

**République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Boumerdés**

**Département des
Sciences de Gestion**



**Faculté des sciences
Economiques, commerciales
et de Gestion**

**Mémoire de fin d'étude dans le cadre de l'obtention d'un Master
Spécialité : Management d'Entreprise**

Sujet:

**L'évaluation de la stratégie commerciale
d'Air Algérie à travers la satisfaction des clients**

Elaboré par :

Mlle RAMRAM Rania

Encadré par :

Dr. ARKOUB Ouali

**Promotion 2017
Année Universitaire: 2016/2017**

Résumé

Air Algérie, l'opérateur historique du transport aérien en Algérie, contribue depuis plus d'un demi-siècle à assainir l'industrie du transport aérien en Algérie, mais aussi de s'affirmer à l'étranger. Elle est plus que jamais décidée de rester dans la course, à préserver et à améliorer son marché. Elle adopte à l'instar des compagnies internationales une stratégie de développement renforcée pour faire face à cet environnement en pleine mutation. Elle tente de proposer une valeur supérieure aux clients tout en maîtrisant ses coûts.

L'élaboration d'une bonne stratégie commerciale est l'axe le plus important pour une entreprise de services, représentant la meilleure façon d'accroître ses revenus et bénéfices, les objectifs commerciaux sont les plus délicats à atteindre car en étroite relation à la satisfaction des clients cela reste très changeant.

La qualité de service est devenue un principe dans les compagnies aériennes. Elle est liée à l'image de marque de l'entreprise et a aussi un impact sur la rentabilité : elle engendre la satisfaction du client et cette satisfaction engendre la fidélisation et donc l'expansion du marché de l'entreprise.

Car du fait des résultats démontrant la non performance de sa stratégie commerciale à travers la satisfaction de ses clients, une analyse détaillée permet de démontrer la performance de certains axes de l'analyse telle que les services rendus au niveau de l'aéroport, à bord de l'avion et à l'arrivée.

Les services rendus au niveau des agences, restent les moins appréciés chez les clients avec ceux des services de fidélisation et des services rendus en général par la compagnie notamment les prix du billet et la qualité des services rendus.

Le facteur humain est un aspect très incontrôlable car il est au fait des humeurs des gens et leur caractéristique qu'elle soit culturelle, sociale et professionnelle, la principale recommandation devrait être de mettre en œuvre un plan de formation des agents commerciaux et de remettre à niveau et la mise en place d'un système de brigade assurant une prise en charge sans interruption au niveau des agences.

Liste des schémas

schéma 01 : la démarche stratégique

schéma 02 : la démarche stratégique selon le modèle LCAG

Schéma 03 : contexte de la diversification

Schéma 04 : la diversification

Schéma 05: les stratégies génériques

Schéma n° 06 : les ressources de la performance

Schéma n°07 : Les niveaux de mesure de la performance

Schéma n°08 : Courbe de performance dans le temps d'une équipe

Schéma n° 9 : Processus d'évaluation de la qualité de service par le consommateur

Schéma n° 10: repartitions de l'échantillon par sexe

Schéma n° 11: repartitions de l'échantillon selon l'âge

Schéma n° 12: repartitions de l'échantillon selon la situation matrimoniale

Schéma n° 13: repartitions de l'échantillon selon la catégorie professionnel

Schéma n° 14: repartitions de l'échantillon selon le revenu mensuel

Schéma n° 15: repartitions de l'échantillon selon la fréquence de voyage.

Schéma n° 16: repartitions de l'échantillon selon le motif de voyage.

Schéma n° 17: repartitions de l'échantillon selon le lieu d'achat du billet.

Liste des tableaux

Tableau 01 : les types de spécialisation

Tableau 02 : les phases d'internationalisation

Tableau n°03 : les sources de la performance

Tableau 04 : Degré de satisfaction

Tableau 05 : résultats test Alpha cronbach

Table des matières

Introduction générale

Partie I : De la stratégie à la performance stratégique

Chapitre I : La stratégie et la performance d'entrepriseP 01

Section 1 : La stratégie d'entrepriseP 01

A- <u>Définition du concept et des notions voisines</u>	P 01
1- <u>Définition de la stratégie</u>	P 01
2- <u>Les niveaux de la stratégie</u>	P 03
a- La stratégie de groupe	P 03
b- La stratégie concurrentielle	P 03
c- Les stratégies fonctionnelles	P 04
3- <u>Les types de stratégie</u>	P 04
a- La stratégie planifiée	P 04
b- La stratégie émergente	P 05
4- <u>Le déploiement stratégique</u>	P 05
a- Le processus	P 05
b- La stratégie	P 05
c- La tactique	P 05
B- <u>Le processus stratégique</u>	P 05
1- <u>Définition du concept</u>	P 05
a- La planification	P 06
2- <u>La démarche stratégique</u>	P 06
3- <u>Les objectifs de l'entreprise</u>	P 09
a- La finalité, le but et l'objectif	P 09
b- Les fonctions des objectifs	P 10
C- <u>Les stratégies d'ensemble</u>	P 10
1- <u>La stratégie de spécialisation</u>	P 10
a- Le principe	P 10
b- La spécialisation et phase de maturité	P 11
2- <u>La stratégie d'intégration verticale</u>	P 12
a- Le principe	P 12
b- Les directions de l'intégration	P 13

3- La stratégie de diversification	P 14
a- Le principe	P 14
b- Les axes de la diversification	P 15
1- La diversification du produit	P15
2- La diversification du marché	P 16
3- La diversification totale	P 16
4- La diversification liée et la diversification conglomérale	P 17
4- La stratégie d’internationalisation	P 18
a- Le principe	P 18
b- Les formes de l’internationalisation	P 19
1- L’internationalisation commerciale	P 20
2- L’internationalisation productive	P 20
c- Les phases d’internationalisation	P 20
Section 2 : Les stratégies concurrentielles	P 23
A- La stratégie de domination par les coûts	P 23
1- Le principe	P 23
2- Les facteurs de baisse des coûts	P 24
a- Les économies d’échelle	P 24
b- L’effet d’expérience	P 24
c- La technologie	P 25
3- Les implications stratégiques	P 25
B- La stratégie de différenciation	P 26
1- Le principe	P 26
2- Les facteurs de différenciation	P 27
a- La différenciation technologique	P 27
b- La différenciation commerciale	P 27
c- La différenciation de marque	P 27
3- Les implications stratégiques	P 28
C- La stratégie de concentration	P 29
1- Le principe	P 29
2- Les implications stratégiques	P 29

Section 3 : La performance d’entrepriseP 30

A- La performance et ses caractéristiques	P 30
1- Définition de la performance	P 30
2- Les sources de la performance	P 31
a- Identification des sources de performance	P 31
3- Les facteurs de performance	P 32
4- Les caractéristiques de la performance	P 33
a- La performance est construite support à des jugements	P 33
b- La performance comme indicateur de pilotage	P 34
c- Identification des sources de performance	P 35
B- La distinction entre la performance et les notions voisines	P 36
1- L’efficacité	P 37
2- L’efficience	P 38
3- L’effectivité	P 38
C- La mesure de la performance	P 39
1- Les objectifs de la mesure de la performance	P 39
2- Les niveaux de mesure de la performance	P 40
3- Performance immédiate ou performance dans la durée	P 41

Chapitre II : La fonction commerciale et la qualité de serviceP 43

Section 01 : Concept et enjeux de la fonction commerciale.....P 43

A- Définition et activités de la fonction commerciale	P 43
1- Définition de la fonction commerciale	P 43
2- Les activités de la fonction commerciale	P 44
3- Les enjeux de la performance commerciale	P 44
a- Développer le chiffre d’affaire et la marge	P 44
b- Développer la productivité commerciale	P 44
c- Accroître les compétences des équipes	P 45
B- la performance de la stratégie commerciale	P 45
1- Mesurer la performance commerciale	P 45
2- La qualité d’une bonne évaluation	P 46
3- Le Rôle de l’évaluation de la performance commerciale	P 46

a- L’intérêt de l’évaluation	P 46
b- Mode d’évaluation de la performance commerciale	P 47
Section 2 : La qualité de service.....	P 47
A- Le concept	P 47
1- Définition	P 47
2- La gestion de la qualité de service	P 48
B- Evaluation de la qualité de service	P 49
C- La satisfaction et fidélisation de la clientèle	P 51
1- La satisfaction	P 51
2- La fidélisation	P 51
3- La relation entre la satisfaction et la fidélisation	P 52
D- Les critères d’appréciation de la qualité de service d’une compagnie aérienne	P 52
1- Au point de vente	P 52
2- À l’aéroport de départ et de destination	P 53
3- A bord (service en vol)	P54
4- Après vol	P 55

Partie II : transposition sur le cas : Air Algérie (la division commerciale)

Chapitre III : la stratégie commerciale d’Air Algérie

Section 1: la stratégie commerciale

A- Le transport aérien en Algérie	P 56
1- Présentation de secteur de transport aérien	P 56
2- Un secteur en plein essors	P 56
B- La compagnie nationale de transport aérien	P 57
1- Présentation d’air Algérie	P 57
2- Mission et objectifs	P 58
a- Missions	P 58
b- Objectifs	P 59
3- Diagnostic de l’entreprise Air Algérie	P 60
a- Les points fort et points faibles	P 60
b- Les opportunités et menaces	P 61

Section 02 : la stratégie commerciale	P 62
A- la division commerciale d’Air Algérie	P 62
1- Missions et objectifs de la division commerciale	P 62
a- Objectifs de la division commerciale	P 62
b- Les missions de la division commerciale	P 62
B- la stratégie commerciale d’Air Algérie	P 63
1- Les grands Axe Stratégique	P 63
a- Organisation	P 63
b- Procédures	P 63
c- Outils de gestion	P 63
d- Formation	P 63
2- Amélioration des Performances	P 64
a- Optimisation du programme Commercial	P 64
b- Augmentation du nombre de connexions	P 64
c- Meilleure disponibilité du produit	P 64
d- Bonne gestion du yield management	P 64
e- Amélioration de la qualité de service	P 65
f- Meilleure gestion de la relation clientèle	P 65
3- Mesure de la performance	P 65
C- la fonction de distribution comme vectrice de la stratégie commerciale d’Air Algérie	P 66
1- Les canaux de distribution directe	P 66
2- Les canaux de distribution indirecte	P 67

Chapitre IV : Etude empirique de la satisfaction des clients sur la performance de la stratégie d’entreprise

Section 1 : Méthodologie de recherche	P 69
1- Contexte de la recherche	P 69
2- Raison du choix de l’échantillon	P 69
3- Elaboration et construction du questionnaire.....	P 70
4- Objet de la recherche	P 70
5- Champ spatial et temporel de l’étude	P 70
6- Les techniques et les outils des analyses du questionnaire	P 71
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	P 72
1- Test du coefficient Alpha de Cronbach	P 72
2- Les caractéristiques de l’échantillon	P 74
3- Analyses et interprétations des résultats des variables	P 82
4- Analyse de l’homogénéité des réponses	P 91

5- discussion des résultats obtenus	P 93
a- Validation des hypothèses	P 93
b- Recommandations	P 94

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Introduction :

Dans une économie mondialisée où la concurrence s'exacerbe, les entreprises pour survivre et se développer doivent réagir et s'adapter aux fluctuations s'ouvrir à l'innovation pour comprendre et satisfaire les exigences des clients.

Dans cette course vers la réussite, les chefs d'entreprises cherchent à détecter les déséquilibres dans l'échelle des valeurs à travers un bon système de communication et l'élaboration d'objectifs stratégiques. Elles se restructurent en permanence au gré des fusions, acquisitions, des cessions et des délocalisations, afin de s'adapter au changement permanent d'un environnement instable et complexe où l'apparition de nouvelles formes d'économie mondialisée par l'Internet, de nouvelles formes organisationnelles et des communications forment la donne à suivre.

L'élaboration d'une stratégie est comme un plan de route à suivre et à modifier si c'est nécessaire par rapport à son environnement, ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients. D'autre part structurer l'organisation dépend des caractéristiques et des formes spécifiques dans l'orientation d'une adéquation avec les résultats escomptés. Ainsi, la réalisation des objectifs stratégiques est reliée au déploiement des moyens nécessaires à leur atteinte. La stratégie adoptée par l'organisme constitue le cheminement à suivre et les choix à faire au plan organisationnel.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. En effet, comment évaluer la performance économique, sociale et / ou technique d'une entreprise ? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation ? Peut-on réellement tout mesurer ? Quels paramètres entrent en compte dans cette évaluation ? La littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante. La performance est donc intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Le transport aérien qui est le mode de transport national et international le plus utilisé pour les grandes distances est aujourd'hui devenu un élément crucial de la facilitation de l'activité économique. A ce titre, il joue un rôle essentiel dans le développement des économies nationales et au delà dans la santé de l'économie mondiale. Les compagnies aériennes évoluent dans un environnement agressif et en perpétuel changement, face à une concurrence accrue de compagnies à bas pris dites « low cost », aux guerres tarifaires et aux contraintes financières, ce qui a entraîné un bouleversement dans les méthodes de travail et de gestion des compagnies aériennes.

Air Algérie, l'opérateur historique du transport aérien en Algérie, contribue depuis plus d'un demi-siècle à assainir l'industrie du transport aérien en Algérie, mais aussi de s'affirmer à l'étranger. Elle est plus que jamais décidée de rester dans la course, à préserver et à améliorer son marché. Elle adopte à l'instar des compagnies internationales une stratégie de développement renforcée pour faire face à cet environnement en pleine mutation. Elle tente de proposer une valeur supérieure aux clients tout en maîtrisant ses coûts.

L'élaboration d'une bonne stratégie commerciale est l'axe le plus important pour une entreprise de services, représentant la meilleure façon d'accroître ses revenus et bénéfices, les objectifs commerciaux sont les plus délicats à atteindre car en étroite relation à la satisfaction des clients cela reste très changeant.

La qualité de service est devenue un principe dans les compagnies aériennes. Elle est liée à l'image de marque de l'entreprise et a aussi un impact sur la rentabilité : elle engendre la satisfaction du client et cette satisfaction engendre la fidélisation et donc l'expansion du marché de l'entreprise.

L'ensemble de ces paramètres nous ont conduit à étudier l'impact que pourrais avoir le degré de satisfaction des clients sur la performance de la stratégie adoptée par Air Algérie notamment commerciale.

De ce fait, nous avons posé la problématique suivante : **la satisfaction des clients d'Air Algérie démontre – t- elle la performance de sa stratégie commerciale ?**

De l'analyse de la problématique ressort un certain nombre de questions secondaires, à savoir :

- Comment élaborer une stratégie ?
- Comment déterminer la performance d'une entreprise ?
- Quel est le rôle de la fonction commerciale ?
- Que détermine la qualité de service ?

