapitres. Ainsi après avoir présenté les généralités sur le transport aérien et les compagnies aériennes, le deuxième chapitre exposera les caractéristiques du continent africain et les perspectives qu'il offre. Le troisième chapitre portera sur le diagnostic stratégique ou seront présentés les différentes analyses de l'environnement et la matrice SWOT. Le dernier chapitre traitera du cas de la compagnie Tunisair.

Chapitre 1 : Généralités sur le transport aérien

1.1. Introduction

Plus d'un siècle après l'apparition des premiers essais aéronautiques, le transport aérien est devenu de nos jours un moteur très puissant d'innovation comme de développement économique et social dans plus d'un continent et desserte.

En effet, le transport aérien est le maillon fort pour la croissance, le développement économique et sociale, il représente selon la banque mondiale « jusqu'à 40% de la valeur des échanges mondiaux ». Toutefois, cette activité présente aussi une certaine fragilité qui la confronte à de nouveaux défis à relever.

Le transport aérien est le moyen de transport qui connaît la croissance la plus rapide. Certes, l'ensemble les mesures et évolutions technologiques et économiques a permis de ne pas considérer le trafic aérien un moyen de transport marginal réservé à des riches privilégiés mais un moyen de transport populaire de masse. Néanmoins, une certaine disparité dans les évolutions intercontinentales est à surmonter.

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

Dans ce qui suit nous allons présenter le transport aérien et son évolution pour exposer par la suite ses caractéristiques en termes de fragilité et de défis.

1.2. Définition et évolution du transport aérien

Le transport aérien est un large secteur qui regroupe plusieurs activités et dont l'activité « transport » a connu depuis son apparition une évolution remarquable qui lui a conféré une place stratégique dans le développement des pays.

1.2.1. **Définition**

Le transport aérien consiste à acheminer des passagers ou du fret sur des lignes régulières, charters ou cargo. C'est une activité réglementée définie par le Code de l'Aviation Civile comme l'acheminement par aéronef, d'un point d'origine à un point de destination, des passagers, du fret ou du courrier, à titre onéreux. Trois documents sont indispensables pour exercer une activité de transporteur aérien :

- Le certificat de transporteur aérien (CTA), délivré après que l'entreprise ait présenté des garanties techniques suffisantes démontrant qu'elle est en mesure de respecter la réglementation technique.
- La licence d'exploitation de transporteur aérien, attribuée au vu des garanties morales et financières.

- L'autorisation d'exploiter des services aériens, qui vient compléter la licence en précisant les zones d'activité.

Par ailleurs, selon le droit international en vigueur, le transport aérien international est régi par le principe de la souveraineté des États qui se traduit par des barrières juridiques imposées au trafic. Toutefois ces dernières ont été supprimées, à des degrés différents, par le processus de libéralisation. Il s'agit ainsi d'établir un certain nombre de « libertés » définies par la doctrine et par les accords internationaux et classées par ordre croissant de libéralisation de 1 à 6 libertés.

1.2.2. **Classification des compagnies aériennes**

Les compagnies aériennes se distinguent selon un ensemble de critères notamment le type d'actionnaire, la clientèle, les lignes exploitées, les moyens…

1.2.2.1. ***Classification juridique :***

Une compagnie aérienne peut être détenue par le gouvernement d'un pays, elle est dite alors nationale, ou majoritairement par des institutions publiques nationales et régionales on parle alors de compagnie publique. Elle effectue principalement des liaisons régulières mais peut proposer parfois des vols charters.

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

1.2.2.2. ***Lignes exploitées***

Une compagnie peut effectuer des vols intérieurs reliant les régions d'un même territoire on parle alors de compagnie régionale, ou des régions dans différents pays, on parle alors de compagnie internationale.

1.2.2.3. ***Les moyens***

En fonction des moyens utilisés et détenus par les compagnies aériennes on peut les classer en majors ou micro compagnies.

- Les majors : ce sont des compagnies qui possèdent d'importants moyens, techniques, humains et financiers. Elles proposent des vols réguliers et charters. A titre illustratif, les compagnies majors en Europe sont principalement LUFTHANSA, BRITISH AIRWAYS, ALITALIA, AIR FRANCE – KLM, … Aux Etats unis, elles sont représentées par UNITED AIRLINES, CONTINENTAL, …
- Les micros compagnies : il s'agit d'entreprises qui limitent leur activité sur les lignes régionales ou interrégionales ; elles exploitent le plus souvent un ou deux appareils subventionnés.

1.2.2.4. ***Le trafic des passagers***

Le trafic des passagers permet de classer les compagnies en régulières, charters et low cost.

- Les compagnies régulières : Elles proposent des liaisons permanentes à des horaires fixes tout au long de l'année ou du moins par saison Eté ou Hiver. Le potentiel ciblé est la mobilité régulière.

- Les charters : ces compagnies opèrent avec des vols ponctuels affrétés suivant les demandes du marché, c'est-à-dire que toutes les places ont d'ores et déjà été vendues à un opérateur qui « loue » l'avion et son équipage et se charge de les commercialiser. Le potentiel ciblé est le trafic touristique.

- Low-Cost : Au même titre que les compagnies régulières, les low-cost proposent des liaisons permanentes à des horaires fixes tout au long de l'année ou par saison. Ce type de compagnie cible les passagers des vols réguliers et les passagers des vols touristiques à la différence qu'elle fait payer leur client le billet mais aussi tout autre service fourni à bord. Ainsi, elles viennent concurrencer les compagnies historiques avec une grande économie d'échelle. Elles agissent sur leurs coûts d'exploitation qu'elles réduisent au maximum avec un coefficient d'occupation1 élevé pour proposer des tarifs très bas vis-à-vis des autres. RYANAIR, SOUTHWEST, EASYJET, JETBLUE … en sont des illustrations.

1.2.3. **Évolution du secteur de l'aviation**

Au cours de ces dernières décennies, le transport aérien a connu certains bouleversements. En effet, la progression soutenue du trafic mondial (+ 50% en dix ans) n'a pas empêché les compagnies aériennes de connaître une période noire au début de la décennie 90.

Après ces années difficiles, l'horizon du transport aérien s'est clairement dégagé à partir de 1995. Au début des années 2000, les attentats de septembre 2001 aux Etats-Unis ont entrainé un début de crise dans le monde du tourisme et ont poussé de nombreuses compagnies, déjà mal en point, à une quasi faillite.

Les années 2000 ont été également marquées par des compagnies d'un genre nouveau, les compagnies "low-cost" dont le modèle économique est totalement différent des compagnies traditionnelles. [Le voyageur, 2013]

En d'autres termes l'évolution du secteur aérien est caractérisée par deux tendances majeures à savoir une fragilité accrue et une révision de son modèle traditionnel. Dans ce qui suit nous allons présenter ces deux évolutions.

1.2.3.1. ***Fragilité du secteur***

Plusieurs faits économiques et juridiques marquant ces dernières décennies ont fragilisé le secteur de l'aviation.

- La flambée du prix du pétrole : Les tarifs du pétrole constituent un gros problème qui affecte considérablement la situation du secteur. En effet, la hausse du prix du baril, qui représente aujourd'hui plus du tiers des coûts de la plupart des transporteurs du kérosène, menace le secteur aérien d'une vague de faillites amorcée déjà par la liquidation de Spanair et de Malev et par les difficultés que rencontre Kingfisher Airlines en Inde [Gliszczynski, 2012].

[1] Le coefficient d'occupation représente le pourcentage de sièges utilisés à bord d'un avion par rapport au nombre de sièges offerts, [Plouffe, 2012].

- Les attentats de 11 septembre 2001 : Suite aux attentats du 11 septembre 2001 commis au moyen du détournement de quatre avions de ligne de type Boeing 767 et Boeing 757, le secteur du transport aérien a connu une période de crise marquée par une baisse généralisée du nombre de passagers. De nombreuses compagnies aériennes ont par conséquent fait faillite.

*1.2.3.2. **Nouveaux défis de l'aviation***

Durant ces dernières années, la mobilité globale a énormément augmenté, que ce soit au niveau des marchandises ou des personnes. Cette mobilité est due, essentiellement à des facteurs technologiques, économiques, politiques et sociaux.

Ainsi, deux défis majeurs se distinguent : La compétitivité et la maîtrise de coût. Cette dernière fait généralement défaut notamment hors zone de compétence, à cause de certains aspects géopolitiques comme le prix du kérosène fortement dépendant des conflits dans la région du Golf.

Ce défi est d'autant plus difficile que l'amélioration et la modernisation des infrastructures, pour atteindre des normes internationales en termes de sûreté et d'outils de gestion du trafic, exigent des compagnies de trouver des financements pour mener à bien ces projets auprès d'organismes internationaux (telles que la banque mondiale et la BAD).

Face à cette donne, plusieurs efforts sont déployés de la part des différentes parties prenantes dans le secteur aérien (les Etats, les investisseurs privés et publics, les institutions gouvernementales et non gouvernementales) afin d'agir sur les coûts.

Des actions sur la motorisation, la masse, la forme des avions ou la gestion optimisée des différentes phases de vol et routes, en sont une illustration. Bien que les résultats soient modestes, ils restent encourageants et parviennent à réduire, entre autres, la consommation de kérosène.

1.3. La gestion des compagnies aériennes

Une bonne gestion des compagnies aériennes est tributaire de plusieurs facteurs inhérents à la particularité de ce secteur. En effet, outre les déterminants communs à toute entreprise, les compagnies aériennes sont appelées à maitriser cinq principaux éléments à savoir : la flotte, la maintenance et la gestion d'approvisionnement des articles aéronautique qui coûtent énormément à une compagnie, le personnel naviguant, le personnel sol, le réseau et ses coûts d'exploitation (voir graphique ci-dessous). Dans ce qui suit nous allons présenter ces déterminants.

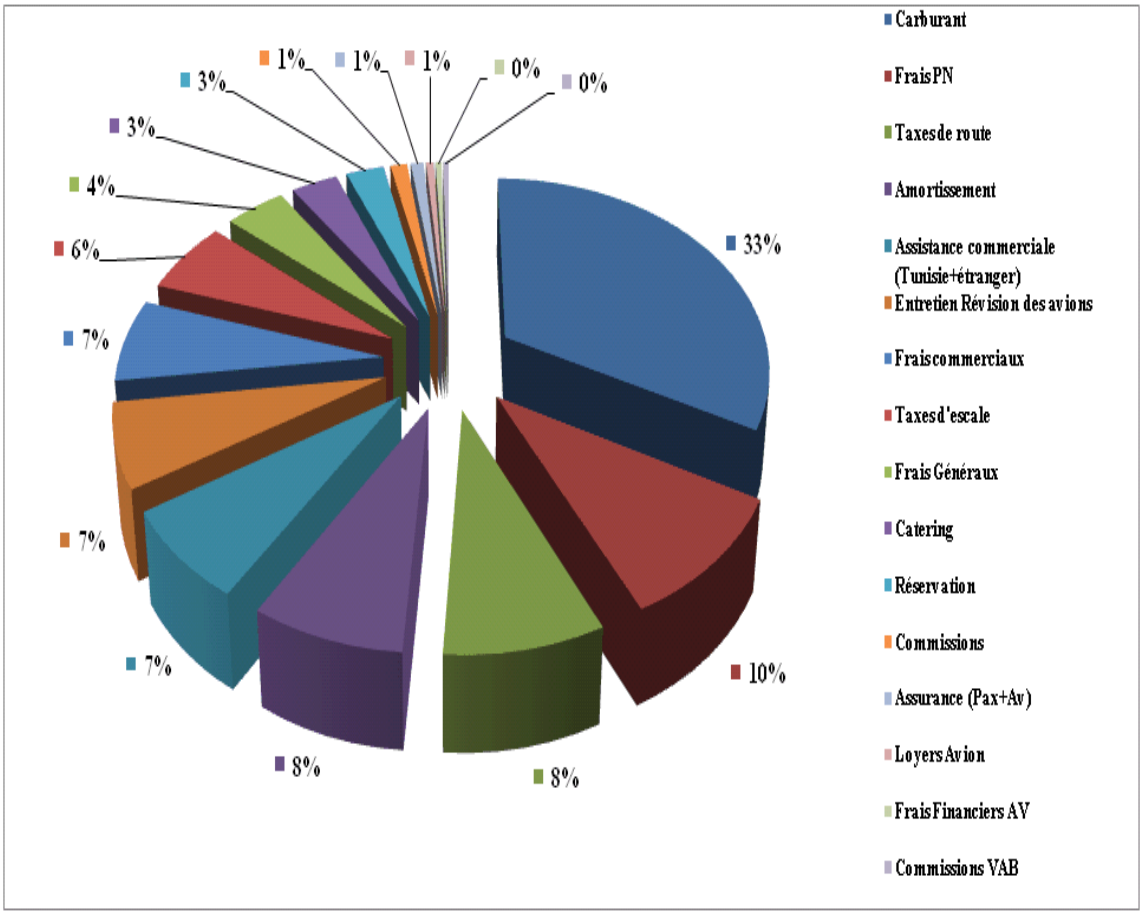


Figure 1 : Exemple de coûts d'une compagnie aérienne.

1.3.1. **Flotte de la compagnie**

La flotte est composée par l'ensemble d'avions classés par type de constructeur (Airbus, Boeing, Bombardier, etc.) et réparti par version ou module ce qui permet de bien la gérer par réseau et desserte ou encore la segmenter par nature de clientèle sur le moyen ou long courrier.

Par ailleurs, la flotte d'une compagnie aérienne constitue la ressource principale qu'il faut optimiser et bien entourer d'outils et de compétences nécessaires et suffisantes afin d'améliorer son indicateur de performance. Ce dernier consiste à maximiser la moyenne d'utilisation journalière par module d'avion relative au volume de production allouée aux différentes dessertes du réseau de la compagnie.

En d'autres termes, l'objectif est d'évaluer la composition de la flotte de façon à ce qu'elle réponde au mieux à la stratégie commerciale de la compagnie. Vu la diversité des dessertes et la nature de la clientèle il est préférable d'avoir une flotte qui réponde à la stratégie commerciale et en parfaite synergie avec le potentiels du trafic existant c.à.d. une flotte composée d'une partie de Airbus et d'une autre Boeing et si possible d'autres constructeurs de petit modules. [CHRISTOPHE, 2012]

De leur côté, les constructeurs avioniques, conçoivent leurs appareils pour qu'ils soient les plus avantageux et par conséquent les plus compétitifs, Pour ce faire, il doivent agir sur les

rubriques de compétition tels que le nombre de sièges par appareil, le rayon d'action, la consommation carburant, la vitesse de croisière, etc.

Face à cette offre diversifiée, les compagnies aériennes doivent acquérir une flotte de gros porteurs qui s'adapte à une stratégie de développement du marché (économie d'échelle). Ce choix est fortement lié à la structure du réseau opéré et aux objectifs de la compagnie dans un souci de trouver la solution optimale : rapport coût-revenu.