Pour consolider cette recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : la stratégie commerciale d'Air Algérie n'est pas performante selon l'étude de la satisfaction de ses clients.

H2 : le niveau de satisfaction des clients d'Air Algérie permet de donner un aspect de performance à sa stratégie commerciale.

H3 : la stratégie commerciale adoptée par Air Algérie est relativement performante, mais pas totalement, selon certain critère de satisfaction client.

Pour répondre à ces questions, nous avons suivi les aspects méthodologiques suivants :

- L'étude documentaire (livres, revue scientifique, sites Internet.....) ;
- Analyse de la stratégie commerciale mise en place par Air Algérie ;
- La réalisation d'un sondage de satisfaction client auprès des clients d'Air Algérie.

Comme toute recherche scientifique, l'élaboration de celle -ci a du surmonté quelque obstacle comme :

- La confidentialité des informations concernant la stratégie, notamment commerciale ;
- La résistance de certain clients à répondre aux questionnaires qui leur a été présenté, pour raison d'insatisfaction préétablie.

La méthodologie de recherche s'est basé sur : la recherche documentaire ; l'observation sur le terrain et la réalisation d'un sondage sur un échantillon de clients choisis par hasard, au niveau des agences commerciale d'Air Algérie, au niveau de la Capitale Alger.

Ainsi, notre travail est divisé en deux parties :

- **Partie Théorique** : les deux premiers chapitres, pour synthétiser les fondements théoriques relatifs à la stratégie d'entreprise, la performance, la fonction commerciale et la qualité de service.
- **Partie Pratique** : le troisième et le quatrième chapitre, présente Air Algérie, sa stratégie commerciale et l'étude empirique de la satisfaction des clients sur la performance de sa stratégie commerciale.

PARTIE I :

De la stratégie à la performance stratégique

Chapitre I :
**La stratégie et la performance
d'entreprise**

Dans un environnement stable et dans un marché où l'offre est insuffisante par rapport à la demande, la nécessité d'une stratégie ne se fait pas sentir. Dès l'instant où l'environnement devient plus complexe et changeant, la concurrence plus intense sur des marchés plus ouverts, l'entreprise se trouve menacée et doit donc se défendre. La stratégie est l'une des armes que peut utiliser l'organisation pour se créer une place dans le marché pour faire des prévisions d'actions à long terme et assurer le maximum de profit, cela bien entendu en s'adaptant continuellement aux changements survenant. Elle peut de ce fait suivre plusieurs orientations, en allant de sa politique à sa stratégie pour une seule activité.

Dans ce premier chapitre, nous tenterons d'expliquer les notions de la stratégie d'entreprise, le processus de son élaboration et par la suite on analysera les différents choix stratégiques et leurs nécessités d'application dans l'entreprise. Aussi nous tenterons d'expliquer le concept de performance et de son évaluation.

Section 01 : La stratégie d'entreprise

A- Définition du concept et des notions voisines :

1- Définition de la stratégie :

Le terme stratégie trouve son origine dans les mots grecs « stratos » qui signifie « armée » et « agos » qui veut dire « je conduis ». La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner.

Le domaine militaire est marqué par la co-existence de deux écoles ; l'école de Carl Von Clausewitz considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant l'adversaire. Il s'agit de détruire ses forces physiques et morales pour le contraindre à accepter les revendications. Le livre de la guerre du général prussien Carl Von Clausewitz (1780-1831) est devenu un classique de la pensée sur la stratégie. L'école de Sun Zi estime que le but d'une guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, grâce à la ruse, l'espionnage et une grande mobilité. Il s'agit de s'adapter à la stratégie de l'adversaire afin de le décourager. Le livre de l'art de la guerre constitue l'un des ouvrages les plus anciens dans les domaines de la stratégie militaire.

Les principes des écoles militaires peuvent être transposés à la vie des affaires. On peut ainsi considérer que l'entreprise mène une lutte face à la concurrence dont l'objectif est de gagner. Elle peut alors chercher à modifier à son profit l'état de l'environnement, en, exploitant différentes voies et en mobilisant des moyens adéquats.¹

Définition axée sur la concurrence : stratégie : « l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire ». (Gervais, 2009, p18)

Définition axée sur la gouvernance : « l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes ». La stratégie s'exerce dans des situations complexes et incertaines, marquées par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent » (Koenig, 2004, p517).

La stratégie s'est vu définie par de nombreux auteurs dans le domaine chacun d'eux a mis l'accent sur ses orientations et de ce qui valait en leur temps ;

Pour **Chandler** en 1962 ; « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

Pour **I. Ansoff** en 1965 : « la stratégie consiste à piloter les modifications des relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système. » .

Pour **K. Andrews** en 1971 : « la stratégie est constituée de l'ensemble des objectifs, des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces objectifs, établis de telle façon qu'ils définissent le domaine de l'allocation de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être, le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être. ».

Pour **R.A. Thietart** en 2005 : « la stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives aux choix des moyens et l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif. ».

¹Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, édition : Bréal, Paris, 2012, p7.

Faisant partie du **management stratégique**, la stratégie s'inspire de ses fondements et on peut la définir comme l'ensemble des tâches relevant de la direction générale, qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

2-Les niveaux de la stratégie :

Elaborer la stratégie de l'entreprise consiste à choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce quelle s'y maintienne et s'y développe. On peut alors identifier deux niveaux de la stratégie

a- La stratégie de groupe (*corporate strategy*) : dite aussi d'entreprise consiste à choisir les domaines d'activité stratégique de l'entreprise et les modalités de réalisation de ces activités. L'entreprise doit d'abord décider dans quel domaine elle souhaite s'engager dans de nouvelles activités, l'objectif étant de constituer un portefeuille d'activités équilibré. L'entreprise doit ensuite déterminer les modalités permettant de réaliser les choix effectués (investissement dans de nouveaux équipements, fusion acquisition, cession d'activités, etc.).²

En choisissant son métier l'entreprise doit prendre en considération le choix organisationnelle ; en ce qu'il s'agit de définir le type de structure interne et la mode d'allocation des ressources en cohérence avec les options retenues concernant les activités. L'entreprise doit également décider quel type de relation établir avec les acteurs de son environnement, fournisseurs, client, différentes institutions.....³

b- La stratégie concurrentielle (*business strategy*) : dite aussi d'activité s'intéresse à la manière de construire et de protéger un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité donné. Il s'agit d'élaborer un avantage par rapport à la concurrence et de défendre la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel.⁴

Pour chaque activité de son portefeuille, l'entreprise prend des options stratégiques qui peuvent être le retrait, le maintien ou le développement. Pour les

²Ulrike Mayrhofer,op,cit, p14

³ P. Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition : Nathan, 2011, p 58

⁴ Ulrike Mayrhofer,op,cit, p15

activités qu'elle veut maintenir ou développer, elle doit en outre faire le choix d'une stratégie concurrentielle et s'assurer d'un avantage compétitif durable face à ses concurrents. Pour obtenir une position dominante dans une activité, l'entreprise doit se construire un avantage concurrentiel décisif et durable face à la concurrence. Pour cela elle dispose de trois armes, des coûts moins élevés, une offre différenciée ou bien la concentration de l'offre sur un créneau.⁵

Un troisième niveau peut se rajouter au précédent,

c- Les stratégies fonctionnelles (*functional strategy*) : sont déclinées au niveau de chaque fonction de l'entreprise. L'entreprise peut ainsi définir une stratégie financière, une stratégie marketing, une stratégie de gestion des ressources humaines, une stratégie productive, etc....

3-Les types de stratégie :⁶

Le débat sur la formation de la stratégie est caractérisé par la relation entre la stratégie planifiée (délibérer, décider) et la stratégie émergente (réaliser, voulue).

a- La stratégie planifiée : elle se développe à partir des activités qui prennent place dans toute l'organisation et est, par conséquent, influençable par la planification stratégique ; elle est le résultat d'une action concentrée, intentionnelle et planifiée de la part des managers. Son déploiement peut être spécifié en termes d'allocations de ressources, de systèmes de contrôle, d'évolution de la structure, etc.

b- La stratégie émergente : elle est la stratégie effectivement suivie dans la pratique. Dans beaucoup d'organisations qui tentent de formuler leurs orientations, la stratégie voulue ne se réalise pas ou seulement partiellement. Elle est issue d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement.

Dans la pratique, la stratégie constitue souvent une combinaison d'action planifiées et d'action émergentes.

4-Le déploiement stratégique :

⁵ P. Charpentier, op.cit, p102

⁶ Ulrike Mayrhofer, op.cit, p16

a- La politique :

Définit la vocation et les missions de l'entreprise telles que les conçoivent ses dirigeants. L'énoncé de la politique générale s'accompagne de la détermination d'objectifs économiques et sociaux : être leader dans son marché, atteindre un niveau élevé de croissance et de rentabilité, maintenir ou développer l'emploi, accroître les compétences du personnel, etc. son horizon temporel est le long terme, elle représente des énoncés généraux qui servent à canaliser les réflexions dans le processus de prise de décision.

b- La stratégie :

Matérialise les décisions nécessaires à la réalisation de la politique. La stratégie est le long terme, durable, et des décisions irrévocables, ces décisions sont qualitatives et touche à la profondeur de l'entreprise. Les décisions stratégiques concernent des changements structurels et non de simple adaptation.

c- La tactique :

Concerne les choix ou options courante à court terme. Elle est plus déterminée et plus mécanique que la stratégie. La différence principale réside dans la nature et la complexité de l'information qui est traitée.

B- Le processus stratégique :

1- Définition du concept :

Les premières théories portant sur le processus stratégique se concentraient habituellement sur la spécification des résultats désirés et les moyens de les atteindre, sur l'analyse de l'environnement organisationnelle et les ressources disponibles, sur l'allocation de ses ressources et sur le développement des structures organisationnelles et des systèmes de contrôle. L'intérêt de cette approche réside dans la présentation des moyens de combiner, de manière intentionnelle et rationnelle, des types sélectionnés d'action avec l'allocation des ressources afin d'atteindre les buts et les objectifs organisationnels ainsi que la cohérence stratégique et, par conséquent d'en récolter un avantage concurrentiel. Cette approche suppose que la planification en rapport avec les

activités et la rentabilité organisationnelle est possible et met la stratégie sur le même pied qu'un processus de prise de décision rationnelle.⁷

Il est bien difficile de présenter un schéma dont le champ d'application serait général, car nous sommes dans un domaine influencé par l'environnement culturel de l'entreprise. D'un pays à un autre, d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre le processus diffère.

a-La planification :

L'élaboration de la stratégie est très souvent confondue avec le système de planification. Ils prennent généralement la forme de procédures chronologiques, rigoureuses et séquentielles impliquant de multiples niveaux de l'organisation.

La planification est l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur ; elle se traduit par des tableaux, des déclarations, des figures et des schémas. Planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir.

La planification ne répond pas au besoin de l'entreprise, et elle crée une frustration chez les cadres en leur imposant une routine, pour réaliser la prévision qui ne sont pas dans tous les cas réalisable, et mesurer la performance atteinte. Cela constitue un obstacle pour la croissance de l'entreprise et son adaptation aux changements fréquents de l'environnement et de l'organisation elle-même.⁸

2-La démarche stratégique :

Elle correspond à un processus de résolution de problème, composé de quatre phases principales : analyse du problème stratégique, élaboration de solution et décision, mise en œuvre, évaluation.

L'analyse stratégique est une opération lourde et complexe qui suppose une actualisation permanente, une veille stratégique. De manière générale, la stratégie n'est pas un exercice ponctuel, même si à certains moments de leur existence, les entreprises sont amenées à formaliser plus explicitement leur réflexion.⁹

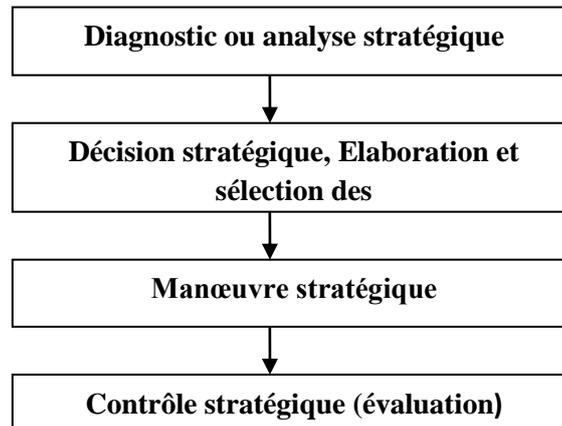
⁷Mary Jo Hatch, théorie des organisations, édition : Boeck Université, 2009, p 121

⁸J.P Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, management : stratégie et organisation, édition : vuibert, 2013, p18

⁹P.Charpentier, op.cit, p59

Le degré d'élaboration et de formalisation de la réflexion stratégique est variable selon les entreprises, en fonction de leur secteur d'activité et surtout de leur environnement.

schéma 01 : la démarche stratégique.



Source : organisation et gestion de l'entreprise, p 59, 2010

La résolution des problèmes stratégiques a été formalisée pour la première fois au milieu des années 60. Le modèle élaboré par les auteurs de Harvard (LCAG) repose sur la confrontation des menaces et opportunités de l'environnement, d'une part, des forces et faiblesse de l'organisation d'autre part.

Selon ce modèle la démarche stratégique passe par quatre étapes :

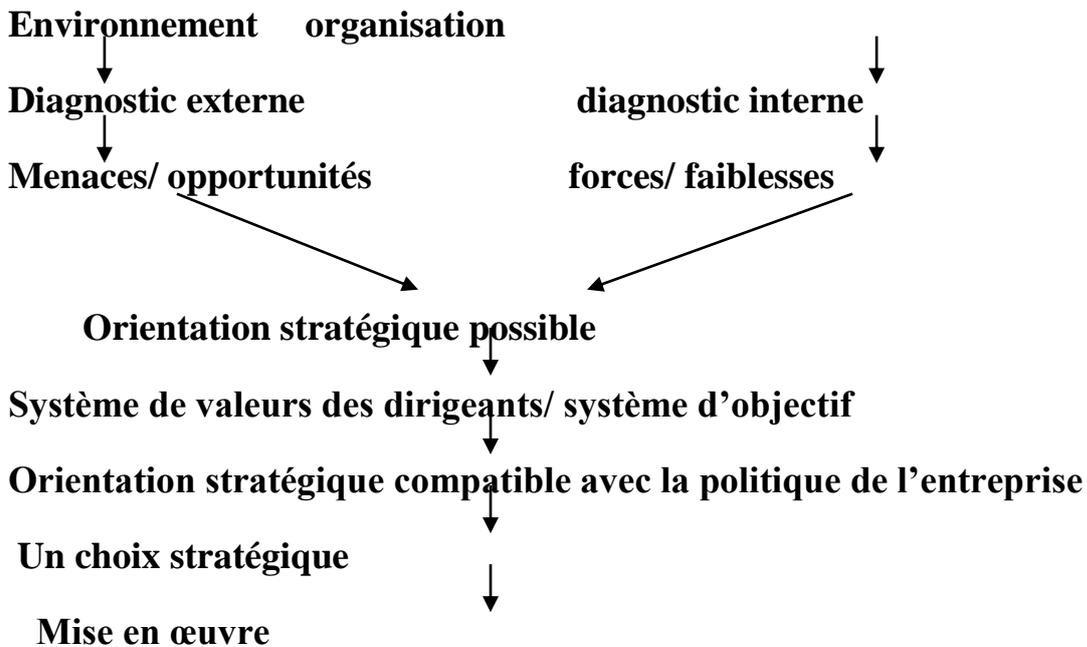
- Procéder a une analyse externe qui fait ressortir les menaces et opportunité de l'environnement ;
- Procéder a une analyse interne qui met en avant les forces et faiblesses de l'entreprise ;
- La confrontation des opportunités de l'environnement et du potentiel de l'entreprise fait apparaître des choix ou alternatifs stratégiques ;
- La stratégie finalement choisit est décliné en politique à l'intérieur de chaque fonction.

La stratégie doit être en accord avec le système d'objectif ; marqué par le système de valeur et objective

Cette méthode permet ainsi de déterminer :

- Si la combinaison des forces et faiblesse de l'entreprise, sa capacité stratégique est en mesure de faire face aux menaces de l'environnement tous en tenir ses opportunités ;
- S'il est possible de créer de nouvelles opportunités qui permettent de mieux utiliser la capacité stratégique de l'entreprise.

Schéma n° 02 : la démarche stratégique selon le modèle LCAG



Opportunités : sont les éléments extérieur a l'entreprise qui vont favorisés le sucée de sa stratégie.

Menaces : sont les éléments extérieur a l'entreprise qui peuvent entraîner l'échec de sa stratégie.

Forces : correspondent aux facteurs interne qui permettent a l'entreprise de mieux réussir que ses concurrents.

Faiblesse : désigne les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

La démarche proposée par ce modèle se veut d'application universelle mais, en pratique elle se heurte aux difficultés d'obtention d'information qui permettent une évaluation interne de l'entreprise, à l'absence fréquente d'un système d'objectifs hiérarchisés.

3-Les objectifs de l'entreprise :

La définition des objectifs dépend de la finalité de l'entreprise ainsi que des conclusions de l'analyse stratégique. Un objectif est à la fois un résultat à atteindre, une cible, et un ensemble d'obligations, de contraintes que les décideurs doivent respecter. Les objectifs généraux à long terme matérialisent la finalité de l'entreprise. Ils doivent être distingués des objectifs opérationnels à échéance plus rapprochée.¹⁰

Les objectifs opérationnels visent à atteindre les objectifs à long terme. Ces objectifs, étroitement liés entre eux, sont à la base de l'action du gestionnaire. Ils peuvent être quantifiés.

a-La finalité, le but et l'objectif :

- **La finalité** : répond à la question ; « quelle entreprise voulons-nous devenir ? ». Elle est retenue par les décideurs et s'identifie aux valeurs partagées et à la culture de l'entreprise. Elle est souvent la recherche de la maximisation du profit, mais elle ne se limite pas à ça.
- **Les buts** : ne dépendent pas de la volonté des dirigeants, mais résultent de contraintes inhérentes à l'entreprise telles que : la survie, la croissance et la recherche de profit.
- **Les objectifs** : sont des sous-ensembles de buts, fixés par les dirigeants. Ils ont un aspect quantitatif pour mesurer le degré de leur réalisation. On caractérise souvent l'objectif par l'acronyme **SMART**, qui est le rattachement des premières lettres de spécifique, mesurable, accessible, rentable et temporel.

¹⁰ J.P Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, op.cit, p 33

b-Les fonctions des objectifs :

Ce sont des instruments qui orientent la politique, entraînent l'action et aident à corriger les défauts constatés. On peut donc distinguer quelques fonctions spécifiques ;

1. **innover** : la recherche d'objectifs incite les dirigeants à sortir du cadre des habitudes, à réfléchir en commun, à examiner le milieu extérieur, à considérer l'entreprise avec du recul. Cela conduit à chercher des solutions propres à résoudre les difficultés.
2. **juger avec sûreté** : les objectifs servent à apprécier plusieurs possibilités. Ils sont donc des signes, qui permettent de juger si l'action envisagée est conforme aux aspirations.
3. **rendre cohérente la stratégie** : les objectifs qui fondent la stratégie constituent un système logique, les décisions qui s'appuient sur cette base ne risquent pas de se nuire, mais elles s'aident et restent complémentaires, entraînant ainsi un effet de synergie.
4. **contrôler** : le caractère chiffré des objectifs, rend possible la mesure des performances attendues et aide à mettre en place un système de contrôle, ou les objectifs sont des prévisions détaillées, et aide à la mesurer les écarts avec les réalisations.

C-Les stratégies d'ensemble :

1- La stratégie de spécialisation :

a-Le principe :

La spécialisation est connue depuis Ricardo la condition majeure du succès économique, pas seulement au plan macroéconomique, mais aussi en ce qui concerne l'entreprise, car on constate souvent que cette dernière devient moins compétitive que ses fournisseurs et/ou que ses clients, lorsque ses activités s'étendent abusivement en aval ou en amont.¹¹

On parle de spécialisation lorsqu'une entreprise décide de se maintenir dans un seul domaine d'activité afin d'y exploiter un avantage concurrentiel qu'elle estime décisif et durable. La spécialisation peut porter sur un produit particulier, sur une catégorie précise de clients ou sur l'exploitation d'une technologie

¹¹J.P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni; op.cit,p151

propre. Elle se justifie le plus souvent par la nécessité d'atteindre la taille critique dans une activité pour y obtenir une position concurrentielle favorable en termes de coûts et de marché.¹²

Le chemin de la réussite passe toujours par une certaine forme de spécialisation. Toutefois la spécialisation peut revêtir des formes diverses. Cela dépend du degré de maturité de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise.¹³

b- La spécialisation et phase de maturité :

Au sein du cycle de vie d'une activité, des moments sont plus propices que d'autre à la spécialisation. On ne se spécialise pas sur un domaine d'activité qui atteint sa maturité mais plus tôt dans le cycle, lorsque l'activité présente des perspectives importantes de développement. D'une façon générale, la spécialisation va de pair avec la croissance sur un métier neuf et très attractif, le concurrent victorieux sera celui qui aura su croître le plus rapidement, en concentrant tous ses efforts sur la croissance de la production dans ce domaine d'activité (spécialisation intensive).

En phase de maturité ou de déclin, les positions sont plus figées, et l'entreprise a le choix entre maintenir la spécialisation qu'elle a développée dans les phases précédentes (spécialisation passive), ou changer carrément de domaine d'activité (diversification).¹⁴

¹² P. Charpentier ; op.cit, p 93

¹³ Stratégor, politique générale de l'entreprise, édition : Dunod, 2013, p197

¹⁴ Stratégor, idem, p 198

Tableau 01 : les types de spécialisation

Phase de maturité

		Démarrage (croissance)	Maturité (déclin)
Position Concurrentielle	Forte et défendable	Spécialisation extensive	Spécialisation passive Envisager l'autre voie de développement : diversification
	Faible et non défendable	Spécialisation restrictive (niche)	Spécialisation par reconcentration Spécialisation restrictive (retranchement) Spécialisation par diversification

Source :stratégor p : 199 (2013)

2- La stratégie d'intégration verticale :

a-Le principe :

L'entreprise s'intègre quand elle acquiert de nouvelles compétences en amont et/ou en aval de la chaîne productive et commerciale du produit. Ainsi, elle manifeste une préférence pour la coordination interne en renonçant à la conclusion de contacts avec d'autres entreprises. L'intégration verticale consiste donc à internaliser des activités auparavant assurées par les fournisseurs et/ou par les clients. L'intégration constitue une modalité particulière de diversification, opérée dans une logique de filière. L'entreprise peut choisir d'être présente sur une partie seulement ou sur la totalité des étapes du processus allant des matières première jusqu'à la distribution.¹⁵

L'intégration oblige souvent l'entreprise à mettre en œuvre des compétences parfois très diverses et elle autorise aussi des économies liées à l'organisation du transfert des biens (planning, coordination administrative) et favorise la flexibilité et la rationalisation organisationnelle .à travers l'intégration verticale,

¹⁵P. Charpentier ; op.cit, pp 93,94

les entreprises cherchent souvent à augmenter le contrôle de la valeur ajoutée du produit. ¹⁶

b- Les directions de l'intégration :

L'intégration peut s'effectuer dans trois directions principales.

1- en amont : si l'entreprise choisit de développer des activités en amont du processus de production, elle peut réduire la dépendance de ses fournisseurs. Cette orientation facilite généralement les négociations avec d'autres fournisseurs dans la mesure où elle permet de surveiller l'environnement en amont de même que l'évolution des coûts et des technologies.

2- en aval : l'intégration verticale en aval permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.

3- en amont et en aval : afin d'avoir une maîtrise des opérations sur l'ensemble de la filière (stratégie de filière).

On peut distinguer des motivations qui poussent une organisation à s'intégrer en amont ou en aval.

Vers l'amont :

- Contrôler la régularité, la qualité et les coûts des approvisionnements.
- Réaliser, par un effort de recherche, des innovations technologiques utilisables aux stades ultérieurs de production.

Vers l'aval :

- S'assurer des débouchés réguliers et importants,
- Accroître la rentabilité de l'ensemble intégrant les profits afférents aux stades d'élaboration d'un produit.

¹⁶M.Darbeled, L.Izard, M.Scaramuzza, notions fondamentales de gestion d'entreprise, édition : foucher, 2011, p394

3-La stratégie de diversification :

a-Le principe :

Dans l'hypothèse d'une stratégie de diversification, l'entreprise se trouve dans plusieurs activités plus au moins liées entre elles sur le plan technologique ou des marchés. Cela correspond dans la plus part des cas à un développement normale de l'entreprise : une fois sa position assurée sur son activité d'origine, elle vise de nouveaux marchés ou bien elle diversifie pour remédier a un essoufflement de la demande se rapportant a son premier domaine d'activité stratégique. Dans la plus part des cas il s'agira de transférer les compétences acquises et les ressources dégagés préalablement par l'entreprise dans de nouveaux domaines.

Les raisons qui conduisent les entreprises à se diversifier sont nombreuses et souvent complémentaires. Il faut noter que les entreprises qui se diversifient peuvent être dans des situations économiques fortes différentes. Soit, elles sont en bonne santé et la diversification se situe dans une perspective de croissance, et elle traduit la mise en œuvre d'une stratégie de développement, soit elles sont en difficulté, et dans ce cas la diversification vise au redressement. Il est clair que les chances de succès ne seront pas les mêmes.¹⁷

Les entreprises qui se lancent dans une activité dont elles ne maîtrisent aucun des facteurs de succès. Face à des concurrents exerçant ce métier depuis plus longtemps, sont toutefois assez rares. D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

Schéma 03: contexte de la diversification

Situation de l'entreprise	Type de diversification
Bonne santé économique	Diversification de croissance
Difficultés internes, crise	Diversification de redressement

Source : management : stratégie et organisation p : 164 (1996)

¹⁷J.P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni; op.cit,p164

b-Les axes de la diversification : ¹⁸

Selon Igor Ansoff l'entreprise peut suivre quatre voies envisageables regroupées à partir de sa grille.

Schéma 04 : la diversification

Marché/ produit	Actuel	Nouveau
Actuel	Spécialisation	Diversification Produit
Nouveau	Diversification marché	Diversification Totale

Source : management : stratégie et organisation p : 167 (1996)

1-La diversification du produit :

Permet à l'entreprise de croître grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché.

Cette stratégie peut être réalisée grâce a deux tactiques :

- lancer un nouveau produit ;
- changer les caractéristiques, les attributs superficiels du produit.

Cette stratégie permet l'élargissement de la gamme offerte. Du côté de la production, certaines économies peuvent être réalisées en utilisant des installations ou des services communs, en standardisant des pièces, en produisant des éléments s'adaptant à l'un ou à l'autre produit. Du côté commercial, si le réseau de distribution est unique, la réalisation de gains se synergie est à peu près certaine. Certain inconvénient peuvent surgir du financement important des stocks, des difficultés de coordination et enfin de la concurrence entre certains produits de la gamme.

¹⁸J.P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni; idem,p166

2-La diversification du marché :

Elle ne concerne que les produits actuels, mais on les met en vente sur de nouveaux marchés. Les tactiques qui résultent de ce choix peuvent prendre les formes suivantes : une expansion régionale, une expansion nationale, une expansion internationale, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution ou bien l'exploitation d'un autre segment de clientèle, etc.

L'entreprise échappe aux aléas qui résultent de l'exploitation d'un portefeuille de clients trop étroit, et on constate que la production se développe et le bénéfice de l'apprentissage se fait ressentir par la diminution des coûts unitaire. Par contre les frais commerciaux supplémentaires par la conquête de nouveaux marchés sont souvent élevés ; ils peuvent mettre en péril l'équilibre financier de l'entreprise, qui est en plus confrontée à de nouveaux marchés qu'elle ne connaît pas

3-La diversification totale :

Elle suppose le développement simultané de produits nouveaux et marchés nouveaux. Dans ce cas si l'entreprise dispose d'un portefeuille d'activités bien équilibré, dans lequel les secteurs risqués voisinent avec des branches plus sûres, si les perspectives de rentabilité ne sont pas toutes exposées aux mêmes périls, on profite alors des gains obtenus d'une part pour compenser les pertes subies de l'autre.

Dans ce cas de figure la gestion devient très complexe, et rare sont les opérations communes à plusieurs activités qui peuvent être menées de front en même temps, ce qui conduit à une faiblesse des gains de synergie et de plus la différence entre le produit et le marché nécessite à chaque occasion d'investir des sommes très importantes.