1.3.2. **Maintenance**

La maintenance des avions représente plus de 7% de l'ensemble des coûts, c'est l'une des rubriques essentielles et importantes, qui constitue un support pour l'activité principale de la compagnie. Elle est soumise aux contraintes et normes opérationnelles exigées par les constructeurs dans un souci de préserver la qualité et la sécurité de l'appareil.

Il est stratégique pour un ensemble de compagnie d'assurer eux même les opérations de maintenance et de fournir ces services à d'autres compagnies aérienne, en effet, ces opérations seront une source de revenue important ce qui permet d'améliorer le résultat global de la compagnie.

L'externalisation de ces activités, permettent à d'autres de se concentrer sur leur activité principale de transport aérien et d'être plus performants et compétitifs. Ces choix dépendent de plusieurs facteurs internes qu'externe à la compagnie et présentent une portée stratégique. C'est pourquoi ils ne doivent pas être pris arbitrairement.

A titre d'exemple nous citons le cas de Tunisair, qui suite à une décision politique a dû externaliser quelques activités annexes telle que le catering et la vente à bord. Ce Choix a dépourvu la compagnie d'une source de revenu et un support important pour son activité principale de transport aérien.

Après la révolution du 14 Janvier 2011, la décision de réintégration du personnel et non des activités externalisées en elles-mêmes, puisqu'elles ont été céder à des tiers étrangers, n'a pas arrangé la situation. Bien au contraire, elle a augmenté plus les difficultés de la compagnie et l'a mise dans une zone de turbulence difficile à gérer.

1.3.3. **L'équipage**

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

1.3.3.1. Le personnel navigant

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

Parmi les objectifs d'une compagnie aérienne, la recherche d'un modèle à mettre en place, permettant de minimiser les coûts PN. Tout en respectant les contraintes réglementaires telles que la durée d'une étape (la durée d'un vol allé et retour ne doit pas dépasser la limite de 12 Heures y compris une heure avant et après le départ du vol) aussi les coûts liés à l'exploitation (sécurité, formations et qualification, les revendications des syndicats des pilotes,

hébergement en cas ou la durée du vol dépasse la durée de l'étape, les coûts de transfert d'un escale à un autre « Mise en place », etc.). Ces coûts sont estimés à 10% des coûts d'exploitant.

Evidement se doter d'un centre de formation peut avoir un double impact sur la réduction des coûts.

1.3.3.2. Le personnel au sol :

Il composé par les cadres (à titre d'exemple il représente 13% de l'effectif de TU), les agents de maîtrise et les techniciens (29%) et les employés (31%).

1.3.4. **L'approvisionnement**

Les compagnies aériennes sont caractérisées par l'importance du volume et la variété des articles à stocker ainsi que la valeur importante de coûts immobilisés. Il est impératif donc de mettre en place une stratégie d'achat, de stockage et de gestion de la logistique qui définit les grands choix de la compagnie en la matière afin d'optimiser leur gestion et minimiser leur coûts.

Ainsi il s'git pour l'essentielle de :

- Faire le choix entre le stockage ou l'achat direct des articles concernés à utilisation fréquente ou occasionnelle.

- Acquérir des articles consommables quotidiennement et des articles à gérer selon le planning des visites techniques (courtes ou grandes visites) par rapport à leurs coûts et leurs disponibilités auprès des fournisseurs ou des brokers. L'acquisition se fait par appel d'offre avec des cahiers de charges respectant le rapport qualité / prix.

Ce coût peut être optimisé et réduit si la flotte est jeune et de même fournisseurs.

1.3.5. **Les coûts d'exploitation**

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

1.3.5.1. ***.Les redevances aéronautiques***

Les redevances aéronautiques représentent un droit que paient les transporteurs aériens ou les autres exploitants d'aéronef pour pouvoir bénéficier des installations et de services de l'aérogare et du côté piste. Le montant de cette taxe varie d'une compagnie à une autre et d'un aéroport à un autre. Il comprend des redevances de navigation et des taxes d'aéroport, pouvant représenter de 3% à 10% du prix d'un billet.

D'autres taxes liées aux opérations d'escale, peuvent être facturées aux compagnies tels que les taxes d'aéroport, les prestations au sol, la manipulation des bagages, l'atterrissage, le balisage, etc.

1.3.5.2. ***Le coût de la distribution***

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

1.3.5.3. ***Carburant***

Le kérosène devenant de plus en plus coûteux constitue le principal poste de coût des compagnies. Ainsi les compagnies aériennes sont appelées à rationaliser sa consommation et contrôler plusieurs déterminants de sa gestion afin de baisser les coûts et être plus compétitives. Ceci est d'autant plus important que le prix du carburant reconnaît ces dernières années une hausse exorbitante (Figure 2).

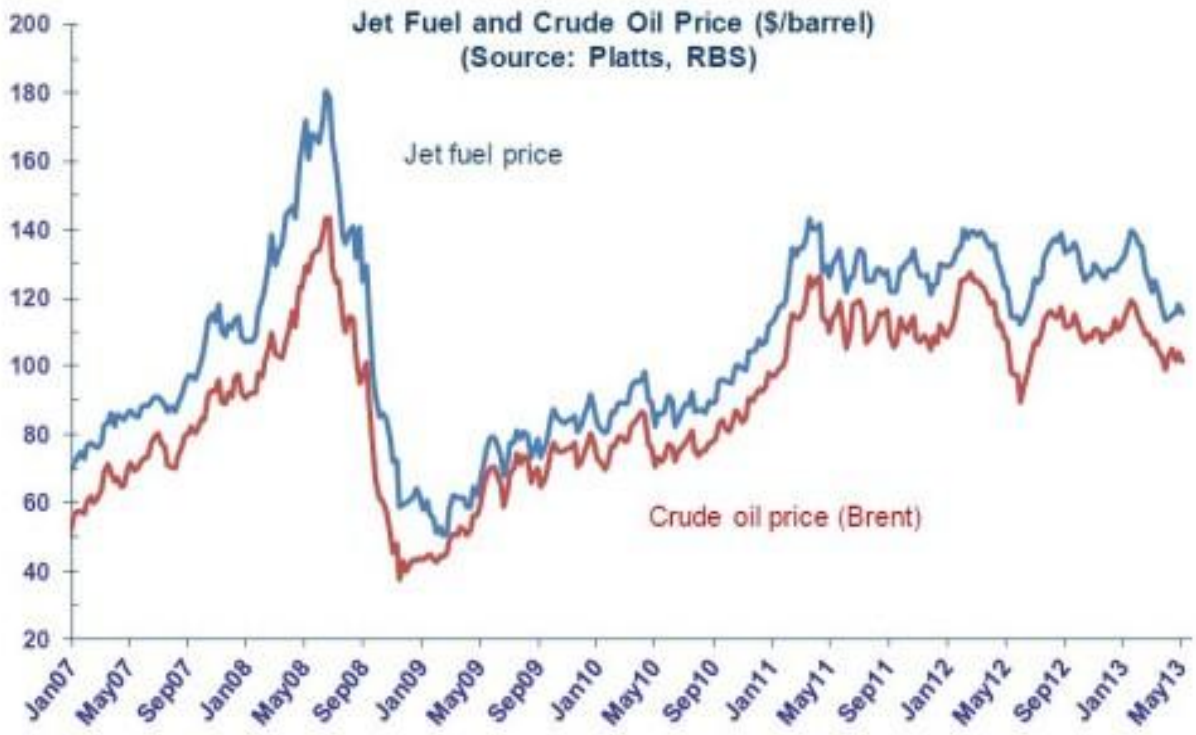


Figure 2 : Évolution du Prix du pétrole brut et prix du kérosène de l'an 2007 à 2013

Par ailleurs, il est clairement démontré que les avions neufs consomment moins de kérosène que les aéronefs d'ancienne génération. Aussi pour des besoins d'optimisation des coûts, les flottes devront être révisées afin de prétendre à une bonne gestion et une efficience des coûts.

1.3.6. Maximisation de revenu

Maximiser le revenu représente un autre paramètre témoin de la bonne gestion d'une compagnie aérienne. Pour ce faire, cette dernière agit sur plusieurs facteurs susceptibles d'influencer la demande et contribuer, par conséquent, à la réalisation de cet objectif.

En effet, la demande représente le potentiel de trafic, une information décisionnelle que la compagnie utilise pour calibrer l'offre à mettre en place. Elle représente aussi le noyau de l'activité sur laquelle la stratégie commerciale se base pour segmenter le marché et établir la prévision sur le moyen-long terme.

Par ailleurs, elle constitue une source d'information décisionnelle indispensable à la gestion optimale des ressources, puisqu'elle permet de définir les niveaux et classes tarifaires, la conception et la gestion de la flotte, le nombre des fréquences semaine nécessaire.

Plusieurs actions peuvent être entreprises sur les facteurs clés de cette demande notamment la tarification, la réservation, la fidélisation et la surcharge fuel.

1.3.6.1. ***Tarification***

La batterie tarifaire mise en place est conçue par rapport à la demande prévisionnelle et la segmentation économique du marché cible. Par ailleurs, étant donnée que le système d'allocation des sièges de différentes classes tarifaires contribue à maximiser la recette globale, ce système fonctionne sur la base d'un historique sur le comportement de la ligne à la même période des saisons précédente.

Aussi, la mise en place de ce type de système permet aux compagnies aériennes d'une part, de fidéliser leurs clients et d'autre part, d'attirer d'autres passagers en leur proposant des différents tarifs adaptés à leurs moyens [Teodorovic, 1988].

1.3.6.2. ***Réservation (Booking)***

Dans un souci d'optimisation des capacités vendues dans les classes à haute contribution et afin de hisser sa part de marché à travers l'amélioration de son coefficient de remplissage (CR) de leurs lignes, les compagnies aériennes proposent des catégories tarifaires variés avec des restrictions plus au moins flexibles par rapport à chaque tarif proposé.

En conséquence il n'est pas rare qu'un client n'honore pas sa réservation par son absence à l'heure du départ de son vol (No show) ou par la demande de retarder ou d'avancer le départ de ce dernier. Cela veut dire que la compagnie se trouve avec un bon nombre de sièges parfois vides au moment du décollage alors qu'elle les considérait comme vendus.

Pour améliorer le taux de remplissage et diminuer les pertes, les analystes autorisent les agences à réserver plus de sièges que la capacité de l'avion suivant un pourcentage défini par le comportement du vol des saisons précédentes. Il s'agit alors d'estimer le nombre de passagers censés annuler leurs vols suite à une réservation.

La modélisation de l'offre et de la variabilité du comportement des passagers sont à la base de plusieurs modèles d'équilibres probabiliste permettant d'estimer le nombre de no-shows ([DAUDEL et VIALLE, 1994], [SINSOU, 1999]), le principe général étant d'établir un niveau de surréservation telle que l'espérance mathématique du manque à gagner résultant du

gâchis soit égal à l'espérance mathématique du coût de refus de passagers réservés. Une autre solution développée, pour toujours améliorer le coefficient de remplissage du vol et la vente des sièges vide, consiste à mettre en place des tarifs Last Minute pour les passagers qui se présentent à l'heure du départ appelé Go Show.

1.3.6.3. ***La fidélisation***

La concurrence acharnée a obligé les compagnies aériennes de chercher à offrir des avantages concurrentiels à leurs clients potentiels dans un but de les fidéliser. Il s'agit entre autre de leur accorder des billets gratuits après avoir cumulé un nombre de miles de leurs voyages sur les lignes aériennes.

Cette concurrence peut parfois fausser la production et les tarifs associés mis en place par la compagnie. C'est pourquoi cette dernière est amenée à réguler cette capacité par classe et module à temps afin de rentabiliser la ligne et injecter cette capacité sur d'autres marchés demandeurs de sièges.

En effet, il s'agit d'optimiser un produit périssable qui a défaut de non utilisation à temps représente un manque à gagner énorme à la compagnie à l'instant T et une image de marque touchée à moyen terme dans un environnement ou l'erreur n'est pas permise et une reconstruction d'une image de marque demande plus de temps que sa destruction. Cette gestion de la capacité par classe tarifaire et de module d'avion n'est autre que le revenu management « Yields Management ».

En résumé, la gestion des recettes concerne l'optimisation des recettes de chaque vol par la mise en place d'une politique judicieuse de diversification des niveaux tarifaires, de dimensionnement de classes et de gestion dynamique des réservations. Cette gestion a un impact économique significatif dans un marché caractérisé par une très forte concurrence. Il s'agira notamment d'assurer la protection de la capacité par la fidélisation de ces passagers et la présentation d'un produit compétitive en exploitant au mieux la capacité totale des avions [Bilegan et al. 2001].

1.3.6.4. ***Surcharge Fuel***

Le grand bouleversement dans le monde du transport aérien était à travers la flambée du prix du kérosène qui a fait réduire au début l'activité de nombreuses compagnies, et a même obligé certaines à déposer leur bilan et à disparaître de la scène aérienne. Pour faire face à cette crise et réduire l'impact de l'augmentation exponentielle du carburant, les compagnies aériennes majorent, désormais, le prix du billet d'une nouvelle taxe appelée « Surcharge Fuel». Elle peut être rehaussée, diminuée, ou supprimée selon l'évolution de la fluctuation du carburant.

1.4. Conclusion

Vu la complexité des rubriques pour le calcul des coûts ou de définition des tarifs et de planification optimale des ressources, ainsi que la diversité des problèmes décisionnels rencontrés par une compagnie aérienne, il n'est pas possible d'envisager une stratégie globale de choix d'une desserte ou même une résolution exacte de profitabilité réseau. Il s'agira plutôt, pour atteindre les objectifs de structurer et de coordonner l'ensemble des sous rubriques de façon à définir une stratégie par domaine d'activité par ordre de priorité. Notons toutefois que la structuration n'est pas toujours simple en ce qui concerne l'organisation interne des services de gestion d'une compagnie.

D'autant plus que grâce aux perfectionnements techniques, des régions extrêmement reculées sont d'ores et déjà devenues accessibles et reliées entre elles. Ainsi, les distances parcourues sont de plus en plus longues pouvant atteindre des milliers de miles, le nombre de passagers accru est chiffré à des centaines de millions de clients transportés par an et la fréquence de service en croissance estimée à plusieurs milliers de vols par jour.

L'ensemble de ces évolutions fait que de nouvelles régions sont désormais disputées entre les différentes compagnies aériennes et constituent pour certaines d'entre elle un moyen incontournable pour rentabiliser leur activité. Le continent africain en est une illustration.

Chapitre 2 : Le continent Africain : une nouvelle perspective

2.1. Introduction

Le continent Africain recouvre plus de 20 % du globe. Environ 7 500 kilomètres séparent le nord du sud et sa superficie est d'environ 30 millions de km². Cinquante trois pays le composent et sont répartis sur cinq régions géographiques à savoir : l'Afrique du Nord, de l'Ouest, l'Afrique Centrale, l'Afrique de l'Est et enfin l'Afrique Australe. A l'est, ce continent est délimité par l'Océan Indien et la Mer Rouge ; au nord par la Mer Méditerranée et à l'ouest par l'Océan Atlantique. Il est difficile de donner un chiffre exact concernant la taille de la population, qui croît rapidement. En 2015, on devrait probablement frôler les 900 millions d'habitants.

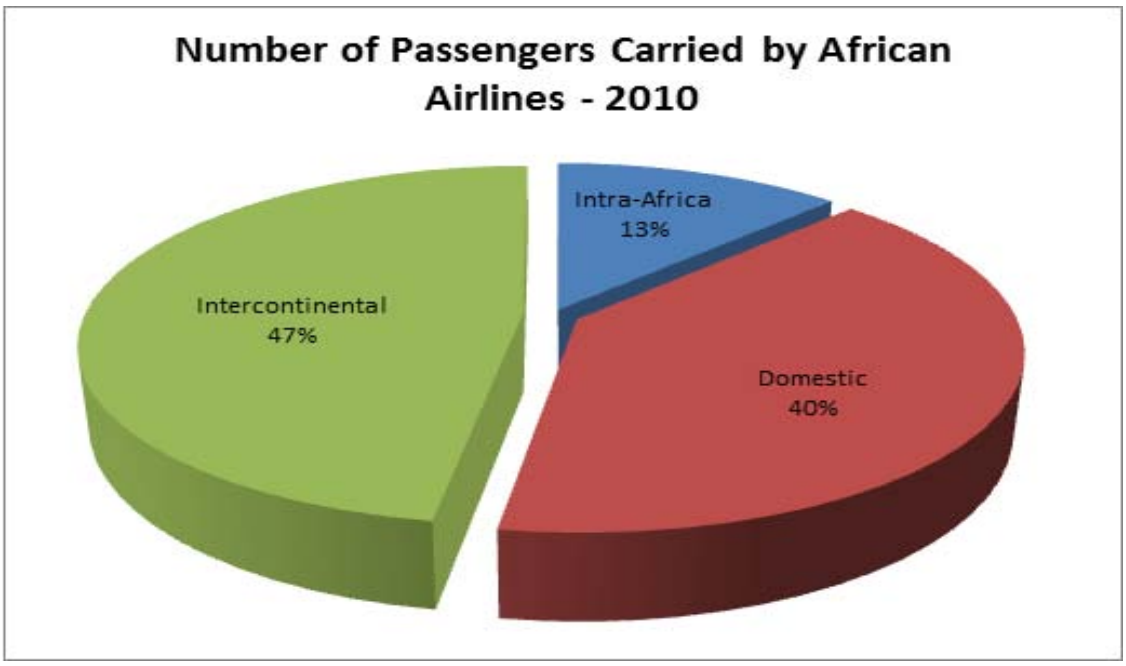
Par ailleurs, cette poussée démographique, mais aussi l'urbanisation et la croissance économique, devraient s'accompagner de nouveaux besoins en alimentation, en énergie, en biens d'équipement durables, en automobile, en technologies de l'information et de la communication, etc. – ce qui ouvre des marchés prometteurs, notamment pour les compagnies aériennes. Cette desserte représente désormais une opportunité pour la plupart d'entre elles.

2.2. Présentation du trafic aérien par zone

L'Afrique ne représente qu'environ 4,5% du trafic aérien mondial, ce qui est très insuffisant, même si les prévisions de croissance de Boeing pour le trafic africain dans la période 2000-2019 sont de l'ordre de + 4,8% par an pour le trafic aérien passager et de + 6,4% par an pour le fret. [L'économiste, 2012]

Les situations sont très contrastées d'un pays à un autre et d'une région à une autre. Si l'Afrique du Nord, du Sud, et de l'Est connaît une situation relativement meilleure, l'Afrique Subsaharienne francophone reste une zone difficile avec un trafic nettement moindre dû à une infrastructure peu développée, et un faible nombre d'opérateurs fiables.

Par ailleurs, le faible niveau de vie rend le trafic domestique et régional très faible environ 3%. En effet, ramené au PIB/tête, le prix d'un billet d'avion inter-pays ou même inter-région est souvent équivalent à la moyenne du revenu annuel déclaré par habitant (figure 3).



Source : AFRAA

Figure 3 : répartition des passagers par destination

A l'instar de l'évolution économique des différentes régions du continent, l'examen de l'évolution du trafic aérien africain soulève une disparité intracontinentale qui le départage en deux zones conséquentes à savoir : l'Afrique Australe et du Sud et l'Afrique Ouest et Centrale.

2.2.1. Afrique Australe et du Sud (AAS)

L'Afrique Australe et du Sud (AAS) représentent les régions les plus actives de l'espace subsaharien. En effet, le niveau de vie sensiblement plus élevé d'une part, et la présence de flottes nationales créées très tôt et qui se sont rapidement imposées sur leurs marchés locaux, d'autre part, a permis l'extension du trafic de cette zone.

Vis-à-vis du trafic international, il s'agit de la vitrine la plus significative du transport aérien africain. Aujourd'hui, deux tiers de ce trafic sont opérés par des opérateurs étrangers. Nous pouvons citer, à ce titre, les USA et l'Asie, qui représentent les routes les plus actives par l'existence de hubs en Afrique de l'Est. Ces derniers représentent des plateformes aéroportuaires très actives et desservies par les grandes compagnies aériennes.

Ainsi, L'Afrique Australe et du Sud affiche les meilleures performances sur ce continent grâce à des compagnies locales très dynamiques notamment au Kenya, à l'Afrique du Sud. Cette zone s'est développée très tôt avec une expertise et une confiance accréditée à travers le monde.

À titre d'exemple, le Kenya ou l'Éthiopie opèrent avec des B777 qui sont le long courrier le plus récent offrant un rayon d'action supérieur à 14 000kms. Elles peuvent donc aisément concurrencer les majors internationaux. De plus, elles ont des filières «cadet» qui sont des centres locaux de R&D et de formation d'équipage qui visent la promotion d'une main-d'œuvre locale expérimentée.[Kenneth Agutamba, 2012]

Concernant le trafic local, il existe une multitude d'appareils moyen-courrier qui permettent de desservir l'ensemble du pays et les sous-régions.

Malheureusement, ces constats ne sont pas généralisés à tout le continent. L'aviation de l'Afrique Ouest et Centrale n'affiche pas les mêmes caractéristiques avec une évolution très en retard aussi bien par rapport à l'AAS qu'à une échelle internationale.

2.2.2. Afrique Ouest et Centrale (AOC)

Le constat de l'Afrique Ouest et Centrale (AOC) est plus alarmant, puisque le trafic a progressé d'environ 0.8 % et 1.7 % respectivement. Ces chiffres témoignent du nombre peu élevé de lignes aériennes recensées.

Cette situation est d'autant plus inquiétante que cette région concentre un certain nombre de pays enclavés : Mali, Burkina-Faso, Niger, Centrafrique, République Démocratique du Congo. 5 % du trafic concerne des lignes reliant 14 grandes villes avec en moyenne un peu plus de 150 personnes transportées par ligne contre 35 % du trafic qui concernent les lignes de moins de 10 personnes entre une centaine de villes et qui s'adressent en général aux vols d'états ou aux VIPS. Lagos-Accra est la ligne la plus active avec en moyenne 250 000 passagers annuels, suivie de Dakar-Abidjan ; Cotonou-Pointe Noire ; Douala-Libreville (en moyenne 170 000 passagers sur chaque tronçon). En AOC, ce trafic est majoritairement axé vers l'Europe. Il s'agit pour la plupart d'un trafic purement ethnique de la communauté ainsi que des quelques flux touristiques Nord-Sud.

Les destinations les plus appréciées sont le Sénégal, le Nigéria, le Ghana, le Cameroun et le Gabon. Pourtant très peu d'aéroports atteignent le million de passagers en transit, les moyennes s'échelonnant plutôt aux alentours de 300 000 passagers/an. Outre ces flux, le relai de croissance du trafic aérien en AOC est dû aux pèlerinages saisonniers comme la Mecque.

Par ailleurs, la plupart des compagnies aériennes de l'Afrique Occidentale et Centrale manquent de stabilités économiques durables.

La disponibilité des sièges offerts en janvier 2012 pour la région Afrique intra gagné légèrement de 2,78% en glissement annuel. 24% de diminution dans le nombre de sièges au sein de la région Afrique du Nord traîné la forte croissance enregistrée par l'ensemble des autres régions de l'Afrique subsaharienne, portée par une croissance de 25% dans la Région Afrique centrale / occidentale. De même, la mauvaise performance par région Afrique du Nord (-11.58% sur un an) dans la capacité du siège inter-région traîné la performance globale To / From Africa capacité en sièges de la région, comme la capacité globale de sécurité inter-région a diminué de 5,69% à la même période l'an dernier. [OAG Aviation, 2012]

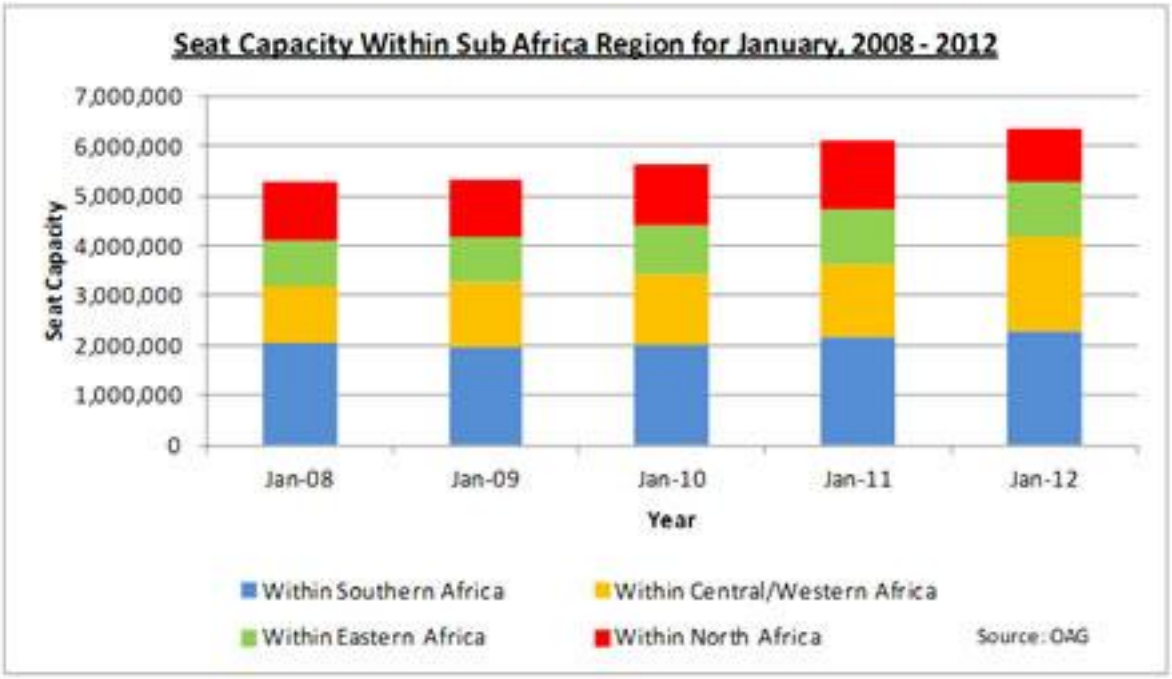


Figure 4 : Sièges offerts par région subsaharienne

2.3. Perspectives du continent africain

La croissance en Afrique subsaharienne est restée robuste à 4,6 % en 2012. Abstraction faite de l'Afrique du Sud, économie la plus importante de la région, le PIB a affiché une hausse de 5,8 % en 2012, atteignant au moins 6 % dans le tiers des pays de la région.

La croissance a profité en 2012 d'une demande intérieure robuste, du maintien du niveau élevé des cours des produits de base, d'une augmentation des volumes d'exportations (due aux nouvelles capacités du secteur des ressources naturelles) et de la stabilité des envois de fonds des travailleurs émigrés.

Cette tendance s'est traduite par un double constat à savoir l'augmentation de la classe dite moyenne et le recul de l'extrême pauvreté mesurée de façon absolue (les personnes vivant avec moins de 1,25$ par jour).

L'essor de la classe moyenne sera sans aucun doute l'une des clés de la croissance du continent d'une façon générale et de plusieurs secteurs notamment celui du transport aérien en particulier.

En effet, ces dernières années, le transport aérien en Afrique est en constante progression (voir figure 4). Son taux de croissance reste largement au-dessus de la moyenne mondiale, ce qui lui permet de compter l'une des croissances les plus fortes au monde.

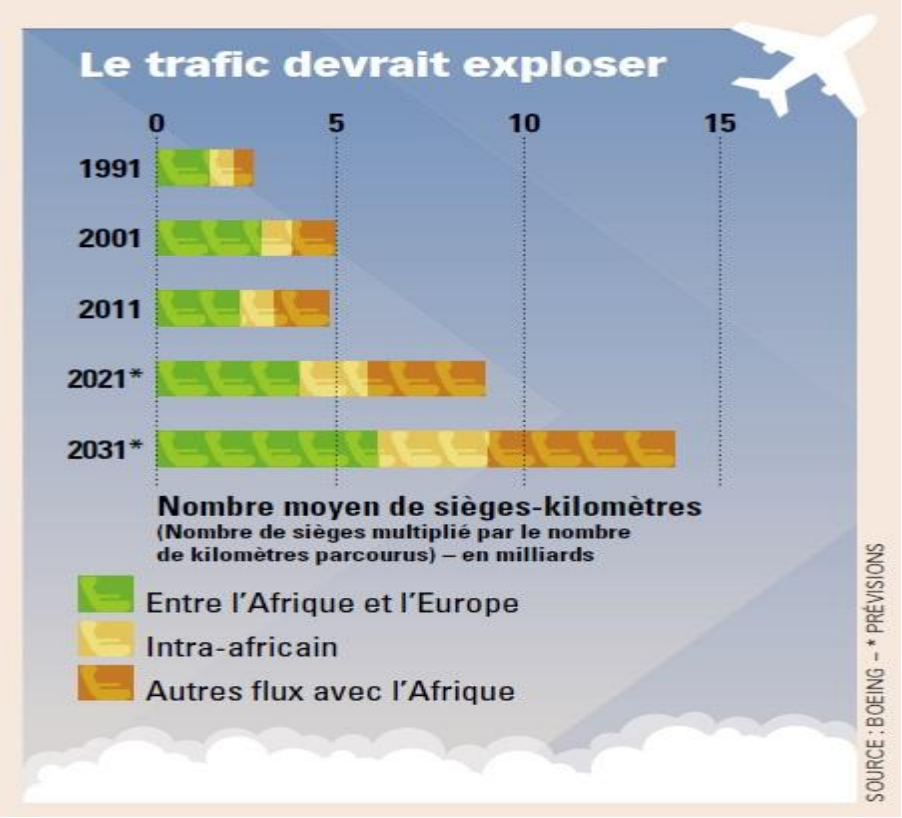


Figure 5 : évolution du trafic africain

A l'instar de l'IATA qui prédit à l'Afrique subsaharienne la seconde plus forte croissance en termes de passagers d'ici 2014 ou de Boeing dont une étude prévoit une croissance annuelle de 5,9% sur les deux prochaines décennies, ces prévisions misent justement sur la montée d'une classe moyenne africaine de plus en plus désireuse de se déplacer par avion. [Mboungou, 2011].