Ansoff distingue trois formes de diversification totale ; la diversification concentrique, où l'entreprise développe de nouvelles activités dont la technologie et le marketing est complémentaire de son métier actuel. La diversification horizontale, qui consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire les mêmes segments de clientèle, même si la technologie est différente. La diversification conglomerale, qui implique le développement de nouvelles activités dont la technologie utilisée est différente et qui sont destinées à de nouveaux segments de clientèle.

4-La diversification liée et la diversification conglomerale :

- **la diversification liée :**

Cela correspond à un développement vers de nouvelles activités qui pressentent des points communs avec les activités existantes.

Le pivot peut être commercial, lorsqu'une organisation qui maîtrise un réseau de distribution ou qui a su développer une réputation auprès d'un segment de clientèle l'utilise pour proposer des produits parfois très différents. Le pivot peut être technologique, lorsqu'une organisation propose toute une gamme de produits qui reposent sur une technologie commune. Le pivot peut également être constitué par une compétence obtenue grâce au lien entre plusieurs étapes de la chaîne de valeurs, enfin il est possible d'utiliser successivement plusieurs pivots de diversification.¹⁹

Il convient cependant de s'interroger sur la réalité des synergies qui existent entre les différentes activités rassemblées au cours d'une série de diversification liées. En effet, ce n'est pas parce que les produits ou les services proposés par les DAS présentent des similitudes que les compétences secondaires sont les mêmes.

- **La diversification conglomerale :**

Elle correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes. Il s'agit donc d'accoler deux chaînes de valeur totalement indépendantes.

Historiquement, la littérature sur la diversification a été dominée par une perspective qui définissait les synergies entre domaines d'activité en termes relativement étroits. Or comme nous l'avons vu une diversification liée peut aussi reposer sur le partage de compétences fondamentales.²⁰

Dans ces conditions, la diversification conglomerale consiste :

- A créer de nouveaux marchés. Cela nécessite une très bonne connaissance des marchés ainsi que la capacité créatrice permettant de répondre aux besoins latents.

¹⁹G.Johnson, K.Scholes, F.Fréry, le stratégique, édition : village mondiale, 2009, p 363

²⁰G.Johnson, K.Scholes, F.Fréry, idem, p365

- De manière encore plus radicale, la diversification conglomerale peut consister à développer de nouvelles compétences afin d'exploiter de nouvelles opportunités de marché. Cette situation est cependant relativement rare. D'ailleurs, il est toujours possible de trouver quelques points communs entre n'importe quelles activités, ne serait ce qu'en termes de partage des ressources budgétaires de la maison mère ou de la direction générale. Il est donc préférable de considérer qu'entre les diversifications intimement liées et les diversifications radicalement conglomerale on trouve un continuum et non une rupture. Les synergies existent toujours, mais à des degrés divers.
- En termes de logique de groupe, le développement des conglomérats correspond à une approche de gestionnaire de portefeuille ou de restructuration. Or, les marchés financiers dévalorisent le plus souvent ce type de logique, considérée comme consommatrice de valeur, voire comme concurrente du métier de gestionnaire de fonds.

A priori, les diversifications conglomerale présentent des perspectives de développement plus faible que les diversifications liées technologiquement ou commercialement. Cela dit, les besoins de coordination entre activités et les coûts organisationnels induits sont moindres.

La tendance des grands groupes diversifiés est à l'abandon des activités considérées comme non stratégique et au recentrage stratégique sur leurs métiers et activités de base. Parmi les raisons, l'incertitude de la complexité de l'environnement et des technologies, les phénomènes de globalisation qui ont augmenté le coût des informations et des contrôles, diminuant ainsi les limites optimales de la diversification.

4- La stratégie d'internationalisation :

a-Le principe :

L'internationalisation consiste à développer l'exploitation de son portefeuille d'activités vers l'étranger. Le choix de l'internationalisation n'est en général pas planifié, il n'est souvent que la conséquence progressive de la recherche de nouveaux débouchés. Elle est une stratégie à facettes multiples et son

développement progressif peut amener l'entreprise à des évolutions culturelles et structurelles.²¹

L'entreprise va ajouter à ses compétences traditionnelles, une expérience unique en terme d'organisation, de processus interne et de ressources humaines : l'art de fonctionner en réseau internationalement et de gérer une chaine de valeur à la fois très différencié d'amont en aval et fortement dispersée géographiquement dans des unités internationales différentes

Cinq raisons majeures conduisent les entreprises à s'internationaliser :²²

- Tout d'abord la conquête de nouveaux marchés ; la motivation est d'autant plus grande que le marché national est lui-même étroit ou a maturité.
- Deuxièmement la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ; c'est une recherche d'économie d'échelle et d'effet d'expérience.
- Troisièmement l'opportunité d'exploiter plus avant à l'étranger. Les compétences à l'origine d'un avantage concurrentiel développé sur le marché national ; il s'agit de transférer internationalement cet avantages concurrentiel.
- Quatrièmement la répartition du risque dans des pays qui ont des cycles économique différents ; ceci réduit la dépendance par rapport à l'évolution du marché national et permet d'avoir un portefeuille d'activités géographiquement mieux réparti en termes de cycle économique, tant de croissance, et risque.
- Cinquièmement enfin la nécessité d'être présent sur les grands marchés internationaux parce que les concurrents y sont et pour ne pas courir le risque d'être relégué dans un rôle de joueur local faute d'avoir la taille et le rayonnement international suffisant.

On peut également citer ; les écarts des coûts du facteur travail, et a l'axées aux matières premières.

b-Les formes de l'internalisation :

On peut distinguer les stratégies de conquête qui permettent d'exploiter un avantage concurrentiel acquis sur le plan local pour le diffuser à l'étranger. C'est la stratégie relative aux PME. Tandis que les grands groupes pratiquent plutôt

²¹J.F.Soutenain, P.Facet, organisation et gestion de l'entreprise, édition : Berti, 2010, p 172

²²Stratégor, op.cit, p 237

une stratégie dite de valorisation qui permet grâce à l'organisation et à la rationalisation d'être plus efficient sur un marché élargi.

Cette distinction permet d'observer deux modalités d'internationalisation ;

1- l'internationalisation commerciale :

L'entreprise cherche à l'étranger de nouveaux débouchés pour vendre ses produits fabriqués dans son pays d'origine, sauf dans le cas de la cession de licence où l'entreprise ne produit pas elle-même mais touche une redevance sur les ventes du producteur local.

2- l'internationalisation productive :

Il s'agit de produire dans le pays de destination. Les modalités d'implantation varient suivant que l'on vend des produits ou des services. Dans un premier temps la maison mère implante une filiale à l'étranger (filiale relais), ensuite cette filiale acquiert une certaine autonomie et peut chercher ses propres modes de production et construire son avantage concurrentiel (filiale atelier) ; enfin les filiales se multiplient (filiale réseau) et la maison mère construit une stratégie de groupe et adapte sa structure à cette évolution.²³

Parmi les nouvelles formes d'internationalisation nous citons ;

- La franchise industrielle internationale
- La filiale conjointe, grâce à laquelle des partenaires appartenant à deux pays différents s'allient.

c- les phases d'internationalisation :

Selon l'âge et la taille de l'entreprise, plusieurs étapes d'internationalisation restent à distinguer. Elles vont de la simple exportation à la globalisation.

²³J.F.Soutenain, P.Facet, op, cit, p173

Tableau 02 : les phases d'internationalisation

Stratégie	Caractéristiques
1- exportation	Décision : mûrie/ réactive a une demande
2- implantation au loin	Bureau commercial
3- internationalisation d'activités	Unité de production
4- multinationalisation	Création d'unités décentralisées, groupes ou sociétés par divisions décentralisées.
5- globalisation	Délocalisation des centres de décision. Marché mondial. Recherche d'avantages de localisation offerts par les différents territoires nationaux.

Source : management : stratégie et organisation p : 180 (1996)

- **l'exportation** :

Elle conduit l'entreprise à confier la vente de ses produits et services à des tiers : la fonction commerciale y est sous traitée à des intermédiaires qui sont localisés dans le pays d'origine de l'entreprise. Elle n'est pas coûteuse, mais elle implique un contrôle réduit des activités internationales. L'entreprise a la possibilité de recourir à un commissionnaire, à un négociant exportateur, à une société de commerce international ou d'exporter par l'intermédiaire d'un contrat de sous-traitance industrielle.

- **l'implantation au loin** :

L'entreprise est amenée à nouer des relations commerciales à l'étranger, elle permet une meilleure maîtrise de la commercialisation des produits et services exportés par l'entreprise. Elle peut se traduire par des actions collectives à l'exportation ou un contrat de « piggy back ». Elle permet de répartir les coûts et les risques entre les différents partenaires et associés.

- **L'internationalisation d'activités :**

Cela constitue une forme de coopération qui associe au moins deux entreprises et qui est formalisée par un contrat. Elle peut porter sur des domaines aussi variés que la technologie, la formation, la gestion et le marketing. L'objectif est d'exercer une influence effective sur l'activité et la gestion de l'entité visée. En règle générale, les ressources mobilisées sont plus importantes que dans le cas des activités d'exportation.

- **La globalisation :**

Elle peut se définir comme un stade **d'internationalisation** avancée de l'entreprise qui suppose l'intégration de ses activités au plan mondial dans toutes ses dimensions : gestion, contrôle financier, recherche et développement, production et vente. Parmi les entreprises déjà largement internationalisées, on peut repérer plusieurs stratégies par ordre croissant de globalisation : les firmes multinationales, les firmes transnationales et les firmes globales.

L'organisation d'une multinationale est très complexe en raison de sa taille, du nombre de ses filiales ; de leur dispersion géographique ; de la variété des régimes politiques, juridiques, économiques, sociaux et culturels des pays d'implantation. L'entreprise adopte sa structure pour conserver son efficacité et son dynamisme dans lesquels elle peut réaliser des économies d'échelle et préserver son unité. Pour atteindre ces objectifs, beaucoup de multinationales adoptent une structure décentralisée et matricielle. Le processus de production est reparti entre les différentes filiales réseau.²⁴

²⁴J.F.Soutenain, P.Facet, op, cit, p174

Section 02 : les stratégies concurrentielles

Selon Porter, pour un DAS trois grandes familles de stratégie sont concevables. Chacune d'elle est exclusive des deux autres, car toutes cherchent d'une voie médiane serait à l'échec.

Schéma 05: les stratégies génériques

Avantage stratégique			
Le caractère unique du Produit est perçu par La clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles		
Différenciation	Domination au niveau Des coûts	Le secteur tout entier	Cible Stratégique
Concentration /focalisation		Un segment particulier	

Source : management : stratégie et organisation p : 151 (1996)

A-La stratégie de domination par les coûts :

1-Le principe :

Un excellent moyen pour dominer les concurrents consiste à produire à un coût inférieur. Pour cela, il est indispensable de disposer d'une part de marché non négligeable afin de bénéficier des lois d'apprentissage, mais aussi de posséder une organisation sans faille. Les coûts inutiles sont pourchassés, les meilleures sources d'approvisionnement recherchées, les investissements dans le matériel le plus moderne pratiqués.²⁵

Ainsi, la stratégie de domination par les coûts consiste à construire un avantage concurrentiel à partir des coûts. Orientée vers la minimisation des coûts, elle est souvent assimilée à une stratégie de volume. L'entreprise peut réduire ses coûts en bénéficiant d'économie d'échelle, de l'effet d'expérience ou

²⁵J.P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni; op.cit,p152

d'un pouvoir de négociation accru. Cela nécessitant des investissements important dans l'outil de production, voire une délocalisation de certaines activités, et une politique commerciale agressive permettant d'obtenir rapidement une position dominante sur le marché.

Efficaces dans les secteurs où le prix constitue un critère essentiel d'achat (les biens de grande consommation), les stratégies de domination par les coûts sont sans effet dans les industries comme le luxe où la concurrence ne s'opère pas principalement sur la maîtrise des coûts de fabrication. Par ailleurs, elles ne sont pas émancipées de risques, comme celui d'une « guerre des prix » dont l'entreprise peut faire les frais, ou l'apparition d'un produit de substitution qui anéantira l'expérience cumulée.²⁶

2-Les facteurs de baisse des coûts :

On peut distinguer trois facteurs qui influencent la baisse des prix :

a- les économies d'échelle

Elles correspondent à la diminution des coûts unitaire d'une activité donnée, imputée à l'augmentation des capacités de production et du volume d'affaires. Les économies d'échelle s'expliquent par l'étalement des frais fixes sur des séries plus longues et par la réduction du coût des investissements par unité de capacité, lorsque la capacité totale augmente.

b- l'effet d'expérience :

Cela désigne la diminution des coûts unitaires ajoutés réalisée grâce à la production cumulée. Développée par le Boston Consulting Group, la courbe d'expérience montre que le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multipliée par deux.

L'effet d'expérience tient à trois causes principales : les économies d'échelle et l'effet de taille permettant à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation, l'effet d'apprentissage lié à l'amélioration de la productivité au travail, l'innovation et la substitution capital/travail résultant de l'amélioration du processus de production. Par exemple, grâce au remplacement progressif de la main-d'œuvre par des moyens de production.

²⁶P. Charpentier ; op.cit, p104

c- la technologie :

La baisse des coûts peut résulter d'une meilleure utilisation du processus de fabrication. Par exemple l'automatisation de la chaine de production. L'innovation nécessite généralement des investissements importants en recherche et développement. La méthode pour absorber ces frais est de mener une stratégie de volume. Une rupture technologique peut contribuer à une exceptionnelle réduction des coûts, l'expérience accumulée par les autres devenant inutile.

3-Les implications stratégiques :

Lorsque, pour une activité donnée, on constate un effet d'expérience important, la stratégie naturelle des entreprises en concurrence consiste à acquérir l'expérience la plus forte, afin de bénéficier des coûts les plus faibles. Pour avoir l'expérience la plus forte, les entreprises chercheront à avoir la production la plus grande et donc la part de marché la plus importante. C'est pour quoi ces stratégies de coûts sont également qualifiées de stratégie de volume. La lutte que se livrent les entreprises pour gagner des parts de marché entraîne en général un ajustement du prix du marché sur les coûts des concurrents les plus compétitifs, ceux dont la production est la plus importante. Les concurrents dont la production est trop faible ont des coûts trop élevés sont alors éliminés.²⁷

Si la croissance du domaine d'activité est faible ou nulle, les parts de marché sont très difficiles à faire évoluer ; tout gain de l'un des concurrents se traduit en effet par une diminution de la production pour les autres, ce qui les entraîne à réagir fortement pour conserver leurs parts de marché. Les positions relatives de chaque entreprise en termes d'expérience, et donc de coûts, sont stables et la structure concurrentielle du domaine pratiquement figée. La production demeurant à un niveau constant ou augmentant à un rythme lent, le taux de baisse des coûts tend vers zéro.