2.4. Les aéroports africains

La vétusté des aéroports et la non-conformité aux normes internationales, les infrastructures du continent qui se modernisent, la tendance à la privatisation de la gestion des aéroports constituent des facteurs amorcent un ère de modernisation sur ce continent.

Au cours des quatre dernières années, les chantiers de construction et de rénovation de ces infrastructures stratégiques se sont multipliés sur le continent. Pas moins de 3 milliards d'euros ont été investis entre 2006 et 2010, si l'on ne prend en compte que les projets de grande envergure.

Après l'inauguration, en avril 2010, de l'aéroport d'Enfidha en Tunisie, construit et géré par le turc TAV Airports Holding Company pour un investissement de 384 millions d'euros, c'est au tour du Sénégal d'annoncer l'ouverture, en 2012, de l'aéroport international Blaise-Diagne

de Diass (567 millions d'euros). Pendant ce temps, le Mali et la Guinée poursuivent la modernisation de leurs installations de Bamako-Sénou et de Conakry-Gbessia.

Au Gabon, en attendant la construction d'un nouvel aéroport à Libreville, l'extension de celui de Port-Gentil a démarré en août (48 millions d'euros)… Et la liste est encore longue !

Ainsi, outre les pressions de l'Oaci [Organisation de l'aviation civile internationale, NDLR] pour la mise aux normes des aéroports africains et la création de la liste noire de l'Union européenne, qui ont incité les États à rénover leurs infrastructures, il faut ajouter les bonnes perspectives économiques, qui drainent de plus en plus d'investisseurs.

2.5. Perspectives des compagnies africaines

La croissance de la population urbaine étant un facteur significatif dans l'estimation des prévisions du trafic aérien, les compagnies en coordination avec les aéroports, doivent commencer dès à présent à se préparer aux conséquences de cette demande future sur leurs infrastructures existantes.

En effet, les experts des Nations Unies anticipent un doublement de la population du continent africain d'ici à 2050. Elle atteindrait, selon leur scénario moyen, 2,2 milliards en 2050, près du quart de la population mondiale.

Outre cette croissance, les compagnies aériennes africaines souhaitant profiter de ce potentiel et assurer le succès et le développement de leurs activités devraient aussi tenir compte de plusieurs autres facteurs internes (atouts et handicaps) qu'externes (comportement de la clientèle, concurrence.)

2.5.1. **Caractéristiques des compagnies Africaines**

Près de 350 compagnies aériennes sont recensées dans le continent et la majorité n'a pas une réalité tangible. De plus sur les 53 états, seuls 35 disposent de compagnies qui souvent sont de taille négligeable en référence à leur flotte réduite voire quasi inexistante.

Cependant cette tendance reste contrastée dans différentes régions du continent : si les compagnies aériennes du Maghreb, d'Afrique du Sud et d'Afrique de l'Est font des efforts importants pour survivre dans le contexte concurrentiel dans lequel elles évoluent, il n'en demeure pas moins que la situation devient préoccupante pour le reste de l'Afrique essentiellement Centrale et Occidentale. [OAG Market Analysis, 2012]

Par ailleurs, les compagnies aériennes du continent restent caractérisées par un déficit de moyens financiers comme techniques ne permettant pas de répondre, très souvent, aux défis de la mondialisation et de la libéralisation.

Elles sont fortement endettées et ne disposent pas de ressources suffisantes nécessaires à la définition de leur stratégie commerciale et par conséquent de la conduite à tenir.

Ces dernières n'assurent que 0,3% du trafic mondial signifiant ainsi la nécessité de redynamiser ce secteur.

Toutefois, conscientes de l'importance de la flotte dans la pérennité de leur activité et aidées par une évolution favorable de la conjoncture, plusieurs compagnies africaines ont établi des

plans stratégiques de flotte visant à diversifier [2]et surtout augmenter le nombre d'avions de ligne. Ce dernier bondira de 600 à plus de 1 400 dans les vingt années à venir sur le continent. Un nouvel eldorado pour les géants Boeing et Airbus et leurs concurrents ATR, Embraer et Bombardier.

2.5.2. Problème de gouvernance ou maîtrise des coûts

Les contextes historiques et économiques peuvent en partie expliquer les défaillances du secteur de transport aérien africain. En effet, constitué principalement de compagnies nationales, ce secteur souffre souvent de l'ingérence des gouvernements qui ne font pas de la rentabilité une priorité. Ils leur imposent souvent des ouvertures de lignes qui relèvent plus de l'orgueil national que du bon sens économique. Des grilles tarifaires sont souvent à côté de la réalité et les pratiques du marché, non étudiées et inadaptées à la demande. A cela s'ajoutent des coûts d'exploitation sur le continent élevés : achat du carburant, frais financiers (coût du capital), formation du personnel, maintenance des avions, outils informatiques de gestion et de télécommunication, assistance, et redevances aéroportuaires.

Notons enfin que d'autres facteurs désavantagent le trafic aérien dans cette zone notamment l'absence de personnel qualifié qui handicape les compagnies aériennes.

2.5.3. Accès difficile à des sources d'information

Afin de mieux appréhender le profil des clients, le remplissage des vols, les résultats de la concurrence... les grandes compagnies ont généralement recours aux données du Market Intelligence Data Tapes (MIDT). Ces dernières sont des informations établies à partir des systèmes de réservation des grandes compagnies et sont très prisées pour l'orientation de la stratégie commerciale à adopter.

Cependant, l'accès aux données du Market Intelligence Data Tapes (MIDT) est très limité pour la plupart des compagnies africaines. En effet, l'accès à ces sources d'informations stratégiques reste très onéreux et souvent au-dessus de leurs moyens. Ce troisième handicap joue en défaveur des compagnies africaines.

2.5.4. Nature et comportement du passager africain

L'une des caractéristiques propres du passager africain est la saisonnalité de sa demande aussi bien les déplacements d'Afrique vers les autres continents que ceux intra régionaux. Les analyses montrent un flux important lors des périodes de congés scolaires. Il s'agit notamment des immigrants qui rentrent passer les vacances ou les fêtes au pays. Ces périodes entrainent des flux conséquents de passagers.

Aussi les compagnies africaines se doivent d'aligner leur politique commerciale de telle sorte que ce segment y trouve son intérêt.

---

[2] Ethiopian Airlines vient d'acquérir le nouveau né de Boeing le 787 Dreamliner, huit autres seront réceptionnés dan les années à venir avec douze Airbus A350XW. Des nouveaux modèles long-courriers conçus pour consommer moins de carburant.

L’autre segment cible pourrait être les africains eux-mêmes durant les périodes de pèlerinage. En effet, le tourisme religieux prend de plus en plus de l’ampleur et reste très prisé du fait des pratiques religieuses.

De nombreux africains pratiquent des pèlerinages sur certains lieux saints islamiques, Chrétiens, … à l’image de la Mecque en Arabie Saoudite, de la ville de Rome en Italie, du Mur des lamentations à Jérusalem. Les compagnies aériennes se doivent de proposer des services adaptés à ce segment. Parmi ces services spécifiques, peuvent être identifiés ceux autour de la franchise notamment le supplément de bagages.

Notons à cet égard que la franchise bagages constitue pour le passager africain un facteur discriminant dans le choix d’une compagnie.

2.5.5. **Concurrence internationale**

L'Afrique, représente désormais un futur relais de croissance des compagnies aériennes. Aussi une bataille de géants sur le continent est d’ores et déjà amorcée.

Ainsi, pendant qu'Air France finisse sa nouvelle offre pour desservir ce continent, des transporteurs, à l'instar d'Emirates et Lufthansa, ne cachent plus leur intérêt pour ce marché jugé de plus en plus prometteur. Inauguration de nouvelles lignes, augmentation des capacités, les compagnies occidentales et émiraties multiplient les annonces, bien décidées à profiter aujourd'hui de ces lignes très rentables et, à l'avenir, de la hausse du trafic aérien attendue dans cette région. "Le volume de passagers du continent devrait augmenter de 6% par an jusqu'en 2025, ouvrant des perspectives très prometteuses pour Lufthansa", résume un porte-parole de la compagnie allemande.

La recette unitaire (rentabilité attendue par passager) y est surtout beaucoup plus élevée que celle de toutes les autres zones grâce une très faible concurrence. Il en ressort que, lors des années sans élément perturbateur pour le trafic, les marges opérationnelles y étaient supérieures à 15% quand, en moyenne, la marge pour une compagnie est comprise entre 3 et 5%. Les chiffres sont plus alléchants pour certaines lignes en Afrique desservies par Air France avec des marges opérationnelles supérieures à 70%. [CongoInfo, 2012]

Par ailleurs, la présence européenne dans le continent se fait de plus en plus ressentir avec notamment les nombreuses coopérations faites entre compagnies étrangères et compagnies nationales à l’image de Brussels Airlines.

Ainsi face à une menace européenne et internationale qui ne cesse de prendre de l’ampleur, les compagnies locales voient leur épanouissement se limiter surtout que la révision des accords bilatéraux ne joue pas en leur faveur puisque l’intégration du concept de ciel unique entre l’union européenne et les Etats africain reste d’actualité.

Elles sont d’autant plus vulnérables et sceptiques quant au comportement à adopter, que le poids des alliances entre certaines compagnies est de plus en plus important. Ces alliances représentent plus de 60% du trafic mondial.

Chapitre 3 : Diagnostic stratégique

3.1. Introduction

Ouvrir une nouvelle desserte est une décision stratégique pour une compagnie aérienne qui devrait être appuyée par un diagnostic stratégique préalable. Ce dernier permettra, certes, de justifier une telle opportunité pour son activité mais devra aussi établir qu'un tel objectif est réalisable compte tenu de ses forces et faiblesses. La démarche d'un tel diagnostic s'appuie sur trois analyses à savoir l'analyse PESTEL, la matrice SWOT et l'analyse des cinq forces de Porter.

3.2. Etude de l'environnement : Analyse PESTEL

L'analyse de l'environnement macroéconomique passe par un examen de ses différentes composantes à savoir politique, économique, socioculturelle, technologique et légale afin de déceler les éventuelles opportunités et menaces, que toute entreprise devrait prendre en considération dans l'élaboration de sa stratégie de développement.

3.2.1. **Environnement politique**

Le développement de l'aérien passe par des réformes internes dans les différents pays du continent, jugées indispensables pour promouvoir des cadres juridiques et politiques et des législations transparentes favorables à l'échelle régionales et nationales.

Parmi les réformes on cite la libéralisation du ciel africain qui a été décidée suite plusieurs rencontres entre les ministres des transports africains (1994 Maurice, 1997 Caire) pour la signature et la ratification de conventions. La mise en œuvre de la convention relative à la libéralisation du ciel africain deviennent sinon impératif, un facteur essentiel de la survie et par conséquent de la pérennité du transport aérien. Dès lors, une coopération dans de nombreux domaines (technique, commercial, administratif) mais aussi législatif et réglementaire harmonisé restent essentiels dans l'épanouissement des compagnies aériennes de cette région.

Sur un plan international, l'Afrique a été pendant longtemps tenue à l'écart d'instances politiques internationales comme le G8, le Conseil de sécurité de l'ONU, et des instances financières mondiales qui exercent une grande influence sur l'avenir du Continent. Avec un pouvoir économique et politique en changement, ces institutions sont en train d'évoluer, et le multilatéralisme est en train de gagner du terrain, offrant ainsi l'occasion à l'Afrique d'être convenablement représentée au sein de ces instances qui contribuent à la détermination de son avenir.

3.2.2. **Environnement économique**

Le développement de la mobilité au continent, les chiffres et statistiques publiés soit par l'IATA, la banque mondiale ainsi que les institutions et organismes spécialisés en la matière ne cessent de donner une bonne impression sur l'évolution des investissements et par conséquent du développement économique que connaît ce continent. En effet, on estime la valeur des investissements, par an, dans de nouvelles infrastructures à 72 milliards de dollars avec les deux tiers en provenance de l'Afrique.

La croissance du PIB en Afrique subsaharienne passera de 5,1 % en 2012 à 5,4% cette année et à 5,7% en 2014. La forte croissance que continue d'enregistrer la Chine a été un atout de résilience pour les pays africains... En effet, la Chine dévient un important partenaire de l'Afrique Subsaharienne. Le commerce bilatéral de biens entre les deux parties est passé de 30 milliards de dollars US en 2005 à 200 milliards en 2012. [FMI, latribune.fr, Mai2013].

Par ailleurs, l'examen de quelques prévisions économiques témoigne d'un gigantesque marché en perspective. En effet, plusieurs indicateurs se verront améliorés d'ici les années 2020. A titre d'exemple, les dépenses de consommation de l'ensemble du continent africain passeront de 860 milliards de dollars en 2008 à 1400 milliards de dollars en 2020. Cette évolution est le corollaire de l'amélioration du niveau de vie de la population de ce continent puisque le nombre de ménages africains au revenu supérieur à 3000 dollars par an passera de 60 millions de ménages à 100 millions en 2015. Le taux de pauvreté en est alors réduire pour se situer à 20% contre 30% en 2008

Toutefois, les immenses ressources renouvelables et non renouvelables de l'Afrique restent sommes toutes largement sous-exploitées et inégalement réparties. Le commerce énergétique inter-état reste minimal alors qu'il aurait pu contribuer à la création d'économies d'échelles capables d'attirer davantage d'investissement susceptible de hisser le continent vers de meilleures performances.

D'autre part, l'infrastructure inadéquate des transports constitue un obstacle majeur aux échanges commerciaux intra-africains et l'intégration régionale reste, par conséquent, entravée par l'inter connectivité inappropriée des transports et des communications (aérienne, routière et ferroviaire).

Enfin, plusieurs facteurs de risques susceptibles d'influencer négativement la croissance en Afrique subsaharienne et le développement du secteur de transport aérien: la persistance de la crise dans la zone euro - l'Europe restant un des principaux partenaires commerciaux sur le continent -, les conflits en Centrafrique, dans l'Est de la République démocratique du Congo et au Mali, les éventuels "chocs pétroliers" et l'affectation de la majorité des compagnies sur la liste noire pour non homologation.

3.2.3. **Environnement social**

Le travail de développement social de la Commission de l'UA est basé sur une approche axée sur l'homme, cherchant à promouvoir les droits de l'homme, la dignité humaine et la justice sociale ; promouvoir l'emploi ; réduire la pauvreté; et améliorer l'accès aux services sociaux. Tous ces facteurs visent à améliorer la qualité de vie des peuples africains, particulièrement les groupes vulnérables et marginalisés.

Comme conséquence, une augmentation de la mobilité générale a été constatée durant ces dernières années, que ce soit au niveau des marchandises ou des personnes. Outre, les facteurs technologiques et économiques, cette mobilité est expliquée aussi par la croissance démographique et ses caractéristiques dont témoigne le continent africain. Plusieurs indicateurs peuvent être avancés à cet égard notamment la population qui doublera en 2050 pour atteindre le 1milliard d'habitants dont plus que la moitié (1,1 milliards d'africains) en âge de travailler. La migration vers les villes en sera fortement influencée avec une

concentration prévue en 2030 de la moitié de la population dans ces dernières contre 40% actuellement.

Tous ces facteurs constituent pour les compagnies aériennes des opportunités pour leur développement dans le continent africain.

3.2.4. **Environnement technologique**

La compétitivité technologique réside dans l'efficacité avec laquelle les pays promeuvent les capacités. Les entreprises dans les pays africains manquent souvent de l'expertise pour déterminer quelles nouvelles compétences, connaissances et techniques organisationnelles sont requises pour faire fonctionner les technologies nouvellement importées aux niveaux optimaux. Les changements dans les mentalités traditionnelles sont requis pour créer les interactions et les liens avec d'autres entreprises et institutions, et constituer le savoir-faire technique, et surmonter ainsi le problème de fuite des travailleurs qualifiés.

La régulation des transports ne peut plus être conçue sans une utilisation des TIC. De fait, l'utilisation des TIC est rendue impérative, voire vitale, pour le transport aérien. Ces technologies tendent à redéfinir les rôles de l'information, de sa circulation et de son exploitation au sein des différentes structures et organisations de l'économie et de la société. Les investissements dans les technologies de l'information et l'acquisition de compétences en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité seront des pistes à explorer dans le continent.

3.2.5. **Environnement écologique**

Les taux d'émission des gaz à effet de serre observés dans les pays africains restent négligeables en raison de leur faible niveau d'industrialisation. En effet, il est estimé que le continent dans son ensemble produit 3,6% du total des émissions et 4% uniquement des émissions de CO2.

Ainsi, pour atténuer les effets du changement climatique sur le continent, l'Afrique doit obtenir l'accès aux ressources mondiales suffisantes, y compris l'accès aux formes innovantes de financement de carbones, paiement pour les services d'environnement, et de nouveaux domaines pour éviter la déforestation et la réduction de la dégradation des terres. Ainsi que la nécessité d'abaisser le seuil des nuisances sonores des avions.

Les développements des différents pays notamment en terme d'infrastructures nécessaires au développement du secteur de l'aviation civile doivent prendre en considération la composante écologique. Les plans d'urbanisme devront prévoir des constructions de nouveaux aéroports dans des zones éloignées des métropoles et des lieux d'habitations.

3.2.6. **Environnement légal**

La libération du transport aérien est devenue une réalité et une obligation. C'est à l'instar des états unis et l'Europe que l'Afrique a adopté une proposition relative à une nouvelle politique aéronautique africaine en 1988 avec la convention de Yamoussoukro.

Au continent africain, certains Etats membres voient toujours les autres comme des concurrents et non comme des marchés pour leurs produits. A cause de la petite taille de ses

marchés nationaux, l'Afrique doit harmoniser les règlements qui facilitent le commerce et les investissements intra-africains, et promeuvent l'accès au marché pour les produits africains.

Dans ce but, l'UA fournira la plateforme nécessaire pour l'adoption des instruments juridiques pertinents qui appuient l'intégration régionale et continentale, et la promotion de la ratification et de l'entrée en vigueur de tous les instruments juridiques en suspens adoptés par la Conférence de l'Union.

La Déclaration de Yamoussoukro crée un espace unique en Afrique et pose le principe du libre accès des transporteurs aériens (éligibles) aux liaisons intra-africaines. Elle réglemente l'activité du transport aérien commercial dans un espace unique africain. La déclaration a pour objectif de créer les conditions de l'émergence d'un transport aérien africain fiable et de qualité, répondant aux impératifs d'intégration du continent. Elle a pour seule finalité la libéralisation du ciel africain.

La Décision de Yamoussoukro 1999 contient une gamme parfaite d'opportunités permettant aux Etats de s'assurer que les activités du transport aérien commercial sont menées dans leur territoire et règlementées conformément aux règles internationales sans qu'un Etat donné ne souffre de l'impact négatif de sa relative force dans l'industrie.

3.3. Analyse concurrentielle : les 5 forces de Porter

3.3.1. **Les concurrents sur le marché**

Les évolutions que vit l'activité de transport aérien, témoignent de la nature concurrentielle de ce marché de plus en plus acharnée. En effet, pour faire face à ce défi, les plus robustes des compagnies africaines ont dû s'adapter et réviser leur modèle traditionnel. Les plus vulnérables n'ont pas pu résister et ont fait faillites.

En prenant le cas de la Côte d'Ivoire et du Sénégal, les principales compagnies ont été dissoutes à deux reprises en moins de 5 ans avec un changement de nom (Air Ivoire qui renait en Air Côte d'Ivoire et Sénégal Airlines en Air Sénégal puis en Air Sénégal International). Ces remaniements font que les compagnies ne jouissent pas d'une bonne image auprès des populations locales qui préfèrent se tourner vers les compagnies étrangères.

En guise d'exemple Camair Co a enregistré une perte d'environ 50M€ malgré une forte diaspora. Sa principale ligne est Paris-Yaoundé-Douala avec un taux de remplissage de moins de 40%, bien loin des résultats de sa principale rivale Air France. Le constat est sans appel : la mauvaise gestion et les mauvais retours d'expérience ne permettent pas de développer une image de marque des compagnies de l'AOC, ce qui est un frein à la préférence nationale.

Le problème de la concurrence déloyale subsiste toujours, car les flottes actuelles de l'AOC sont totalement inadaptées aux ambitions portées, ou du moins aux besoins du marché. Air Mali, Air Sénégal Inter et Air Ivoire opèrent vers Paris avec des avions de type B737, A320 et MD87, traditionnellement tournés vers le court moyen-courrier qui transporte moins d'une centaine de passagers contrairement à Air France-Bruxelles Airlines qui opèrent en B777/A340 avec une moyenne de 300 passagers.

"La région économiquement très dynamique de l'Afrique occidentale et centrale constitue l'un des axes prioritaires du développement du réseau Lufthansa", insiste le porte-parole. Rien qu'en 2009, la compagnie avait augmenté de 40% sa capacité vers le Nigeria.

La répartition du trafic sur le continent africain n'est pas équitable, mais au contraire divisée en zone et selon la mobilité des passagers et la nature du trafic. Evidement cette répartition est fortement liée et influencée par le niveau de développement des pays : les pays colonisés par les Français (pays francophone : zone de l'ouest du continent) sont moins développés que ceux colonisés par les anglais (pays anglophone : zone de l'est du continent). La mobilité dépend alors fortement du niveau économique, social et politique de chaque pays.

D'autres compagnies régulières ont choisi d'adopter plutôt des stratégies d'alliance bâties sur des systèmes de partage des clients grâce à la mise en place de réseaux. Un nouveau paysage concurrentiel commence à se dessiner et évolue désormais dans ce sens. A titre d'exemple, nous citons les alliances suivantes qui sont dotées chacune d'un pôle américain et d'un pôle européen :

- SKYTEAM : une alliance reliant les compagnies Delta et Air France mais aussi Royal Air Maroc, Air Mauritius et Air Seychelles en raison de leurs partenariats respectifs avec KLM et Air France.
- ONE WORLD regroupe American Airlines et British Airways ;
- STAR ALLIANCE : avec comme pôle américain United Airlines et son homologue européen Lufthansa.

Ces regroupements commerciaux entre les compagnies régulières permettent de mieux gérer les dessertes et aérer l'espace aérien. Ces compagnies ont pu accroître leur réseau et bénéficier des hubs des partenaires et exploiter des destinations nouvelles en code-share. Elles ont aussi simplifié les transferts des passagers et améliorer la qualité des prestations fournies.

Au niveau marketing, les alliances ont permis à leurs membres d'accéder à un vaste programme de fidélisation et d'améliorer leur notoriété et leur prestation et standing international.

Grâce à l'analyse PESTEL de l'environnement macroéconomique et l'étude des spécificités de la concurrence, nous pouvons d'ores et déjà établir la matrice SWOT pour ces dernières (figure 5).

3.3.2. **La menace de nouveaux entrants**

L'environnement aérien est instable, les compagnies nationales font recours avec leurs Etats pour contrecarrer l'entrée des nouvelles compagnies aériennes par la réglementation de leurs espaces, dans le but de préserver leur intérêt. Chaque Etat est maître de son espace aérien.

Le secteur est devenu de plus en plus attrayant et par conséquent caractérisé par une concurrence acharnée et des marges de plus en plus faibles. Pour y faire face, un nouveau modèle est apparu le « low cost » qui offre aux compagnies aériennes l'opportunité de réduire leur coût. Limitant le service offert au passager à celui du transport, ces compagnies font payer aux clients intéressés les services à bord et réduisent, de la sorte, les coûts annexes notamment ceux du catering.

Côté risques, il y a l'impact de la conjoncture internationale, une éventuelle baisse du prix ou un ralentissement plus marqué en zone euro qui freinerait les échanges commerciaux, les investissements et les financements bancaires. C'est sans compter les faiblesses intrinsèques au continent : risques politiques, tensions inflationnistes… et plus structurellement un déficit d'infrastructures et d'intégration régionale. Tous ces éléments favoriseraient l'arrivée de nouveaux entrants.

3.3.3. **Les produits de substitution**

En Afrique, il existe très peu de moyens de transport de substitution pour les longues distances.

Le transport aérien demeure le moyen de transport le plus efficace et le plus économique capable de contribuer au développement socioéconomique des régions, des pays, voire du continent africain dans son entièreté.

3.3.4. **Le pouvoir de négociation des clients**

Les clients sont extrêmement nombreux, des millions chaque année rien que pour la Tunisie. De ce fait, leur pouvoir de négociation auprès des entreprises de transport leur proposant un service de faible qualité est très important. Le transport aérien ne risque pas une perte de chiffre d'affaires au profit de la concurrence si les clients ne sont pas extrêmement satisfaits, elle est, de nos jours, la seule à proposer ce service. C'est tout simplement une situation de monopole.

Grâce à cette ouverture du marché, le pouvoir de négociation des clients Africain va encore exploser. Effectivement, le transport aérien restera la seule alternative pour les moyens et longs courriers, mais elle aura des concurrents grâce auxquels les particuliers pourront faire jouer la rivalité en choisissant le moins cher ou le plus rapide. Leurs pouvoirs de négociation seront alors exacerbés.

3.3.5. **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les compagnies aériennes n'ont pas un grand choix pour se procurer d'une flotte qui sera composée soit par des avions Airbus ou Boeing aussi ces compagnies doivent s'approvisionner de ces mêmes fournisseurs ou des brokers du marché par conséquent le pouvoir de négociation dépendra des choix dans le plan de flotte prévisionnel qui sera influencé par la stratégie et la politique de ces compagnies.

Dans un but de maitriser ses coûts sur les échelles notamment la qualification PN et les stocks de pièces de rechanges il est préférable pour toute compagnie aérienne d'avoir une flotte homogène. Toutefois, cette décision lui fera amoindrir son pouvoir de négociation.

L'analyse des cinq forces de Porter peut être résumée par le diagramme en radar suivant.

3.4. Matrice SWOT des compagnies africaines

PESTEL et de l'évaluation des 5 forces de Porter, nous ont permis de procéder à un diagnostic externe susceptible de dégager les opportunités et les menaces qui se présentent aux compagnies aériennes africaines qui souhaitant développer leurs activités sur leur continent. Cette analyse ne peut toutefois être dissociée d'un diagnostic interne dont l'objectif est la mise en évidence des forces et des faiblesses des compagnies africaines, facteurs clés dans la fixation de leur stratégie. La synthèse de ces deux diagnostics est présentée par la matrice SWOT.

Cette démarche nous permet d'établir les facteurs clés de succès ainsi que les capacités stratégiques à mettre en place.

3.4.1. Forces

Plusieurs efforts sont déployés de la part des différents organismes et institutions gouvernementales et non gouvernementales dans le secteur aérien dans le but de la déréglementation de l'espace aérien africain. La Décision de Yamoussoukro 1999, destinée exclusivement aux compagnies africaines représente l'une des forces majeures de ces dernières. En effet, elle contient une gamme parfaite d'opportunités permettant aux Etats africains de s'assurer que les activités du transport aérien commercial soient menées dans leur territoire et règlementées conformément aux règles internationales sans qu'un Etat donné ne souffre de l'impact négatif de sa relative force dans l'industrie.

Un autre atout est à relever pour les compagnies africaines à savoir leur emplacement stratégique dans ce continent. Cet avantage est d'autant plus important que les géants du transport usent de cet emplacement pour intégrer certaines compagnies africaines dans leurs alliances à l'instar de Kenya Airways, Egyptair, Ethiopean Airlines… Bien que fortement avantageux pour les compagnies européennes, ces partenariats constituent une force remarquable pour atteindre le standing international et la réalisation d'économie d'échelle.

3.4.2. Faiblesses

Malgré l'effort investi par un certain nombre d'états du continent en ce qui concerne les infrastructures et la poussée vers la dérèglementation de l'espace aérien du continent africain à l'instar des Etats-Unis ou l'Europe, les compagnies africaines reste desservies par un ensemble des procédés et systèmes et TIC peu fiables, qui ne sont ni homologués ni certifiés. En effet, leurs structures sont inadéquates et peu souples et leurs infrastructures physiques demeurent insuffisants. A cela s'ajoute une culture organisationnelle archaïque et une attitude comportementale d'appui inexistante.

En effet, les compagnies africaines rencontrent généralement un ensemble des difficultés au niveau de l'administration dues notamment à la persistance des conflits du travail [Banque mondiale, 2013], à l'absence de personnel qualifié et dépourvu d'un certain professionnalisme. L'engagement et le manque de motivation font défaut et ont conduit à une mauvaise réputation de la qualité des services offerts par les compagnies africaines.

Par ailleurs, les compagnies aériennes africaines sont caractérisées par des tailles très petites comparées aux géants européens. Or la taille est un facteur majeur dans un secteur où les marges des bénéfices sont faibles et où il est essentiel de maximiser les économies d'échelle. Ce handicap est d'autant plus pesant que le prix du fuel est en croissance alourdissant ainsi leurs coûts d'exploitation. Des coopérations et des partenariats entre les compagnies africaines mais aussi avec des compagnies internationales sont désormais des impératifs pour leur pérennité et développement.

3.4.3. Opportunités

Un potentiel immense ! Voilà comment les experts qualifient le transport aérien en Afrique. Pour le directeur de l'association internationale du secteur, la raison tient en un fait : le continent représente un milliard d'habitants et 20 % de la superficie du globe.