Si, le domaine d'activité connaît une croissance forte, les coûts continuent à baisser rapidement. L'entreprise dont la production croît plus vite que l'activité dans son ensemble augmente sa part de marché sans affecter le niveau de

²⁷Stratégor, op.cit, p 132

production des concurrents, et voit ses coûts baisser plus rapidement. Elle se crée ainsi un avantage concurrentiel.

L'effet d'expérience apparaît comme une barrière à l'entrée d'un domaine d'activité. Les entreprises qui n'y étaient pas présentes dès l'origine, et important. Ce handicap, qui ne peut être comblé qu'en rattrapant le niveau de production cumulée des concurrents les mieux placés, joue un rôle dissuasif et rend l'entrée de nouveaux arrivants dans l'activité très difficile.

Enfin, la croissance du domaine se traduit pour l'entreprise par des besoins financiers importants en immobilisations (nécessité d'accroître la capacité de production) et en fonds de roulement. En revanche, une activité stable ou en déclin entraîne, pour une entreprise qui a une part de marché et une production cumulée suffisante, des flux financiers positifs élevés (investissement faibles et marges importantes).²⁸

B-La stratégie de différenciation :

1-Le principe :

La stratégie de différenciation implique que l'entreprise propose une offre spécifique qui lui permet de se démarquer de ses concurrents et éviter ainsi une concurrence fondée sur les coûts et les prix. La différenciation peut concerner des éléments aussi variés que la qualité du produit, la technologie utilisée, l'image de marque et les services proposés.²⁹

Il s'agit pour l'entreprise d'asseoir sa domination par une offre distincte de celle de ses concurrents et reconnue comme telle par les consommateurs. La différenciation consiste très souvent à une amélioration de l'offre de référence que le consommateur s'attend généralement à trouver sur le marché. Par ce type de démarche stratégique, l'entreprise escompte des marges unitaires plus élevées et donc une rentabilité supérieure. Pour le succès d'une stratégie de différenciation, les consommateurs doivent percevoir clairement la spécificité de l'offre. Dans ce cas en effet, ils sont prêts à payer un sur-prix, même si la fonction d'usage du produit est la même.

²⁸Stratégor, op.cit, p 134

²⁹Ulrike Mayrhofer, op.cit, p 56

Si l'entreprise met en œuvre une procédure sérieuse pour faire valoir une différenciation faiblement perçue, elle se met en danger. Si elle réussit à comprimer les coûts d'un avantage ressenti comme exceptionnel par le client, elle prospère.

2-Les facteurs de différenciation :

La différenciation implique une offre différente, originale par rapport à la concurrence, difficilement imitable elle est souvent associée à l'innovation, à la qualité, à la mise en place de systèmes d'information performant, à l'offre marketing autour du prix, du produit/service, de la distribution et de la communication.

Les facteurs de différenciation sont différents selon que la différenciation porte sur le produit/service (réel), ou sur des aspects moins tangibles comme la marque ou l'image (perçu). Ils se combinent et reposent sur plusieurs fonctions dans l'entreprise. Ainsi le prestige de la marque dépendra de : la qualité des matières premières utilisée, des procédures de contrôle qualité, du service après vente,etc.

Pour se différencier l'entreprise pourra choisir de nombreux éléments, principalement trois.

a- la différenciation technologique :

la sophistication ; une innovation technologique apporte une valeur supplémentaire au produit. Elle permet d'améliorer une fonction qui intéresse le client. La performance croissante justifie les prix plus élevés.

b- la différenciation commerciale :

Mercatique ou marketing ; elle porte sur une innovation marketing et concerne la présentation des produits, la façon de les vendre, les services associés. Par exemple le produit est accessible grâce à une offre promotionnelle, tel un échantillon, durée d'essai, extension du réseau de distribution.

c- la différenciation de marque :

L'entreprise s'appuie sur son image de marque pour emporter l'adhésion des clients à son produit, par exemple les maisons de haute couture, qui propose des prix plus élevés mais qui se fondent sur la réputation et la fibre artistique du couturier.

3-Les implications stratégiques :

La différenciation apporte une valeur supplémentaire à l'acheteur, valeur fonctionnelle ou valeur psychologique et celui-ci accepte de supporter un prix plus élevé que celui offert par les entreprises du même secteur qui poursuivaient une stratégie de coût. La réussite passe ainsi par un équilibre entre l'accroissement des coûts engendré par la recherche du facteur d'unicité et la perception par le client de la valeur correspondant. La part de marché n'est pas nécessairement très élevée mais tenue, tout est en la capacité du client à payer et supporter le prix de la différenciation.³⁰

L'attraction actuelle des consommateurs pour des produits non standardisés ouvre un champ large aux stratégies de différenciation. Si elle veut maintenir durablement un avantage par ce type de stratégie, l'entreprise doit constamment innover pour éviter les risques d'imitation et de banalisation de la spécificité de son offre. La différenciation est d'autant plus efficace que l'activité se situe en phase de démarrage ou de croissance. En phase de maturité, le rythme des innovations produites diminue au profit d'innovations de procédé. Les stratégies de coûts ont alors tendance à s'imposer.³¹

La mise en place d'une stratégie de différenciation requiert une bonne coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment entre le service recherche et développement et le service marketing. L'entreprise doit être créative pour s'adapter à l'évolution de la demande et pour devancer ses concurrents. Cela nécessite une synergie entre la fonction de production, la logistique et le contrôle de gestion ; afin qu'une innovation puisse être convertie en produit commercialisable, source de valeur pour le client.

En tout état de cause, la stratégie de différenciation doit reposer avant tout sur une bonne connaissance du marché ; ce qui implique une segmentation minutieuse et révisé périodiquement. De plus l'aspect temps est crucial car une différenciation éphémère ne permettra pas d'atteindre les objectifs visés.

³⁰J.P Helfer, M. Kalika, J. Orsoni; op.cit,p154

³¹Charpentier ; op.cit, p104

C-La stratégie de concentration :

1-Le principe :

Cette stratégie que l'on peut aussi appeler de focalisation consiste à se concentrer sur un segment de clientèle ou sur un segment géographique. La concentration est pratiquée par les entreprises que leurs ressources empêchent de couvrir tout le marché ou par celles qui décident de se concentrer sur une partie spécifique de la demande.³²

Il s'agit pour l'entreprise qui adopte se choix d'éviter une confrontation directe avec les principaux concurrents du marché, que cela soit sur le terrain du prix ou de la valeur, elle ne s'attaque pas a la totalité du secteur.

La stratégie de concentration ou de niche correspond à une stratégie de spécialisation. L'entreprise concentre ses efforts sur un seul segment, en proposant un avantage unique à ce groupe de clients. Elle se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées ou lorsque le segment sélectionné représente un potentiel important.³³

2-Les implications stratégiques :

La stratégie de concentration permet d'offrir un prix inférieur à celui des ses concurrents en concentrant ses ressources et aptitudes, ou de créer un avantage unique qui s'adresse à une clientèle limitée mais solvable du marché global. Il faut alors que l'entreprise atteigne un niveau élevé de performances technique ou commerciale.

Lorsqu'elle est bien ciblée, cette stratégie permet d'atteindre un niveau de profit supérieur à la moyenne du secteur même si le volume d'activité est limité par la taille du créneau choisi. Les PME limitée par leur taille et leur accès aux ressources stables peuvent donc suivre ce type de stratégie en s'appuyant sur leur flexibilité.

Les aptitudes requises sont liées à la focalisation retenue (coûts, commerciale, technique ou organisationnelle). il faut une segmentation rigoureuse, une recherche et développement ciblée et efficace, des objectifs de profit plus que de croissance et des choix précis, rigoureux pertinents et clairs.

³²J.F.Soutenain, P.Facet, op, cit, p162

³³Ulrike Mayrhofer,op,cit, p73

L'effet d'expérience permet d'acquérir un avantage sur les coûts. Il évite la dispersion des ressources, simplifie la gestion et les difficultés organisationnelles. Le centrage autour d'un métier ou d'un marché facilite la maîtrise du développement. Il clarifie l'identité de l'entreprise et les contours de sa culture. La communication externe est plus aisée.

L'application de la stratégie de concentration amène la détérioration de l'avantage par les coûts, ainsi que la perte des facteurs de différenciation. La sursegmentation du marché limiterait les profits potentiels, des difficultés en cas de déclin du DAS par manque de flexibilité et un affaiblissement de l'innovation.

Dans la pratique, les théories ne sont pas appliquées à la lettre mais modifiées selon les nécessités et le cas de figure de chaque entreprise et aux caractéristiques de l'environnement et surtout de la culture instaurée. Ainsi les stratégies adoptées par les entreprises de service est différente de celle des groupes industriels et leur organisation et structure par l'occurrence pour sa réussite.

La stratégie adoptée par une entreprise, constitue l'axe d'orientation de ses actions et le chemin de réalisation de ses objectifs, pour cela l'adaptation des composantes de l'organisation à cet effet est importante pour l'obtention d'une cohérence globale. La structure organisationnelle adaptée constitue une variable nécessaire à la réalisation des buts et son adaptation à la stratégie est nécessaire au risque de son échec.

Section 03: la performance d'entreprise

A- La performance et ses caractéristiques

1- Définition de la performance

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique, sa mesure et ses caractéristiques.

Pour **Dimitre Weiss** :³⁴ « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».

³⁴ D.WEISS.K.O, la fonction Rh, les éditions d'organisation, paris, 1988, p 675.

Pour AnmkBourguignon³⁵ : le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés «mots-valises» ou plus brutalement «*mots-éponges* ». Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations.

Donc cette orientation choisie par Bourguignon consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue pour répondre à des fonctions politiques, sociales et idéologiques, par contre dans la pratique, c'est une notion multidimensionnelle qui superpose plusieurs significations.

La performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelque chose. Mais sa portée concrète dépend du domaine et des acteurs concernés. Sous cet angle, la performance n'est pas un ratio productif (l'efficience), ni une mesure synthétique de résultat, ni un dynamisme adaptatif (la compétitivité), ni une Capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité). C'est pour une entreprise, l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit.

Pour **A. Khemakhem**.³⁶«La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs s qu'il avait acceptés».

2- Les sources de la performance :

a- Identification des sources de performance:

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est hérité de l'environnement.

D'un coté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

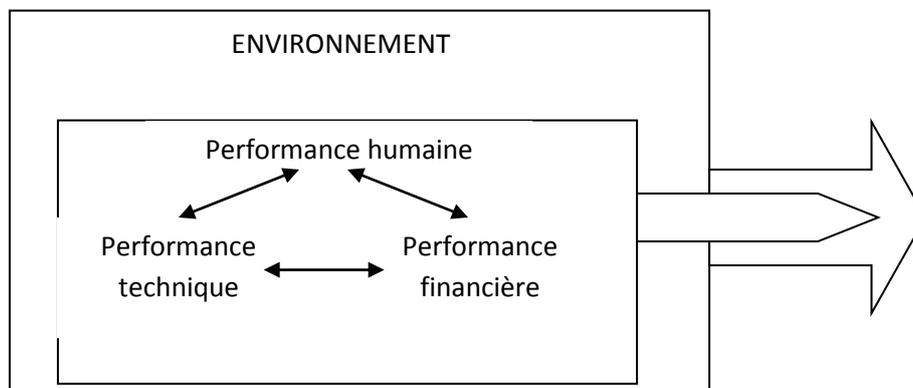
³⁵A.BOURGUIGNON : définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne marie Feriçelli et Bruno sire, édition economica, paris, 2006, p20

³⁶ A.KHMAKHEM : la dynamique de contrôle de gestion, ed, Dunod, 2012, p311.

- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les autres).

Schéma n° 06 : les ressources de la performance



Source : B. MARTORY, D. CROZET « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Ed DUNOD, 5^{ème} édition, 2002.p 165

3- Les facteurs de performance :

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégique, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance. Ces éléments sont tous indépendant et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clé est plus faible par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la globale de l'entreprise en sera affectée. Ces facteurs sont les suivants³⁷ :

- Les clients doivent être satisfait, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et services ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts ;
- Les processus être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants et tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs ;
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

4- Les caractéristiques de la performance :

La performance se caractérise par certaines spécifications en les décelant à partir de ses définitions :

a- La performance est construire support à des jugements :

La performance est construite support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son

³⁷www.sympatico.ca/jplage/performance le 27/04/2017 à 21:00

environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »³⁸.

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employés, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus. La performance « est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »³⁹.

Les composants de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigé pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changement au cours du temps »⁴⁰.

b- La performance comme indicateur de pilotage :

La performance se pilote ; Prônant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprennent des indicateurs qui se complète et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples. « Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »⁴¹. Par la suite, la performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants ; si les résultats sont en deçà des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

³⁸SAULQUIN, (J.Y) , «Gestion des ressources humaines et performance des services», revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2011, P.20.

³⁹ MAURIN, GUINDON, BOULIANE, «Mesurer la performance de l'entreprise», encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 2006, P.66.

⁴⁰GHARBI, (J), «Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », revue gestion des ressources humaines n°35, Mai 2012, P.37.

⁴¹ SAULQUIN, (J.Y) op,cit, P.21.

La performance est riche de composantes antinomiques, « Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »⁴². Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables. Pour cela, la citation des principaux facteurs influençant la performance les suivants : Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

C- Identification des sources de performance :

La performance comprend deux sources : l'un interne, l'autre externe. Le tableau suivant présente en détail ses sources.

⁴² LEBAS, (M) : «Qui il faut définir la performance», revue française de comptabilité, n°269, juillet. Août, 1995, P.139.

Tableau n°03 : les sources de la performance

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organisations	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessité de produire et de communiquer les informations financières	Nécessité de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'actions
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chaque vers un même but

SOURCE : BRIDGE (D), GOUJET (CH) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, 2002, P.170.

B- La distinction entre la performance et les notions voisines :

Le mot performance est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience et d'effectivité, considérée comme des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

1- L'efficacité :

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande).

La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient quantitatifs ou qualitatifs). Les indicateurs d'efficacité peuvent ainsi être très divers et nombreux.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « Comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁴³

L'intérêt de ce concept est de dépasser la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme, et d'être totalement inadapté à l'appréhension des performances à long terme pour ces même organisations, que pour toutes celle qui ne poursuivent pas des perspectives exclusivement économiques.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

⁴³H.M. BOISLANDELLE ,Dictionnaire des gestions, vocabulaire, concepts et outils, Ed économia, Paris, 2008. p : 139.