Face aux réseaux routiers, ferroviaires et fluviaux d'un côté et l'immensité du continent de l'autre : le transport aérien semble être la réponse la plus rapide aux besoins de l'Afrique.

La machine est d'ailleurs déjà en marche : pour l'heure, seuls 100 millions de dollars sont dépensés dans le secteur en Afrique, mais la croissance affiche des taux records : le développement des transports aériens se situait à 4,5 % en 2011 ; 5,1% en 2012 et pourrait être de 5,2 % en 2013.

Durant les huit dernières années, le trafic aérien a augmenté chaque année de 8,75 % en moyenne sur le continent. L'Europe reste la principale destination des vols intercontinentaux et concentre 56 % du trafic, mais les échanges avec la région Asie-Pacifique devraient se développer.

L'Afrique attire de plus en plus d'investisseurs et de grands hommes d'affaires en provenance des quatre coins du monde, notamment des pays émergents. C'est un fait que les plus grandes compagnies aériennes ont bien compris, et essayent de se positionner à travers l'acceptation des compagnies africaines majores dans leurs alliances (exemple Egyptair, Ethiopien Airlines et Kenya Airways) ou même la mise en place des vols directs sur le continent.

La variété de la segmentation au niveau de la clientèle africaine laisse les compagnies aériennes du continent dans un fait de développement des fréquences et de production afin de satisfaire une demande qui dépasse de loin l'offre en sièges mis à leurs dispositions.

Un autre créneau en expansion dans notre continent est celui du trafic cargo dont les capacités et avions mise en place ne sont pas adéquat pour satisfaire le développement exponentiel de la demande.

En effet, dans un temps très proche, ce secteur enregistrait, selon les chiffres publiés par l'Association internationale du transport aérien (IATA), une progression de 54% pour le fret et 21,3% pour le transport de voyageurs.

Malgré une part relativement faible sur le marché mondial (3 à 4%), il présente, malgré tout aujourd'hui, de nombreuses opportunités dont les compagnies aussi bien étrangères qu'africaines tentent de profiter pleinement en renouant leurs activités dans cette partie du monde longtemps délaissée.

3.4.4. Menaces

Bien qu'il n'y ait pour l'heure, de menaces précises de groupes terroristes présents sur le continent africain contre l'aviation civile, ce secteur demeure une cible possible. L'absence d'indications claires et crédibles attestant du fait que ce secteur soit une cible explicite et le risque faible, quoique réel, ne doit toutefois pas conduire à écarter toute possibilité d'attaque. Toutefois, l'instabilité des régimes politique et les guerres constituent une menace pour le développement du trafic aérien dans le continent.

D'autres part, la qualité de l'infrastructure dans ce continent augment le taux d'accidents recensé pour être 5 à 10 fois supérieur à la moyenne mondiale selon les années.

Représentant un gain important pour le pays hôte, les taxes exigées par les pays africains sont disproportionnées par rapport aux pratiques internationales. Elles demeurent ainsi une menace pour le développement de ce secteur. Cette situation est d'autant plus déplorable que la gestion effective des infrastructures n'est pas à la hauteur du montant des frais perçus.

Forces

Position stratégique sur le continent

Propositions d'alliances avec des compagnies étrangères de renommée (AF, LH, BA) pour leur

Réseau élargi sur tout le continent

Dérèglementation en leur faveur

Convention de Yamoussoukro

Faiblesses

Fichées sur la liste noire interdites de vol sur EU.

Vétusté de la flotte

Gouvernance par les Etats

Mauvaise gestion

Manque de compétences

Taux d'encadrement

Pas de culture d'entreprise

Coûts d'exploitation élevés

Opportunités

Potentiels et mobilités importants

Développement de l'activité Cargo

Indicateurs socio-économiques en nette amélioration

Volonté des Etats africains à promouvoir l'activité

Menaces

Concurrence accrue des compagnies étrangères

Flambée du prix du carburant (les coûts du carburant représentent 1/3 des coûts globaux

Conjoncture internationale marquée par la crise financière.

Fuite des compétences vers d'autres compagnies (EU, Golf, etc.)

Nouvelles normes relatives à la gestion de la Sécurité et Sûreté aérienne plus sévères.

Open Sky

Figure 6 : Matrice SWOT des compagnies africaines

3.5. Les facteurs clés de succès

Afin d'appréhender l'aspect stratégique du développement des compagnies africaines sur ce continent, nous présenterons les facteurs clés de succès y afférents.

Bien que la flotte africaine en exploitation soit parmi les plus âgées, le potentiel existant pour les compagnies africaines est indiscutable. En effet, les opportunités ne manquent pas puisqu'il est estimé que les compagnies qui opèrent en Afrique auront besoin d'acquérir 957 avions supplémentaires d'ici 2031 pour renouveler la flotte et faire face au trafic de voyageurs qui devrait tripler d'ici là.

A ce titre, la compagnie sud-africaine vient d'ouvrir la voie en annonçant vouloir acquérir entre 25 et 30 avions pour un montant entre 4 et 7 milliards de dollars.

Un autre facteur clé de succès réside dans la signature de la décision de Yamoussoukro. La déréglementation de l'espace aérien du continent pour les compagnies africaines demeure un avantage inéluctable puisqu'il leur offre de nouvelles activités de développement.

Actuellement au continent, on peut trouver des aéroports construits avec un haut standing et qui peuvent concurrencer ceux de l'Europe ou même des Etats-Unis à l'instar de l'aéroport de Johannesburg ou du Caire. Ces aéroports assurent le transfert de passagers en transit avec une grande fluidité.

L'utilisation du système de Yields management constitue un autre facteur clé de succès puisqu'il permet aux compagnies d'optimiser leurs recettes.

Par ailleurs, un mouvement de concentration et de coopération est nécessaire, comme on l'observe déjà avec Ethopian Airlines et A-Sky ou Air France qui vient de s'allier à Air Mali et Burkina. Plus fréquemment connus sous la dénomination de « Share code ».

Enfin, le créneau du trafic cargo est très important dans le continent africain représentant ainsi une diversification potentielle et prometteuse des activités des compagnies africaines.

Chapitre 4 : Stratégies d’ouverture d’une nouvelle desserte : Cas de Tunisair

4.1. Introduction

Dans le cadre d'une politique d'expansion ou de restructuration de son réseau s'inscrivant dans une démarche de gestion stratégique, une compagnie aérienne pourra décider de conquérir un nouveau marché ou d'ouvrir une nouvelle desserte Origine- Destination sur un marché de son réseau,. Face à cette volonté, des barrières peuvent être surmontées par plusieurs actions à entreprendre par la compagnie pour faciliter sa pénétration dans le marché et réduire le délai de lucidité de son produit.

L'ensemble de ces actions devrait s'inscrire dans une stratégie prédéfinie adoptée par la compagnie et adaptée à ses perspectives. Le tout dans une démarche multicritère visant à optimiser le choix de la nouvelle desserte.

4.2. Stratégies génériques d'ouverture de nouvelles dessertes

Compte tenu des opportunités et des menaces véhiculées par l'environnement macroéconomique des compagnies africaines, plusieurs stratégies peuvent être adoptées pour l'ouverture d'une nouvelle desserte dans ce continent. Il s'agit notamment de stratégie de domination par les coûts, de différentiation, d'économie d'échelle ou encore l'approche multicritère.

4.2.1. Domination globale par les coûts

Quand une entreprise se positionne sur un marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle cherche à se distinguer de ses concurrents sur un seul élément : le prix « Tarif ». Encore faut-il qu'elle soit capable de produire aux coûts les plus bas du secteur. Appliquée au secteur de transport aérien, cette stratégie se traduit par l'offre de la compagnie aérienne d'un service très en dessous de ce qui se fait d'habitude et de faire payer les clients à bord toutes leurs demandes, mais dont les tarifs sont inférieurs de plus de 50% à ceux des concurrents. On parle alors de compagnie low-cost dont les efforts sont orientés vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets.

En outre, pour comprimer les coûts et payer des taxes et des redevances aéroportuaires plus faibles ces compagnies devraient s'orienter vers les aéroports secondaires des grandes villes.

4.2.2. Différentiation des produits et services

L'ouverture d'une nouvelle ligne aérienne sur un marché historique ou nouveau astreint la contrainte de substitution et de compétitive, les actions à amener pour promouvoir le produit touchent forcement les tarifs avec un effort de communication important pour attirer une plus grande partie des clients.

Bien que seuls les clients à haute contribution soient sensibles au lancement d'une nouvelle ligne, la différenciation demeure une stratégie pouvant renforcer le pouvoir concurrentiel des compagnies africaines. Cette différentiation peut prendre plusieurs formes notamment sur l'image de marque, la technologie, l'innovation R/D, les services clients ou alors le réseau de distribution et GSA.

Grâce à cette différenciation, la compagnie va agir sur les caractéristiques du produit perçues, désormais par le client, comme unique. Contrairement à la domination par les coûts cette stratégie se traduira par des prix plus élevés que les concurrents dont le succès est tributaire du plan de communication qui l'accompagne.

4.2.3. Economies d'échelle

Les économies d'échelle sont de toute évidence déterminante. Ce processus fait que la taille du marché et la création de réseaux de plus en plus étendus sont des éléments clés pour assurer la survie sur un marché international de plus en plus ouvert et concurrentiel. Les alliances entre compagnies aériennes sont pour cette raison à l'ordre du jour en tant que stratégie compétitive sur le marché actuel de l'aviation mondiale, et jouent un rôle très important dans le développement de l'aviation.

Les compagnies qui desservent de marché exploitent une large gamme d'économies d'échelle. La multiplication que les réseaux en étoile ont connue au cours des deux dernières décennies grâce aux économies d'échelle et de gamme a ajouté une dimension nouvelle à la concurrence dans les transports aériens (Ministère Américain des Transports, 1999).

Deux phénomènes expliquent cette intensification de la concurrence par la formation des réseaux en étoile à savoir : l'augmentation du trafic court courrier (lignes de rabattement) et celui du long courrier (grands axes) qui a fait augmenter le volume de production sur les segments à coûts constants de la courbe de l'offre et le glissement, sous l'effet de la configuration des réseaux en étoile, de la concurrence du niveau des lignes vers celui des réseaux étant donné que les aéroports-pivots se disputent les passagers en transit au départ ou à destination des mêmes villes [OCDE 2001].

4.3. Approche multicritère

Pour choisir une desserte parmi plusieurs, une compagnie aérienne doit se baser sur un ensemble de critères critiques objectifs (valeurs des redevances aéroportuaires, indicateurs économiques des dessertes…) et subjectifs (non quantifiables telles que la qualité de la main d'œuvre sa motivation ….).

Ce choix s'appui sur une approche multicritère qui consiste à :

- Eliminer toutes les dessertes qui violent l'un des critères critiques.
- Définir une mesure de localisation normalisée qui reflète l'importance relative de chaque critère et choisir la desserte qui a la mesure la plus élevée. [Brown & Gibson, 1972]

Outre ces critères critiques, qui ont permis de choisir la desserte, une compagnie aérienne doit prendre en considération d'autres facteurs qui permettent une meilleure commercialisation de son produit et une satisfaction de ses clients.

Notons enfin que pour maximiser les chances de réussite du lancement d'une nouvelle desserte, les compagnies devraient saisir des opportunités dont principalement :

Des partenariats ou alliances avec d'une part les compagnies aériennes régionales ou nationales, mais aussi avec l'un des GSA (Général Sales Agent) du pays pour promouvoir son produit auprès du circuit de distribution du pays.

Profiter des accords aériens en vigueur entre Etats et des conventions des institutions et organismes aériens entre les pays.

4.4. Cas de la compagnie aérienne Tunisair

A l'instar des compagnies aériennes africaines, Tunisair voit dans le continent africain une opportunité alléchante pour diversifier son activité et optimiser sa flotte. Pour ce faire elle doit établir une stratégie claire à cet effet. Avant de présenter les principales actions de cette stratégie nous présenterons brièvement cette compagnie en mettant en valeur ses forces et ses faiblesses.

4.4.1. Présentation de la compagnie

Crée en octobre 1948, cette compagnie dénommée alors Tunis Air n'était qu'une filiale d'AIR FRANCE desservant quelques lignes de court courrier reliant Tunis, Marseille, Bonn, Tripoli, Rome et Alger.

Devenue publique la société Tunisienne de l'air, connue désormais sous le nom de TUNISAIR est une société anonyme à but lucratif dont l'activité principale est le transport aérien national et international.

Son parcours est marqué par des étapes cruciales s'étalant sur plusieurs périodes entre succès et crises. Ces dernières ont été surmontées par la mise en place de programmes de redressement ou de régulation de sa activité commerciale luire conférant l'opportunité de faire face dans la passé des crises internationales.

L'actuelle crise est plus délicate, puisqu'après avoir externalisé une partie de ces activités annexes à savoir le Catering, le Handling et le Technique, la compagnie se trouve actuellement et après la révolution du 14 janvier 2011mais aussi le sit-in du personnel de ces filiales externalisées et les accords sociaux signés avec le ministère de tutelle, dans l'obligation de réintégrer tous le personnel. Désormais cette compagnie fonctionne avec 230 agents par avion contre un référentiel international maximum de 175, pour une entreprise totalement intégrée regroupant l'ensemble des activités. La masse salariale conséquente affecte négativement ses résultats.

En effet, après un bénéfice d'environ 4% du chiffre d'affaires, par an, entre 2006 et 2009, et un résultat équilibré en 2010, l'exercice 2011 a enregistré un déficit record de l'ordre de 160 MD. Bien que l'activité se soit nettement améliorée en 2012, et ce, en dépit de la baisse en charter, cet exercice connaîtra malheureusement un déficit de l'ordre de 100 millions de dinars. Les projections financières, sur les cinq prochaines années, montrent que ce déficit, d'environ 100 MD/an, persistera, si aucune action n'est engagée pour le résorber. Ainsi, l'accumulation des déficits, année après année, deviendra structurelle, imputable principalement à une structure de coûts très lourde et handicapante. A l'instar d'autres Compagnies aériennes, telles que la RAM, AIR France, IBERIA et Swissair, la pérennité de

Tunisair passe par l'adoption, en toute urgence, d'un plan de redressement novateur et audacieux.

D'autres facteurs ont accentué cette dernière crise notamment les répercussions de la crise économique en Europe, et la flambée du prix du carburant, qui ont touché plusieurs compagnies aériennes. De même, les effets de la politique de l'Etat, d'avant la révolution, en matière de transport aérien et l'ingérence dans les choix stratégiques de la compagnie ont affecté grièvement sa situation financière.

4.4.2. Caractéristiques de Tunisair

Dans ce qui suit nous nous proposons de présenter brièvement les caractéristiques de la compagnie aérienne Tunisair à savoir sa vison, la taille de sa flotte ainsi que son réseau.

4.4.2.1. Vision :

L'objectif très ambitieux et traditionnel de la compagnie aérienne Tunisair est d'être parmi les meilleures compagnies aériennes en Afrique comme étape à moyen terme. Sa vision est d'être la compagnie la plus sollicitée et la plus développée sur le continent. Elle se propose de fournir une qualité de service remarquable et une sécurité aérienne intouchable.