2- L'efficience :

Dans le cadre de l'évaluation des performances d'un système, quelle que soit sa nature (unité de production, unité médicale, service de livraison, etc) nous considérons que « **L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre** » (⁴⁴).

En d'autres termes l'efficience s'intéresse à la qualité des factures utilisés pour atteindre les objectifs (nombres d'heures machine, nombre d'heures de travail, coûts des consommations intermédiaires rentrant dans la production, ... etc).

Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivités des facteurs) en donnant une mesure. Comme pour l'efficacité on parle de l'efficience en termes de degré.

Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante:

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

Michel Kalika⁴⁵: considère que l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixé l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience.

3- L'effectivité :

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

⁴⁴H.M. BOISLANDELLE :,idem,,p140.

⁴⁵ M. KALIKA ,structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances, édition economica, 1998, p : 211.

Selon une formulation de Jean Loris le Moigne⁴⁶ « Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante ;

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de satisfaction obtenu} / \text{Résultats obtenus}$$

C-La mesure de la performance

1- Les objectifs de la mesure de la performance :

Pour mesurer la performance, on a recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créé ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, ...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacé avec lesquelles l'entreprise accomplit ces tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le

⁴⁶ J.L. LE MOIGNE, l'évaluation des système complexes, in « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, p : 203.

niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;

- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel. L'indice de performance est considéré un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement.

2- Les niveaux de mesure de la performance :

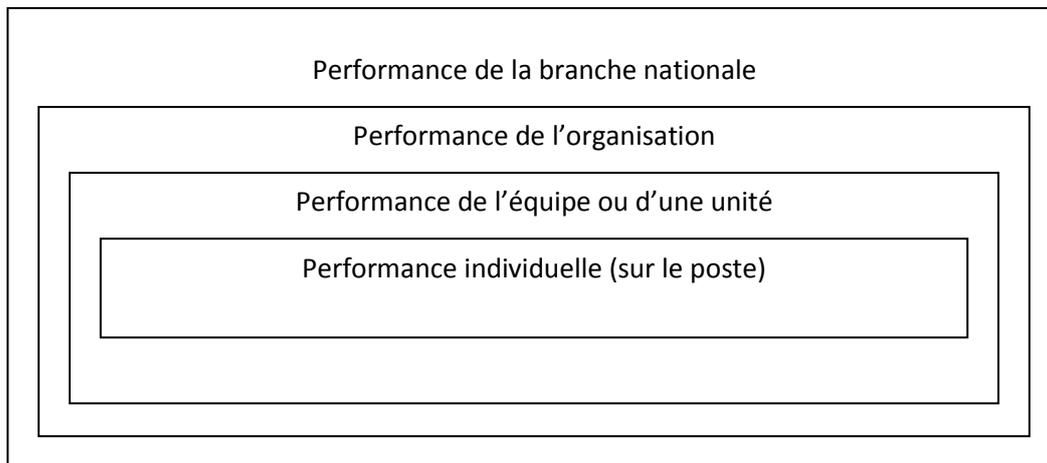
La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après.

L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Schéma n°07 : Les niveaux de mesure de la performance

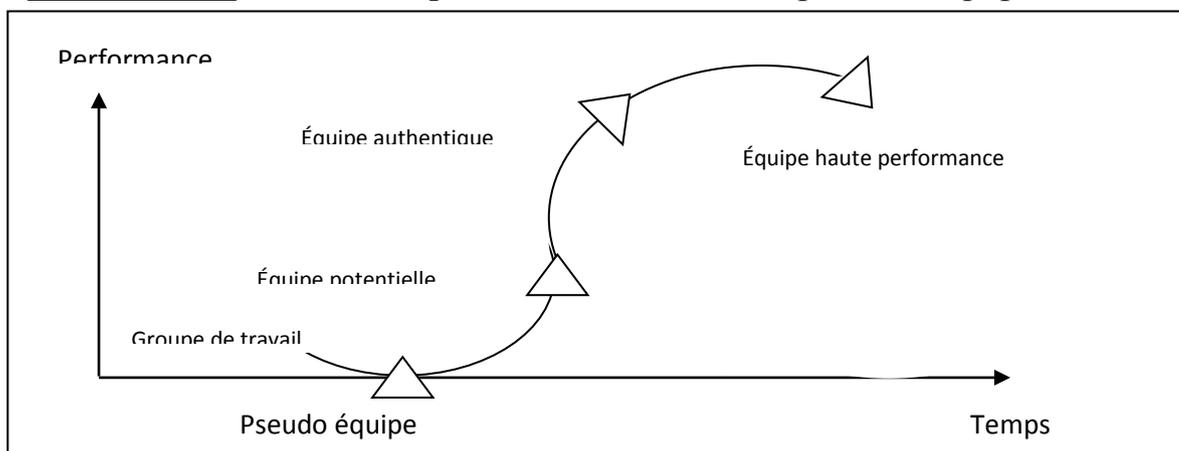


SOURCE :B. Martory, D.Crozet : « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Ed DUNOD 5^{ème} édition, P.165.

3- Performance immédiate ou performance dans la durée :

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps : c'est la notion de courbe d'apprentissage qui est schématisée par le schéma suivant :

Schéma n°08 : Courbe de performance dans le temps d'une équipe



SOURCE :J.Katzenbach, D.Smith : Les équipes hautes performance, édition, DUNOD, Paris, 1994, P.84 avec adaptation.

Ce schéma montre cinq stades de la performance différente :

- a- Le groupe de travail :** Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine.
- b- Le pseudo équipe :** Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.
- c- L'équipe potentielle :** Groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnue d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance. En générale, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.
- d- L'équipe authentique :** Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivé par un but, des objectifs et une méthode de travail authentique dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.
- e- L'équipe haute performance :** Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel et leurs coéquipiers. Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée.

Chapitre II :
**La fonction commerciale et la qualité
de service**

Dans ce chapitre nous allons tenter d'expliquer le rôle et la place de la fonction commerciale ainsi que la mesure de son activité et aussi nous expliquerons l'intérêt de la qualité de service, l'importance de sa mesure et les critères de mesure de cette dernière pour une compagnie aérienne.

Section 01 : Concept et enjeux de la fonction commerciale

A- Définition et activités de la fonction commerciale

1- Définition :

Henry FAYOL ⁴⁷ classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financière et technique (production).

La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution :

- La recherche d'une production de masse a d'abord conduit les chefs d'entreprise à se préoccuper essentiellement de questions d'ordre technique et financier.
- Progressivement, pour répondre aux besoins d'une consommation de masse, ils ont été amenés à accorder plus d'importance aux problèmes commerciaux.
- Enfin, la fonction commerciale se trouve guidée par la logique du marketing. Pour cela elle peut être définie « Comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science ».⁴⁸

⁴⁷C.F.H. FAYOL , l'administration industrielle et générale, édition ENAG, 1996.

⁴⁸ C.BUSSENAULT, M. PRETET :, économie de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2005, p 39.

2- Les activités de la fonction commerciale :

La fonction commerciale regroupe trois catégories d'activités, à savoir :

- L'étude de l'environnement du marché et des consommateurs
- La préparation et la mise en œuvre d'opérations spécifiques
- L'organisation et le contrôle des actions commerciales

Elle se donne donc pour tâche de fixer le cadre de l'action au travers de choix stratégiques, d'organiser et de gérer des équipes de vente, en fin de négociation. En amont du processus de vente, il revient au responsable commercial de définir les canaux de distribution qu'il empruntera, d'élaborer des plans d'action commerciale, de tirer parti des opportunités offertes par les outils actuels de traitement et de transmission de l'information, afin de mettre en place un support efficace à l'action commerciale.

3- Les enjeux de la performance commerciale :

On peut considérer que quelque soit le poids relatif à la fonction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs :

a- Développer le chiffre d'affaire et la marge :

Il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, en volume de machines vendues, de produit placés.....etc.

Aujourd'hui ils ne se limitent plus à la question combien, bien que dépasse vers d'autres questions un peu approfondies tels que comment, où, chez, qui, par, etc

b- Développer la productivité commerciale :

L'exigence en termes de performance commerciale ne cesse d'augmenter, or les ressources sont comptées, on assiste à rationaliser l'activité des forces de vente, et de réorganiser les équipes.

c- Accroître les compétences des équipes :

La fonction commerciale bien évidemment comporte une image, la direction commerciale peut favoriser la progression des compétences par la formation, la coordination entre les équipes, elle chargée de suivre ses équipes.

B-La performance de la stratégie commerciale⁴⁹

1- Mesurer la performance commerciale :

la performance se mesure d'abord en comparant la résultat obtenu par un indicateur donné avec l'objectif que l'on s'était fixé ou en comparant avec les résultats des années antérieures ou encore en le comparant avec les résultat d'autre organisation ayant des caractéristique similaires. Cette comparaison pourrait permettre aux responsables de connaître des façons de faire susceptibles de faciliter son travail, d'améliorer le service aux contribuables et de diminuer ses coûts.

L'évaluation des performances peut porter sur la capacité du responsable à atteindre les objectifs qui lui ont été attribués. Et à travers l'évaluation se surgit la question suivante :

C'est quoi une mauvaise performance ? Une mauvaise performance peut parvenir :

- ✓ D'une dégradation de chiffre d'affaires total (cahute en volume total, prix) ;
- ✓ D'un dérapage en niveau des coûts de l'entreprise, augmentation des coûts, des ressources consommées ou inefficience dans la consommation ;
- ✓ D'une mauvaise qualité des prévisions qui ont présidé à l'établissement des budgets, des fluctuations des changes ;
- ✓ D'une modification fondamentale des conditions de l'économie, due de chocs extérieurs de nature différente ;

⁴⁹M.LANGUE, J.M.MOUTOT, mesurer la performance de la fonction commerciale, édition organisation, paris,2015 .

2- La qualité d'une bonne évaluation :

- ✓ Le respect de délais et la pertinence de l'information apportée constituent les points essentiels d'une bonne évaluation ;
- ✓ Une évaluation passée délai n'apporte pas les informations nécessaires à l'entreprise et par ailleurs peut constituer un handicap pour le décideur ;
- ✓ Une évaluation est importante, en ce sens qu'elle apporte des informations précises sur situation constatée ou présente.

En effet être performant :

- C'est plus que faire son budget ;
- C'est plus qu'attendre ses objectifs ;
- C'est avoir pensé à satisfaire le client en permanence ;
- C'est avoir équilibré les avantages à court et à long terme.

3- Le Rôle de l'évaluation de la performance commerciale :

a- L'intérêt de l'évaluation :

Evaluer revient à mesurer à l'aide de critères déterminés. L'évaluation de la performance commerciale revient donc à mesurer, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience. Nous verrons par la suite quel rôle commerciale pour une organisation.

L'évaluation de la performance commerciale présente un double intérêt :

- Sur le plan scientifique, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteint ;
- Sur le plan opératoire, l'intérêt premier est de fournir de l'information nouvelle qui a entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation de performance de l'activité commerciale permet à l'entreprise de contrôler cette dernière et de suivre l'évolution peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle, ou même tous à la fois.

b- Mode d'évaluation de la performance commerciale :

Il existe en général deux méthodes pour évaluer la performance commerciale :

- **L'évaluation à partir d'un indicateur :**

Les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils rapportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs, pris isolément, ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision adéquate. Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation plus précise.

- **L'évaluation à travers le tableau de bord :**

Le tableau de bord peut être considéré comme un guide, permettant au responsable de contrôler l'évolution des activités. Pour le responsable des ventes, il permet de déterminer le niveau des ventes à un moment précis, et de contrôler les résultats des actions commerciales.

Il est structuré d'une grille d'indicateur, permettant de mesurer le niveau d'efficacité de toutes les activités à une période précise.

Section 02 : La qualité de service

A-Le concept

La qualité de service est la différence entre le service attendu et la perception de l'offre réelle. La qualité de service revêt une importance considérable car elle détermine l'image et le rendement de l'entreprise.

1- Définition :

D'après Gérard Tocquer : « La qualité de service est la satisfaction globale que procure l'ensemble des services élémentaires proposés aux clients et qui détermine le niveau de performance ». ⁵⁰

⁵⁰Gérard Tocquer, Michel « *marketing de service* », le défi relationnel, 1999, P45

« La qualité de service est l'écart entre les attentes des clients à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service ». ⁵¹

Donc la qualité après avoir utilisé de services est la différence entre le service attendu et la perception de l'offre réelle. Cette différence est négative quand l'offre est inférieure aux attentes et positive quand l'offre est supérieure ou égale aux attentes.

2- La gestion de la qualité de service:

Les services présentent un certain nombre de caractéristiques qui leurs sont spécifiques et qui rendent particulièrement difficiles l'évaluation de la qualité de l'offre par un futur acheteur car il n'a pas la possibilité de tester le service avant de l'acquérir, ainsi que le maintien d'une qualité standard de cette offre. Celui-ci dépend des éléments de la servuction à la fois du comportement du personnel en contact, du fonctionnement du système d'organisation interne de l'entreprise, de son support matériel et même de la participation du client à la production du service, ce client remarque presque tous les défauts. Plus l'offre des services est large, plus la difficulté à gérer est importante et plus le risque d'erreurs est élevé.

Par ailleurs, la participation du client avec le personnel en contact, qui n'est pas toujours formé suffisamment au face à face commerciale, fait que la durée de ce contact influence directement le risque d'erreurs ; car plus la transaction est longue, plus le risque du mécontentement augmente ou il n'est pas possible de réparer le service défectueux ou l'échanger contre un bon service.

- Si l'insatisfaction se produit, cela conduit à un bouche à oreille défavorable d'autant que ce vecteur moyen de communication, de par l'immatérialité des services, prends un poids considérable. Gérard Tocquer le démontre en estimant qu'un client mécontent racontera sa mésaventure à 11 personnes tandis qu'un client heureux ne transmettra sa satisfaction qu'à 3 autres.

⁵¹ Gérard Tocquer, Michel op,cit, P 46.

- Ici on peut déduire que la logique qualité recherchera fondamentalement une augmentation des ventes s'appuyant sur un accroissement du taux de fidélisation et un meilleur bouche à oreille. Les différentes spécialités de la gestion de la qualité dans les services ont incité Zeithaml, Parasuraman et Berry à mettre une « analyse de la gestion de la qualité de service.