Bien que très ambitieux, ces objectifs restent à sa portée, car elle dispose d'atouts parmi lesquels on cite le savoir faire, les outils nécessaires matériels et logiciels, la position géographique du pays qui nous offre un vrai hub, de l'Afrique vers le reste du monde.

4.4.2.2. Taille de la flotte

La flotte de la compagnie nationale et après plus de 60 ans de service reste très inférieure aux ambitions de ses employées. Le plan de flotte de la compagnie en cours d'exécution permet de garder l'âge moyen des avions à 12 ans. La Flotte actuelle se compose de 36 appareils et se présente comme suit :

- 3 Airbus A300-600,
- 4 Airbus A319,
- 15 Airbus A320,
- 11 Boieng B737.
- 1 Airbus A340 et 1 Boeing B737-700 (Avions présidentiels)

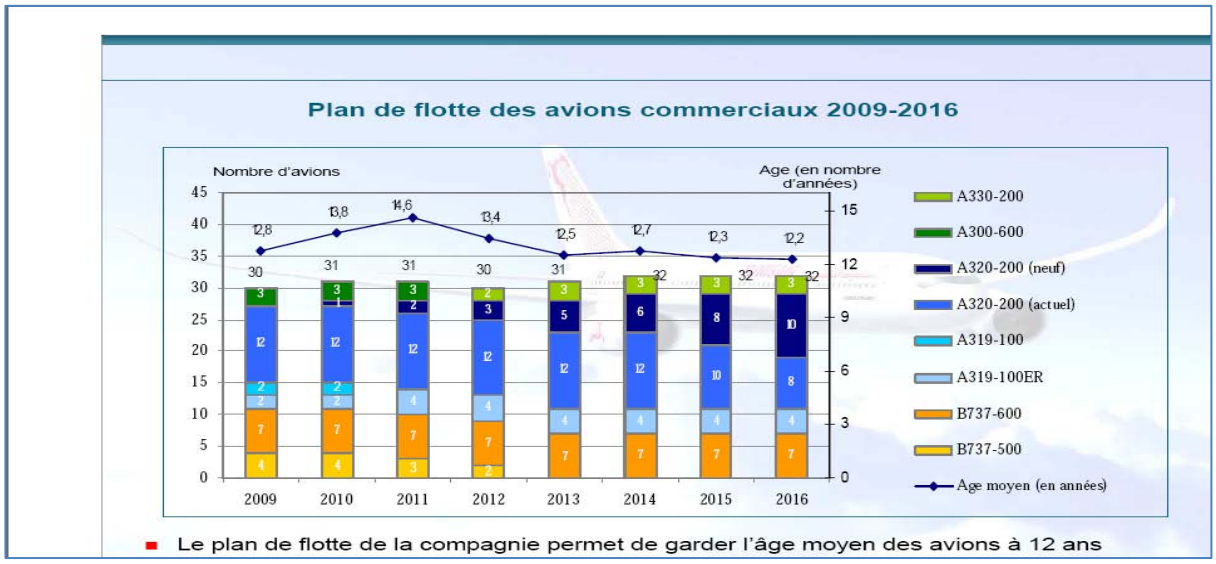


Figure 7 : La taille de la flotte de la compagnie

L'âge des différents appareils composant sa flotte l'a contraint à dresser un calendrier de retrait comme suit :

Tableau 1 : Calendrier de retrait

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Type d'appareils	B737-500	B737-500	A300-600	A320	A320	A320
Nombre d'appareils	2	2	3	2	2	1
échéance	Nov.	Nov.	Fev.	Nov.	Nov.	Nov.

4.4.2.3. Réseau de la compagnie

La compagnie dessert 54 destinations en vols réguliers répartis entre l'Afrique, l'Europe et le moyen orient. Comme en témoigne la figure 8 ci dessous, la majeure partie de l'activité de Tunisair est concentrée en Europe plus particulièrement en France avec 9 dessertes (Paris Orly, Marseille, Nantes…) contre 5 en Italie et en Allemagne (respectivement Rome, Milan Venise et Frankfurt, Hambourg, Berlin..). Le reste des 32 destinations européennes est réparti sur le reste des pays du continent tels que la Suisse, Londres, Belgique, etc.

Bien qu'appartenant au continent africain, Tunisair ne dessert que 14 destinations africaines pour la majorité concentrée sur le nord et l'ouest de l'Afrique (Alger, Casa, Tripoli, Benghazi, Oran, Dakar, Bamako, etc). Ce choix était justifié par des facteurs socio-économiques relatifs au reste du continent (faible revenu, absence d'infrastructures appropriées, instabilité politique….). Toutefois comme il a été démontré par l'analyse PESTEL, la situation a changé

et les indicateurs des différentes composantes de l'environnement sont en amélioration, certes lente, mais tout de même continue.

Notons à cet égard, que dans son plan de redressement 2012, la compagnie prévoit la fermeture des lignes non rentables et le développement d'un ensemble de dessertes sur le continent africain profitant de la croissance du trafic passagers et cargo sur ce dernier.

La troisième zone est relative au Moyen orient avec au total huit dessertes dont notamment Medina, Jeddah, Koweit, Beyrouth etc. justifiée entre autres par des motivations d'ordre religieux comme le pèlerinage.

Figure 8 : Réseau de la compagnie Tunisair

4.4.3. Diagnostic interne de Tunisair

Comme toute entreprise la compagnie aérienne Tunisair a en son actif des atouts pouvant être traduits en avantages concurrentiels mais aussi des handicaps susceptibles d'affecter négativement ses perspectives de développement d'une façon générale et sur le continent africain en particulier. Un diagnostic interne est en mesure de lister ces éléments qui, confrontés aux opportunités et menaces, permettent de mettre en place des actions stratégiques plus efficaces.

4.4.3.1. Les atouts de la compagnie

La qualité de la flotte, la maintenance, le système d'information, la minimisation des coûts et encore le personnel compétent restent les soucis de toute compagnie en difficultés. Les ambitions sont grandes mais les moyens font parfois défaut sur le plan matériel, logiciel et humain. Toutefois, ces difficultés n'ont pas empêché la compagnie de tracer un axe d'amélioration continue et durable.

Actuellement, la compagnie se concentre sur l'innovation et le développement de son produit et de ses services à bord. En effet, grâce à l'instauration d'un plan de redressement objectif, elle travaille, désormais, sur toutes les composantes de l'offre. Ceci s'est traduit par un dégraissage de l'effectif et un rajeunissement de la flotte même si elle est incohérente à son développement sur le continent africain.

En effet, suite à plusieurs études préliminaires et un benchmarking entre l'ensemble des compagnies africaines et étrangères, il en ressort que les caractéristiques de la clientèle africaines privilégient l'utilisation des avions Boeing B737-800/Max au lieu des avions Airbus A320. En effet, cet appareil Boeing offre un nombre de siège et une capacité de cargo plus importants que ceux de l'avion Airbus A320.

Pour exploiter son atout de rajeunissement de la flotte, Tunisair optimise sa Fonction Objectif. Cette dernière est définie comme l'ensemble des liaisons (Routes) à mettre en œuvre pour mieux adapter l'offre et répondre à la demande (passagers) compte tenu de la composition de la flotte et ses possibilités d'évolution afin d'atteindre l'objectif de maximiser la moyenne d'utilisation journalière machine.

Il est impératif de trouver un modèle permettant de trouver la combinaison ou la synergie adéquate entre tous les vols du réseau global de la compagnie afin de rentabiliser toute les dessertes et assurer par conséquent la pérennité de la compagnie avec un résultat couvrant la totalité de ces coûts (maximiser les revenus, minimiser les coûts).

Des logiciels ont été développés à cet égard et sont d'ores et déjà sur le marché notamment le « NetSked : Module assigner ». A l'instar de grandes compagnies internationales, Tunisair compte en son actif cette nouvelle technologie, fortement recommandée pour l'optimisation des réseaux. Un tel atout aidera la compagnie à trouver les meilleures combinaisons entre les différentes dessertes européennes et africaines.

4.4.3.2. Les faiblesses de la compagnie

Malgré ces atouts, Tunisair présente un ensemble de faiblesses susceptible de l'handicaper dans sa stratégie de développement d'une façon générale et sur le continent africain particulièrement.

Le maillon faible de la compagnie est bel est bien la ponctualité. En effet, plusieurs vols de la compagnie affichent des retards dus à des problèmes techniques, infrastructure incapable de faire face à des encombrements dans la haute saison… Or le développement du trafic de transit connu sous le nom de trafic de 6ème liberté, nécessite une infrastructure aéroportuaire adéquate permettant un transit fluide des passagers et conditionné en particulier par une ponctualité exemplaire. Avoir un produit compétitif se basant sur un service incontournable

exige de la compagnie une prise en compte de ce handicap, surtout dans une perspective de développement de hubs sur le continent africain.

Par ailleurs, l'externalisation des activités stratégiques prioritaires a dépourvu la compagnie d'une valeur ajoutée sûre qui a permis pendant longtemps de contrebalancer le déficit de l'activité commerciale.

Parmi ces activités nous pouvons citer la maintenance et le segment « Entretien avions ». Avec une expérience de plusieurs années dans ce domaine et une sous-traitance de ces services pour des compagnies tierces atterrissant sur notre territoire, Tunisair pouvait améliorait son efficacité économique et augmentait son chiffre d'affaire et s'affirmer parmi les plus grands acteurs mondiaux des segments « Equipements et Moteurs ». La délaisser constitue un manque à gagner important pour cette compagnie.

La troisième faiblesse est relative au taux d'encadrement compétent de la compagnie. En effet, il est en dessous de ce qui est exigé pour une compagnie désirant concurrencer de gros calibres et défendre ses intérêts sur le plan national et international. Un plan d'action de formation et de mise à niveau du personnel assurant une valeur ajoutée indiscutable pour préserver la pérennité et la rentabilité des lignes de la compagnie est alors nécessaire.

Forces

- Flotte jeune avec moyenne d'âge de 12.5 ans
- Une référence en sécurité et sureté
- Expérience de plus de 60 ans
- Flexibilité et souplesse de son programme commerciale
- Réseau diversifié entre trois continents (Afrique, Europe et Asie)
- Extension de son réseau sur le continent africain
- Parc informatique matériel et logiciels répondant aux exigences de réactivité (ERP, NetLine, Mercator, etc.)

Faiblesses

- Sureffectif avec faible taux d'encadrement
- Structure organisationnelle lourde
- Faible ponctualité
- Service de moyenne qualité
- Taille de la flotte modeste par rapport aux potentiels
- Coûts élevés
- Manque de formation spécifique et recyclage du personnel
- Absence d'une culture d'entreprise et de motivation
- Force de négociation des partenaires sociaux (UGTT)

Figure 9 : Forces et faiblesses de Tunisair

4.4.4. Proposition d'un plan d'actions pour la compagnie Tunisair

Grâce aux différentes études et analyses menées tout au long de ce travail nous proposons un ensemble d'actions susceptibles d'aider la compagnie Tunisair à augmenter le potentiel de succès d'une stratégie de développement sur le continent africain.

1. La compagnie peut profiter des retraits des avions prévus et les aménager de sorte qu'elle les exploite pour le trafic fret et cargo. Ce trafic représente un créneau de taille au continent. En effet, le transport de bagages étant très sollicité par les passagers africains ceci constituera une opportunité importante contribuant à l'amélioration de la recette annexe d'une desserte et de sa rentabilité.

2. Il serait judicieux pour la compagnie de faire des études pour les dessertes de la zone Est et Sud du continent. Cette zone présente une opportunité pour toute compagnie africaine, et ce grâce à son niveau de PIB élevé ainsi que la mobilité très importante en termes de trafic passagers et Cargo. Ce potentiel rémunérateur et à haute contribution participe amplement au développement des compagnies aériennes. En effet, cette zone est sollicitée même par les compagnies étrangères à travers leurs alliances en intégrant les compagnies leaders du continent à savoir Kenya Airways, Egyptair, Ethiopean Airlines et South Africa Airlines. Ces études devront être appuyées par une affectation optimale des lignes commerciales. Cette dernière est tributaire d'un ensemble de critères tels que le coût à l'heure de vol, le nombre de sièges, la capacité soute, la consommation carburant etc. L'objectif étant pour chaque vol de chercher l'assignation optimale avion/vol devant respecter les différentes contraintes et la minimisation du coût total de l'opération. Des ratios permettant de calculer la productivité par rapport aux heures vols ou par rapport au nombre de sièges offerts sont privilégiés au ratio traditionnel nombre d'agents par avion.

3. Bien que la flotte de la compagnie soit en inadéquation avec les exigences du trafic africain, Tunisair peut grâce à des modèles efficaces optimiser une programmation des vols en harmonie avec sa stratégie commerciale. Le dilemme, étant la rentabilité des vols à programmer, l'amélioration de la moyenne d'utilisation journalière des avions, les horaires souhaités par les passagers et enfin, les accords des slots alloués par les coordinateurs des aéroports

4. Afin de rentabiliser ces lignes, les compagnies cherchent à diminuer leurs coûts d'approvisionnement en carburant en optimisant les charges en combustible. En effet, le coût du carburant est l'une des composantes principales, qui pèse énormément sur la rentabilité ou le déficit d'une ligne et affecte négativement dans certains cas la pérennité des compagnies. Ce coût représente environ 30% du coût total bien que la tendance des dernières années est à la baisse pour s'établir au voisinage de 25%. Or le prix de ce dernier connaît des fluctuations importantes que seulement quelques compagnies ont pu limiter leurs effets négatifs grâce à la signature d'un contrat à prix constants sur une période de court et moyen terme avec les fournisseurs de l'or noir. A l'instar de ces leaders il est recommandé à Tunisiair d'envisager de tels contrats ou de prévoir une valeur de taxe additionnelle aux tarifs

appelée « la surcharge fuel » (calculée par rapport à la parité Eurodollars). Cette taxe est supportée par le client et revient par conséquent à la compagnie.

5. La formation spécifique continue et le recyclage du personnel, représentent l'une des actions fondamentales assurant la continuité et la pérennité de la compagnie. De même, l'instauration d'une culture d'appartenance renforcera le sentiment d'adhésion et d'égalité entre tout le personnel de la compagnie.

6. Enfin la compagnie doit se concentrer sur l'amélioration de son produit à travers les différentes rubriques le composant à savoir la ponctualité, le service accueil, le service à bord des avions, la facilité d'achat d'un ticket, la disponibilité horaire et siégé, etc. Ces mesures lui permettront d'atteindre le standing exigé pour décrocher des contrats d'alliance stratégique. En effet, dans le ciel africain, la bataille fait rage entre deux principales alliances de compagnies aériennes, SkyTeam et Star Alliance. Pour attirer les voyageurs, les standards de qualité doivent être irréprochables, les interconnexions optimisées, les programmes de fidélité avantageux et un maximum de destinations. A cet égard, nous constatons qu'au niveau de la troisième alliance ONEWorlds il y'a une faiblesse au niveau de la couverture du continent africain ce qui présente une opportunité pour toute compagnie africaine souhaitant développer encore plus son réseau, profiter de l'économie d'échelle, assurer sa pérennité et fournir les standards de qualité exigée.

Conclusion Générale

Depuis quelques années, le continent africain assiste à une amélioration continue de sa situation et une évolution favorable de sa conjoncture. Plusieurs indicateurs en témoignent. En effet, l'Afrique a enregistré un taux de croissance de 5,1 % entre 2000-2011 malgré le décrochage de la crise mondiale qui a fait chuter ce taux à 2,5 % en 2009. La productivité a affiché une croissance de l'ordre de 2,7 % au cours de la décennie 2000. Le pourcentage de consommateurs ayant un revenu de plus de 5 000 dollars est passé de 3,5 % à 4,3 % et celui accédant aux biens de base (2 000 à 5 000 dollars) de 29 à 32 %. Le pourcentage de la population en deçà du seuil de pauvreté absolue est passé de 66 % à 60 %. Les taux moyens d'inflation sont tombés de 22 % à 8 % entre les décennies 1990 et 2000, la dette publique de 81,9 % du PIB à 59 % et les déficits publics de - 4,6 % du PIB à - 1,8 %.

Par ailleurs, une diversification des partenaires commerciaux et financiers est observée (Chine, Inde, Brésil, pays pétroliers du monde arabe, Iran, Turquie, etc). Les 500 premières entreprises du continent africain ont presque triplé leur chiffre d'affaires (environ 700 milliards de dollars en 2010) et leurs bénéfices (60 milliards de dollars) depuis le début de la décennie 2000. L'Afrique du Sud concentre deux tiers de ces entreprises.

Le tsunami financier mondial de 2008 dans l'épicentre américain, puis celui de la zone euro en 2011, ont eu un léger impact négatif sur la croissance économique africaine, moins par le canal financier (le système financier africain est relativement déconnecté) que par le canal commercial. Bien qu'une baisse des investissements directs étrangers (IDE) en Afrique a été relevée, le secteur de l'aviation civile semble échapper à cette généralité. En effet, plusieurs grandes alliances stratégiques et concurrentes ont vu le jour. Chaque alliance se compose de plusieurs grands transporteurs aériens qui couvrent, grâce aux réseaux plus étendus, différentes régions géographiques. Ces transporteurs ont ainsi été en mesure de combiner les réseaux et d'étendre leur rayon d'action à la majorité des parties du monde. À eux seuls, ils ont réussi à couvrir plus de 50 pour cent de l'acheminement régulier international de passagers. Au nombre de ces alliances figurent :

Ces mouvements viennent en réponse à la densification des échanges commerciaux entre l'Asie et l'Afrique accompagnée de l'implantation d'une population asiatique toujours plus nombreuse (la présence chinoise est évaluée à un million de résidents) laissent augurer des besoins accrus en liaisons aériennes.

D'autre part, les réformes économiques et l'envolée des prix des matières premières ont permis au continent de bénéficier de rentrées financières grandissantes. L'accélération de l'élévation des niveaux de vie moyens est quasi générale. L'Afrique est désormais prisée par le secteur de l'aviation civile.

Parallèlement, le marché aérien s'ouvre à la concurrence sous l'effet de l'affaiblissement de la "Françafrique" (influence française) qui a généré de nouveaux flux. En effet, l'Afrique offre des taux de croissance respectables, et pour des raisons géographiques et politiques, les trois grands transporteurs du Moyen-Orient sont bien positionnés pour capter ce marché. Outre la

hausse du trafic, la zone est en effet acyclique puisqu'il est à l'écart de la mondialisation et donc aussi moins affecté par les ralentissements.

Tous ces éléments témoignent de l'opportunité que constitue ce continent pour compagnies aériennes en particulier africaines. Des alliances stratégiques avec des partenaires du même continent pourront renforcer leurs assises et contribuer à contrebalancer les faiblesses des unes et des autres afin de faire face à des concurrents européens puissants.

Références bibliographiques

- CHARFEDDINE Souhir. Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain, thèse de doctorat, ENAC, 2004, Disponible sur le Web : < http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/36/33/37/PDF/wholethesis.pdf >.
- DE BOSSET Aurèle, FENNER Jannick, MATTHEY Gaëtan, THOMMEN Olivier. *Quel avenir pour le transport aérien* ?, Projet SHS de 1ère année Master, encadré par Philippe Thalmann, branche « économie politique », 2007, Disponible sur le Web : < http://infoscience.epfl.ch/record/125487/files/EcoPo_transport.pdf >.
- GLISZCZYNSKI Fabrice, *Quand la flambée du kérosène menace le transport aérien de faillites en cascade.* La Tribune, 20/03/2012. [Consulté le 22/05/2013]. Disponible sur le Web : < http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20120320trib000689321/quand-la-flambee-du-kerosene-menace-le-transport-aerien-de-faillites-en-cascade.html >.
- L'AVION DU FUTUR, *Pourquoi moderniser l'avion,* 05/2012. [Consulté le 05/06/2013]. Disponible sur le Web : < http://avionaprespetrole.e-monsite.com/pages/introduction/une-modernisation-de-l-avion-en-reponse-a-la-rarefaction-des-ressources-naturelles-a-l-augmentation-du-cout-des-hydrocarbures-et-au-besoin-des-generat.html>.
- LE VOYAGEUR, *Evolution du transport aérien, Levoyageur*, 1999/2013. [Consulté le 30/04.2013]. Disponible sur le Web : < http://www.levoyageur.net/avions.php >.
- PLOUFE Marc André, *coefficient d'occupation, passagers-milles payant et sièges-milles offerts.* Le Glossaire Aérien, 06/02/2012. [Consulté le 25/05/2013]. Disponible sur le Web : < http://www.cartepostale.co/2012/glossaire-aerien-coefficient-doccupation-passagers-milles-payant-et-sieges-milles-offerts>.
- TEODOROVIC.D. *Airlines operations research.* Gordon and Breach Science Publishers, 1988 Disponible sur le Web : < http://books.google.tn/books?id=H0rQpaSi0G4C&dq=inauthor:%22D.+Teodorovic%22&hl=fr&sa=X&ei=pTrIUc2JCNOv4QSU-4DwBw&ved=0CC8Q6wEwAA >.
- Alban KINI, Transport aérien en Afrique : Face à la concurrence, les compagnies prônent l'union 2013 [Consulté le 05/06/2013]. Disponible sur le Web : http://mediaf.org/?p=1936
- CongoInfo, 2012, [Consulté le 30/03/2013]. Disponible sur le Web : http://www.congoinfos.com/article-les-compagnies-aeriennes-font-le-pari-de-l-afrique-57827858.html
- CHRISTOPHE LE BEC, Dossier transport aérien : Les flottes africaines décollent [Consulté le 22/05/2013]. Disponible sur le Web :

http://economie.jeuneafrique.com/dossiers-2/482-les-flottes-africaines-decollent/13106-dossier-transport-aerien--les-flottes-africaines-decollent.html

- OAG Aviation, Regional Analysis: Africa: Janvier, 2012 [Consulté le 28/05/2013]. Disponible sur le Web : http://www.oagaviation.com/OAG-FACTS/2012/January-Executive-Summary
- Kenneth Agutamba, May 2012, East Africa: Traffic Surge Sends Region Aviation Experts to Expand Facilities [Consulté le 19/04/2013]. Disponible sur le Web : http://allafrica.com/stories/201205221139.html
- OAG Market Analysis : P13 .14 Africa Aviation Market Analysis, 2012 [Consulté le 16/06/2013]. Disponible sur le Web : http://www.oag.com/graphics/africa-aviation-market-analysis.pdf
- L'économiste, Novembre 2012, Edition N°3661 Le transport aérien peine à décoller en Afrique, [Consulté le 15/05/2013]. Disponible sur le Web : http://www.leconomiste.com/article/888837-le-transport-aerien-peine-decoller-en-afrique
- Salon du Bourget de l'aéronautique, Figure2 : Evolution du prix du Kérosène et du pétrole brut 2007 à 2013, [Consulté le 02/06/2013]. Disponible sur le Web : http://www.agoravox.fr/actualites/economie/article/salon-du-bourget-l-apogee-137839

Les annexes

Annexe 1 : Le transport et la libération de l'espace aérien

1. Première liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de survoler son territoire sans y atterrir (ce droit est aussi appelé droit de première liberté).
2. Deuxième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'atterrir sur son territoire pour des raisons non commerciales (ce droit est aussi appelé droit de deuxième liberté).
3. Troisième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance de l'État dont le transporteur a la nationalité (ce droit est aussi appelé droit de troisième liberté).
4. Quatrième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic à destination de l'État dont le transporteur a la nationalité (ce droit est aussi appelé droit de quatrième liberté).
5. Cinquième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer et d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance ou à destination d'un État tiers (ce droit est aussi appelé droit de cinquième liberté). L'OACI qualifie toutes les « libertés » suivant la cinquième de « soi-disant », car seules les cinq premières « libertés » ont été

officiellement reconnues en tant que telles aux termes d'un traité international.

6. Sixième liberté de l'air - droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter, en passant par l'État dont le transporteur a la nationalité, du trafic entre deux autres États (on parle aussi de droit de sixième liberté). À la différence des cinq premières libertés, la sixième ne figure pas comme telle dans aucun accord sur les services aériens largement reconnus, tel l'« Accord sur les cinq libertés ».
7. Septième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic entre le territoire de l'État qui accorde ce droit ou privilège et un troisième État quelconque sans obligation d'inclure dans cette opération un point du territoire de l'État bénéficiaire, ce qui signifie qu'il n'est pas nécessaire que le service soit en correspondance avec un service ou soit un prolongement d'un service à destination ou en provenance de l'État dont le transporteur a la nationalité.
8. Huitième liberté de l'air - droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic de cabotage entre deux points situés à l'intérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou privilège au moyen d'un service qui commence ou se termine dans le territoire de l'État dont le transporteur étranger a la nationalité, ou (en rapport avec la « Septième liberté de l'air ») à l'extérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou privilège (on parle aussi de droit de huitième liberté ou « cabotage consécutif »).
9. Neuvième liberté de l'air - droit ou privilège de transporter du trafic de cabotage de l'État qui accorde ce droit ou privilège au moyen d'un service effectué entièrement à l'intérieur du territoire de cet État (on parle aussi de droit de neuvième liberté ou cabotage « autonome »).

Annexe 2 : Organismes du transport aérien

Nombreux organismes interviennent dans le transport aérien à l'échelle internationale : Il s'agit en général d'association d'organismes ou d'entreprises exerçant le même type d'activité.

On retrouve dans ce registre :

- L'Association pour le recyclage des avions (AFRA);
- L'Association internationale des transporteurs aériens (IATA);
- L'organisation de l'aviation civile internationale (OACI);
- L'Association des transporteurs aériens de la zone franc (ATAF);
- L'Association Européenne des transports aériens (EAE);
- L'Association Africaine des transports aériens (AFRAA);
- L'Organisation Arabe des transports aériens (AACO) ;
- La Fédéral Aviation Administration (FAA)
- L'Agence européenne de la sécurité aérienne (AESA, en anglais EASA)
- L'European Joint Aviation Authorities (JAA)
- L'European Aeronautic Defence and Space Company (EADS CASA)
- L'IATA et l'OACI n'ont rien de commun. Alors que l'IATA est une association libre des transporteurs aériens, l'OACI est une organisation intergouvernementale officielle à caractère obligatoire. Les membres de l'OACI sont des Etats, tandis que ceux de l'IATA sont des transporteurs.

Annexe 3 : Indicateurs pour l'ouverture d'une desserte en Afrique

La mise en place et le choix d'une stratégie commerciale est tributaire de la définition des critères de choix de la desserte et la définition des indicateurs d'évaluations et de performance parmi on peut citer :

- Choix de la flotte : la flotte la plus adéquate au continent est dont la consommation du kérosène est réduite, une soute est plus large, un nombre de siège est élevé
- Situation du pays : Nombre d'aéroport par ville, taille de la population, niveau d'alphabétisme, etc.
- Taille de population qui voyage : concentré à la capitale ou bien dans plusieurs villes (citer les villes et ces aéroports, le nombre passagers ainsi que les compagnies aériennes locales et étrangères qui les desservent).
- Vols internationaux : quelles sont les compagnies, nombre de fréquences et modules avions utilisés.
- Vols régionaux : quelles sont les compagnies, nombre de fréquences et modules avions utilisés.
- Ramassage par voie terrestre pour les villes limitrophes et non desservies par avion (Train, Bus, Voiture particulier, autres, etc.)
- Les alliances des compagnies, qui opèrent dans le pays
- Nombre d'entrées sorties par an et par aéroport des passagers étrangers et locaux
- Nombre des locaux résidants à l'étranger par pays et villes
- Le coût moyen de la main d'œuvre
- Taux de croissance
- Régime politique
- Niveau et couverture sociale

- Ressources naturelle et industrielles
- Sites et monuments touristiques
- Circuits de distribution (Nombres d'agences, agréer IATA, BSP, etc.)
- Pratique du marché au niveau commission et frais des réservations sur le volume aux transports ou aux ventes.
- Niveaux d'importations et les pays d'origines (Nature)
- Niveaux des exportations et les pays de destinations (Nature)
- Segmentation de la population par ethnies.
- Moyennes âges des personnes faisons le pèlerinage (Omra, Hajj) par an et le moyen de transport utilisés.
- Niveaux tarifaire proposés par les compagnies affichés et concédés.
- Développement du trafic aérien durable.
- Fournisseurs potentiels de services aéroportuaires et institutions aériennes
- Réglementations et conventions
- Barrières à l'entrée
- Barrières à la sorties
- Niveau de maturité globale (cycle de vie) de la compagnie
- Niveau de maturité de la compagnie au continent africain
- Besoin de la compagnie à se développer sur le continent africain.

Actions pour réduire le délai de lucidité d'une nouvelle desserte

Pour une compagnie décidant de conquérir un nouveau marché ou d'ouvrir une nouvelle desserte Origine- Destination sur un marché de son réseau, plusieurs actions peuvent être entreprises pour faciliter sa pénétration dans le marché et réduire le délai de lucidité de son produit à savoir :

- Etablir une relation de partenariat ou d'alliance avec la compagnie régionale ou nationale du pays.

- Etablir un contrat de partenariat avec l'un des GSA (Général Sales Agent) du pays pour promouvoir son produit auprès du circuit de distribution.
- Profiter des accords aériens en vigueur entre Etats.
- Profiter des conventions des institutions et organismes aériens de deux pays.

Aussi pour faire phase à des obstacles d'ordre économique la compagnie peut faire recours à des actions des logistiques intégrées ou stratégique comme :

- Domination globale par les coûts.
- Différentiation de produit et service
- Economies d'échelle