B-Evaluation de la qualité de service⁵²:

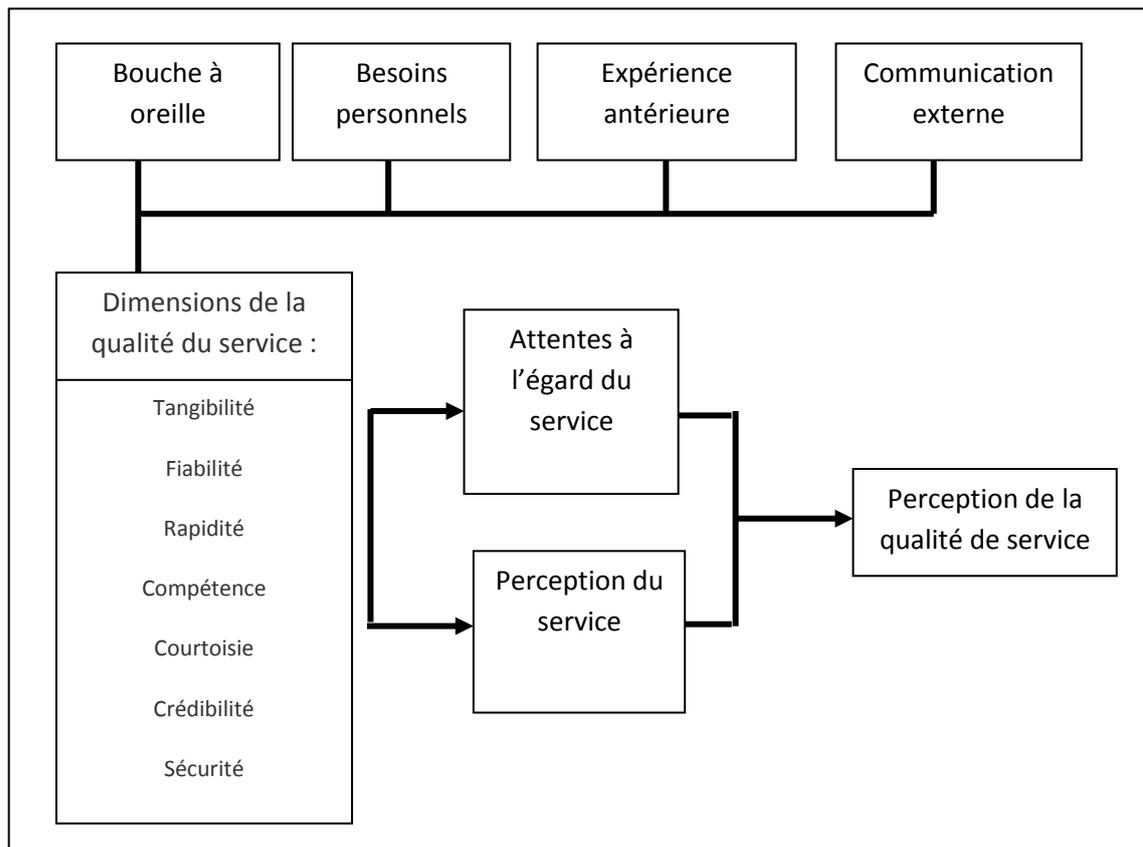
Il est plus difficile d'évaluer la qualité d'un service que d'un produit, en raison de leur caractère intangible. Dans une recherche commune, Zeithaml, Berry et Parasuraman ont identifié dix (10) critères utilisés par les consommateurs dans l'évaluation de la qualité des services.

- Tangibilité : apparence du support matériel, du personnel, des supports de communication.
- Fiabilité : capacité de réaliser le service promis de manière sûre et précise.
- Crédibilité : être digne de confiance ; honnêteté.
- Sécurité : préserver le client contre tous types de danger.
- Communication : écoute du client, information régulière du client et dans une langue qu'il comprend.
- Accessibilité : abord facile et contact aisé.
- Courtoisie du personnel : politesse, respect et amabilité du personnel.
- Réactivité : capacité d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté
- Compétence du personnel : possession de connaissances nécessaires pour délivrer le service.
- Compréhension du client : efforts pour connaître les besoins des clients.

Le schéma qui suit démontre le processus d'évaluation de la qualité de service par le client, ainsi l'influence de certains éléments sur ses attentes.

52 Lovelock Christopher et Lapert Denis « Marketing des services ; stratégie ; outil ; management » Publi Union, Paris 1999. P 391

Schéma n° 9 :Processus d'évaluation de la qualité de service par le consommateur



Source : www.cmis.mtl.rtss.qc.ca / Le 27/04/2017

On définit la qualité de service comme étant : « l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé ce service et évaluer les différentes dimensions du service citées précédemment »

Selon Michel Langlois ces attentes sont influencées par :

- La bouche à oreille ;
- Les besoins personnels ;
- L'expérience antérieure ;
- La communication externe.

C- La satisfaction et fidélisation de la clientèle :

Pour qu'une entreprise soit performante, elle doit surveiller avec soin l'évolution des attentes et les performances à la satisfaction de sa clientèle.

C'est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes⁵³

1- La satisfaction :

Selon le Mercator, la satisfaction est un état psychologique après l'achat et la consommation d'un produit ou service qui se traduit par un sentiment fugace résultant de la différence entre les attentes du consommateur et les performances perçues. La satisfaction dépend également de l'attitude préalable envers la marque et le produit.

La satisfaction est aussi définie comme étant :

L'impression positive ou négative par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue⁵⁴

2- La fidélisation⁵⁵:

La fidélité d'un client se mesure par le renouvellement de ses achats à la même marque et le pourcentage des achats de cette marque dans l'ensemble des achats de même catégorie faits par ce client.

La fidélisation est un ensemble d'actions liées au produit ou service, au prix, à la communication ou à la promotion, destinées à renforcer la fidélité des clients à une entreprise.

La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client. La fidélisation et la gestion de la relation client sont aujourd'hui pour de nombreuses entreprises des priorités pour affronter la concurrence. La fidélisation est une véritable orientation stratégique. Des spécialistes du marketing l'intègrent d'ailleurs à part entière dans le mix au même titre que la politique de prix ou de communication.

53Kotler. P et Dubois. B « *Marketing management* » 9eme édition, Paris 1997. P 158

54Kotler. P et Dubois. B « *Marketing management* » 12eme édition, Paris, 2006. P 172

55www.qualité.com / Le 29/04/2017

3- La relation entre la satisfaction et la fidélisation :⁵⁶

La satisfaction n'est pas une fin en soi. Elle est considérée comme étant un moyen pour favoriser la fidélité. En général, un client satisfait reste plus fidèle à sa marque, il accorde moins d'attention à la concurrence et diffuse un bouche-à-oreille positif sur l'entreprise.

La relation entre satisfaction et fidélité n'est pas linéaire. Un client mécontent peut abandonner l'entreprise et en dire du mal à son entourage. En cas de satisfaction moyenne, il peut être fidèle par habitude, mais il peut aussi être amené à changer de marque suite à une offre plus intéressante faite par un concurrent. Par contre, un client très satisfait est moins enclin au changement.

D- Les critères d'appréciation de la qualité de service d'une compagnie aérienne⁵⁷:

Suivant l'ordre chronologique du voyage des passagers, les principaux critères qui déterminent la qualité de service d'une compagnie aérienne peuvent être les suivants :

1- Au point de vente :

C'est l'étape où le client établit le premier contact avec la compagnie aérienne soit par réservation directe, soit par le biais d'une agence de voyage ou autre intermédiaire.

Généralement dans cette première étape les critères de qualité exigés sont :

- Prise en charge des procédures de réservation et d'établissement des billets correcte et rapide.
- Bonne présentation du personnel (tenue correcte, identification du personnel par les badges... etc) ;
- Information nécessaire systématique sur :
 - L'heure de présentation à l'aéroport .
 - Etat de réservation (OK : lorsqu'elle est confirmée, RQ : en demande, OPEN : sans date de réservation fixe, ainsi que la classe de voyage "1ere classe, affaires, économique").

⁵⁶Kotler. P et Dubois. B ,op,cit,p 234.

⁵⁷www.marketing-aerien.com , Le 28/04/2017

- Franchise de bagage : rappeler les franchises autorisées gratuitement selon les classes de voyages sur le billet des passagers ;
- Etiquettes porte adresse sur les bagages : attirer l'attention des passagers sur l'utilité de remplir et d'apposer ces étiquettes sur les bagages.
- Passagers particulier (malades ; UM : UnaccompaniedMino / mineur non accompagné) ;
- Modalités de transfert à l'aéroport de première destination (changement d'aérogare ou d'aéroport...etc.)
- Conditions et formalité d'admission (visa) dans certains pays selon la nationalité du client.
- Contacter les passagers individuellement ou par média en cas d'annulation de vol initié par la direction commerciale.
- Courtoisie du personnel envers les clients.
- Environnement agence : il faut que les agences de réservation soient homogènes en matière de présentation et d'identification à la compagnie à la quelle elles appartiennent.

Cependant, une des difficultés que rencontrent les compagnies aériennes à satisfaire leurs clients réside dans le fait qu'à la différence de leurs propres agences de réservation et de points de vente qu'elles contrôlent parfaitement, elles ne peuvent qu'essayer d'influencer leurs intermédiaires (agences de voyage, les autres compagnies...etc.)

2- À l'aéroport de départ et de destination⁵⁸ :

Les composantes de base requises pour la qualité de service à l'aéroport sont les suivantes :

- * Facilité d'accès et de stationnement (parking).
- * Information des passagers : téléaffichage (écran indicateur des vols), disponibilité des agents pour orienter et assister les passagers, un box d'information annonces avec une bonne sonorisation ...etc.
- * Rapidité d'enregistrement : la diligence dans les opérations d'enregistrement pour assurer une fluidité au niveau des zones et guichets d'enregistrement. Une disponibilité du personnel et encadrement pour la prise en charge de certaines catégories de

⁵⁸www.marketing-aérien.com ,Le 28/04/2017

passagers pour un traitement particularisé (groupes, troisième âge, femmes enceintes, enfants en bas âge...etc.)

- * Assistance aux passagers particuliers (personnes âgées, femmes enceintes, passagers retardés...etc.) au niveau des formalités douanières et policières au départ et à l'arrivée par une équipe spécialisée.
- * Disponibilité des cabines téléphoniques et boîtes aux lettres.
- * Propreté permanente en particulier des sanitaires.

3- A bord (service en vol)⁵⁹:

Parmi toutes les phases mettant en contact direct le client et les agents de la compagnie aérienne, le service en vol constitue la phase la plus longue. De ce fait, un service en vol favorable ou non laissera une empreinte durable chez le passager et aura un impact déterminant dans sa décision de retour.

Il y a lieu donc d'accorder une attention particulière à cette phase.

Le service en vol est considéré par le passager comme un « tout » constitué de plusieurs éléments :

- Amabilité, prévenance, compétence et courtoisie du personnel de cabine.
- Propreté et esthétique de la cabine.
- la climatisation.
- Confort des fauteuils.
- Etat impeccable des sanitaires.
- Prestations hôtelières de qualité :
 - Prestations pour la 1^{ère} classe : variété des menus proposées, cartes menus, bonne présentation des tablettes (nappes et serviettes)
 - Prestations pour la classe économique : servir des repas chauds sur les lignes internationales.
 - Choix multiple des boissons servies.
 - Ventes à bord des articles demandés (parfums ...etc.)
 - Projection audio et vidéo.

⁵⁹www.canjet.com Le 28/04/2017

4- Après vol⁶⁰:

- Prise en charge du service transit des passagers surtout malades et enfants non accompagnés en transit à l'aéroport.
- Disponibilité des cabines téléphoniques.
- Salles de restauration pour les passagers en transit ou des vols retardés.
- Avoir des accords avec des hôtels pour un quota de chambre au profit des passagers.
- Traitement des bagages perdus.
- Remboursement rapide des billets non utilisés.
- Gestion des plaintes et prise en considération des compliments.

La qualité perçue des services dépend de plusieurs facteurs, tels que la compétence, la réaction et la capacité du personnel, fiabilité et la confiance qu'il inspire.

Les entreprises les plus performantes en matière de service s'appuient sur un concept stratégique clair, un niveau de norme élevé, un suivi systématique des performances, un système de prise en charge des réclamations, et la satisfaction du personnel en même temps que celle des clients.

⁶⁰www.canjet.com , Le 28/04/2017

Partie II :

Transposition sur le cas : Air Algérie (la division commerciale)

Chapitre III :
La stratégie commerciale d'Air
Algérie

Dans ce chapitre nous présenterons la compagnie de transport aérien Air Algérie à travers ses missions et objectifs et sa stratégie commerciale par les objectifs fixés et les actions mises en œuvre pour les atteindre.

Section 01 : Présentation d’Air Algérie

A- Le transport aérien en Algérie :

1- Présentation de secteur de transport aérien ⁶¹:

Le transport représente un des piliers fondamentaux du développement durable et de la prospérité de tout pays. Des systèmes de transport efficaces et des réseaux modernes sont donc une nécessité pour le développement économique, le bien-être social, la production à grande échelle, et la préservation de l’environnement.

En Algérie, le secteur du transport connaît une véritable mutation. Un grand nombre de projets ont été réalisés où sont en phase de réalisation, afin de rendre ce secteur plus performant et plus efficace dans sa contribution dans le développement économique du pays.

2- Un secteur en plein essors ⁶²:

L’Algérie a développé son secteur du transport aérien de manière à en faire un véritable moyen d’intégration au niveau régional et international. Une enveloppe de 60 milliards de dinars (600 millions d’euros) sera consacrée pour renouveler la flotte d’Air Algérie durant la période 2013-2017. La compagnie aérienne nationale devrait prochainement se doter de trois nouveaux appareils d’une capacité de 150 sièges et renouveler ses trois Boeing 767 actuellement en service. Il est également question de l’achat de deux avions-cargos pour le transport de marchandises.

⁶¹ Ministère du transport.gov.dz

⁶² ANDI.dz

Durant la saison estivale, Air Algérie a enregistré un taux de progression de son trafic global de l'ordre de 15%. En 2011, les recettes d'Air Algérie étaient de 56 milliards de dinars.

L'Algérie compte 35 aéroports, dont 13 internationaux. Le plus important est l'Aéroport d'Alger avec une capacité, de plus de 6 millions de passagers par an. Air Algérie est la compagnie aérienne nationale, elle domine le marché du transport aérien qui compte depuis son ouverture à la concurrence 8 autres compagnies privées. Elle s'occupe de plusieurs lignes vers l'Europe, l'Afrique, le Canada, la Chine, le Moyen-Orient. Plusieurs compagnies aériennes étrangères ont des vols vers l'Algérie à savoir: Tunis air, Royal Air Maroc, Air France, Air Italie, Aigle Azur, Lufthansa, Turkish Airlines, British Airways.

B-La compagnie nationale de transport aérien : ⁶³

1- Présentation d'air Algérie :

Air Algérie est une société par actions « S.P.A » dont le capital est de 66.000.000.000.00DA, c'est une compagnie résolument tournée vers la modernité.

La compagnie air Algérie se porte bien, après avoir réalisée la nouvelle base de maintenance et modernisé sa flotte, elle a entamé la modernisation de ses outils de gestion et système d'information ainsi que la mise en norme de ses activités, lui permettant de faire face aux défis du marché, sans cesse présents.

Aujourd'hui air Algérie c'est aussi :

- Le troisième transporteur en Afrique ;
- 3.500.000 passagers transportés chaque année ;
- 36 villes desservies dans 24 pays ; et 40 escales en Algérie ;
- Jusque à 120 vols quotidiens en programme de pointe ;
- Un réseau de vente comprenant 150 agences en Algérie et à l'étranger reliées à son système de réservation. Son produit est distribué à travers les G.D.S auprès des quels Air Algérie a souscrit des abonnements ;
- L'agent général de 36 compagnies aériennes étrangères ;

⁶³ Document interne d'Air Algérie.

- Des charters pétroliers qui transportent quelque 500.000 passagers par an ;
- Des charters omra et hadj qui transportent les pèlerins vers les lieux saints de l'islam.

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

Le 12 Février 2007, le titre obligataire d'Air Algérie a été introduit en cotation à la bourse d'Alger, en 2009 Air Algérie a ouvert une ligne directe Alger Pékin, il ya eu aussi l'appel d'offre international l'achat de 11 avions (7 moyens porteurs et 4 régionaux à turbo propulsion).

2- Mission et objectifs :⁶⁴

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

En outre, elle est chargée d'assurer

a- Missions :

Les missions d'Air Algérie consiste à :

- L'exploitation des lignes aériennes nationales et internationales, en vue de garantir le transport public régulier et non régulier de personnes, de bagages, de frets et des courriers ;
- L'exploitation des lignes aériennes internationales, dans le cadre des conventions et accords internationaux ;
- La vente et l'émission de titre de transport pour son compte ou pour le compte d'autres entreprises de transport ;

⁶⁴ Document interne d'Air Algérie.

- L'offre de prestations de services à des fins commerciales et Scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire ;
- L'achat et la vente des aéronefs, l'affrètement fréquent de transport des voyageurs entre les aéroports et les centres urbains, dans le respect de la législation en vigueur et le ravitaillement des avions tout en respectant les conditions fixées par le ministère de tutelle ;
- L'entretien, la réparation, la révision et toute autre fonction de maintenance des aéronefs et l'équipement pour son compte et le compte des tiers ;
- La gestion, l'entretien et le développement des installations destinées au public et aux opérations de fret ;
- L'obtention de toute licence, tout permis de survol et toute autorisation des Etats étrangers nécessaire à l'accomplissement de l'utilisation d'aéronefs civil ;
- La participation d'Air Algérie en collaboration avec la direction de l'aviation civile, à la renégociation des droits aériens et à la négociation de nouveaux accords aériens avec les pays liés.

b- Objectifs :

Les principaux objectifs de la compagnie

- Développement de l'activité cargo ;
- Amélioration des structures commerciales ;
- La mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle ;
- La réduction des coûts d'exploitation et de maintenance ;
- Développement et mise en œuvre d'outils adaptés à l'environnement concurrentiel ;
- Maîtrise du contrôle de gestion (réduction des coûts, équilibre financier, rentabilité accrue) ;
- Fournir un service approprié, en tenant compte des exigences de la concurrence et de la variation saisonnière ;
- La Poursuite du programme d'investissement en s'attendant sur le plus urgent ;

- Rationaliser les dessertes rémunératrices et délestage des lignes non rentables ;
- Etablir des relations de partenariat national et international dans les domaines commerciaux et techniques ;
- Maîtrise du recours à l'affrètement dicté par le souci d'une meilleure adéquation entre capacité et programme d'exploitation ;
- Respect des conditions d'optimisation, de régularité et de ponctualité de son programme d'exploitation ;
- Mise en œuvre d'un système de gestion et de contrôle de la qualité de service ;
- Développement du réseau intranet au sein de l'entreprise ;
- Réduction des fréquences sur les lignes dont le CR\$60%.

3- diagnostic de l'entreprise Air Algérie :

Le diagnostic d'Air Algérie consiste à évaluer les points forts et les points faibles de l'entreprise pour pouvoir maîtriser les forces et essayer de minimiser les faiblesses.

a- Les points fort et points faibles

1- Points forts :

- Un capital social renforcé, porté 43.000.000.000,00 DA de dinars. Les augmentations successives du capital social ont été réalisées par incorporation des réserves de la société ;
- Une nouvelle politique financière « prudentielle » menée à court, moyen et long terme, dans le cadre des nouveaux engagements financiers de la Compagnie ;
- Une flotte entièrement renouvelée (26 nouveaux avions) ;
- Une base de maintenance de toute dernière technologie à l'aéroport d'Alger, constituant pour AIR ALGERIE, un nouveau centre de profit ;
- Une position confortable sur le marché ;
- Expansion du réseau vers des longs courriers et ouverture de nouvelles lignes ;

- La réorganisation de la Compagnie en groupe pour mieux faire face aux défis actuels. La filialisation porte sur les activités suivantes : maintenance, Catering, lignes Intérieures, lignes Internationales, Cargo, Handling et Tour Operator ;
- Avec l'introduction en bourse de son titre, AIR ALGERIE participe activement au développement de la bourse d'Alger et à l'évolution du marché financier national.

2- Points faibles :

- Dans le classement mondial 2008 des compagnies aériennes, le «Top Airlines Group», Air Algérie est classée au 113ème rang mondial ;
- Environnement économique mondiale défavorable ;
- Un EURO fort, pénalisant les importations de biens et de services en provenance de l'Union Européenne ;
- Endettement important du au financement pour l'acquisition massive de la nouvelle flotte ;
- Un faible taux de remplissage ;
- Livraison du bagage lente ;
- Les destinations vers le sud Algérien ne sont pas rentables, en raison du manque d'équipement de nuits dans les aéroports ;
- Concurrence des compagnies étrangères sur le marché et notamment sur le réseau France ;
- Recherche du bagage perdu lente ;
- Une hausse importante du prix des carburants ;
- Déficit du réseau domestique sur toutes les lignes.

b- Les opportunités et menaces :

1- Les opportunités :

- Période de transition ;
- Moins de protectionnisme et davantage de libéralisme ;
- Bonne conjoncture économique ;
- Fermeté de l'euro par rapport au dinar ;
- Croissance du marché ;
- Concurrence renforcée à l'international ;

2- Menace :

- Nécessite de redressement sinon impossibilité de continuer avec un réseau ingérable en perpétuelle dégradation ;
- Concurrence et compétitivité (Fuite clientèle).

Section 02 : la stratégie commerciale d'Air Algérie

A- La division commerciale d'Air Algérie⁶⁵ :

Récemment Air Algérie a subi une restructuration de la division commerciale, Il y a eu fusion des différentes sous-directions pour une meilleure gestion des ressources et une coordination efficace des décisions. La division commerciale est chargée de mettre en place la politique commerciale de l'entreprise.

1- Missions et objectifs de la division commerciale :

a- Objectifs de la division commerciale :

Les principaux objectifs assignés à la division commerciale sont :

- Connaître les besoins et attentes de la clientèle.
- Adapter les produits à ces besoins et attentes Encadrer le réseau de vente.
- Améliorer les performances commerciales au plan de la notoriété.

b- Les missions de la division commerciale :

Les principales missions de la division commerciale sont comme suit:

- Participer à la définition et le réajustement des objectifs commerciaux.
- Assister les entités décentralisées dans leurs relations avec les autres directions.
- Coordonner l'élaboration des prévisions budgétaires des entités avec les services financiers.
- Contrôler l'efficacité des méthodes mises en place par le réseau de vente.
- Suivre les performances du réseau de vente et formuler des recommandations pour leurs améliorations.
- Assister les responsables des entités décentralisées dans l'élaboration de leur programme.

⁶⁵ Document interne d'Air Algérie.

- Participer aux études de développement et de diversification d'activités à moyen et long terme.

B- Les axes de la stratégie commerciale d'Air Algérie⁶⁶ :

1- Les grands Axe Stratégique:

a- Organisation :

Mise en place d'une organisation dynamique, qui prend en charge les défis de modernisation et mondialisation;

b- Procédures :

Actualisation continue des procédures selon les besoins des marchés, des normes et pratiques existantes;

c- Outils de gestion :

De nouveaux outils de gestion de la relation client et outils d'aide à la prise de décisions, décisions qui doivent être prises en temps réels;

d- Formation :

Tellement critique pour la réussite des missions, ce volet est l'un des plus importants, car il touche à la force de frappe, les collaborateurs, la principale ressource.

2- Amélioration des Performances :

⁶⁶ Document interne d'Air Algérie.

Afin de garantir la performance des actions entreprises il est nécessaire de concrétiser les actions suivantes :

- a. Optimisation du Programme Commercial ;
- b. Augmentation du Nombre de Connexions ;
- c. Disponibilité du Produit ;
- d. Bonne Gestion du Yieldmanagement ;
- e. Amélioration de la Qualité de Service ;
- f. Meilleure Gestion de la Relation Clientèle .

3- **Les Objectifs à moyens termes :**

a- Optimisation du programme Commercial:

Actions :

- Réaménagement du réseau des lignes,
- Ouvertures de nouvelles dessertes ;

b- Augmentation du nombre de connexions

Actions :

- développement du marché 6me liberté ;

c- Meilleure disponibilité du produit :

Actions :

- Développement de formes de partenariat ;
- Affichage du programme sur 3ans ;

d- Bonne gestion du yield management

Actions :

- Pro-activité et réactivité aux besoins des marchés ;

e- Amélioration de la qualité de service :

Actions :

- Réductions des délais et Amélioration des conditions de transit,
- Contrôle du respect de la charte QDS,
- Amélioration de la ponctualité.

f- Meilleure gestion de la relation clientèle :

Actions :

- Généralisation du module de gestion de la relation clientèle.

4- Mesure de la performance :

Toutes les actions citées obligent à mettre en place des mesures de performance, qui s'articulent autour des constantes suivantes :

- ✓ Niveau des Recettes ;
- ✓ Niveau du Trafic ;
- ✓ Niveau du Coefficient de Remplissage ;
- ✓ Niveau des Coûts ;
- ✓ Niveau des Parts de Marché
- ✓ Niveau de la RUM ;
- ✓ Niveau de la Satisfaction Clientèle.

C'est uniquement à travers le suivi de l'évolution des indicateurs, ci-dessus, qu'il sera possible de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs assignés dans le PMTE, à titre d'exemple :

- ✓ Evolution annuelle de 8% du trafic ;
- ✓ Evolution annuelle de 1% des parts de marché ;
- ✓ Evolution annuelle de 8% des recettes.

C- la fonction de distribution comme vectrice de la stratégie commerciale d'Air Algérie :

1- Les canaux de distribution directe :

La fonction de distribution est assurée par une structure adéquate au sein de la division commerciale, cette structure est incarnée par la direction de la distribution qui a pour mission de rentabiliser l'utilisation des di

fférents canaux de distribution du produit d'Air Algérie et de gérer la politique d'accords de la compagnie avec ses partenaire, ainsi que de protéger les recettes de l'entreprise au niveau de la réservation, la vente et le transport.

En fonction de ses missions la direction de la distribution est chargée de :

- Implanter les différents types d'accord commerciaux ;
- Enrichir le réseau de vente d'Air Algérie par la conclusion d'accords ;
- Prise en charge des contrats GDS et suivi de leur exécution sur le plan commercial ;
- Analyser les différents canaux de distribution utilisés par la compagnie ;
- Assurer la disponibilité du produit AH au niveau de tous les points de vente ;
- Veiller au respect des procédures liées à la vente et au transport.

De ce fait, et pour que la direction de la distribution peut être en mesure de remplir ces différentes missions et charges liée à la distribution du produit AH, on l'a doté de plusieurs sous-structures, créés récemment, pour la plus part d'entre elles, tel que la sous direction gestion de la distribution en 2008, ou de la sous direction du E-commerce en 2013, ou encore le call center en 2014.

Car à coté des deux sous-directions rattachées à la direction de la distribution et citées ci-dessus, on trouve aussi la sous-direction revenue integrity et la sous-direction accord, en plus du bureau AIP (Agency Panel Investigation), chargé de la gestion de la relation avec les agents intermédiaires agréés.

C'est dans ce sens que la vente et la distribution directe des produits d'Air Algérie, incarnés par les billets d'avion et assurée par les 150 agences d'Air Algérie (les unités décentralisées), se trouvant en Algérie ou à l'étranger (98 en

Algérie et 45 à l'étranger), ne peut se réaliser que par le moyen du système de réservation de la compagnie, applé « MARSAH ».

A coté des agences AH, la distribution directe est assurée par le canal du site web d'Air Algérie, considéré comme le canal le moins couteux, ainsi que par le call center.

Créé par décision n°136/DG/2011 du 25 décembre 2011, et rendu opérationnel en 2014, le call center est considéré comme un ensemble humain, organisationnel, et technique, qui a la charge de gérer l'interaction entre l'entreprise et ses clients.

Le call center ou le centre d'appels d'Air Algérie est essentiellement constitué d'une équipe de jeune diplômés qui assurent la relation a distance avec les clients d'Air Algérie, et cela en permanence de 8h à 20h, 7j/7.

2- Les canaux de distribution indirecte :

Recourir à la distribution indirecte est la conséquence de l'émergence du billet électronique qui a été une véritable révolution dans le monde du transport aérien, car cette dématérialisation du billet d'avion , imposée en 2008 par l'association internationale du transport aérien (IATA), a permis à Air Algérie de réduire ses couts liés aux billets d'avion classiques, mais aussi de mieux contrôler et fiabiliser ses ventes, et d'enrichir sa base de données clients.

Ceci dit, le E-ticket ou le billet électronique permet à d'autre acteurs (les agences intermédiaires), incarnés par les multiples agences de voyages et de tourisme (plus de 3000 agences intermédiaires agréées) de vendre et de distribuer les produits et prestation d'Air Algérie.

Mais d'un autre coté, il faudra tout d'abord signaler que cette forme de distribution (distribution indirecte), n'est possible qu'à travers l'accès de ces agences intermédiaires aux différents GDS (Global Distribution System), car ces plates-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaitre en temps réel l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnie aériennes, ferroviaires, et maritimes, chaine d'hôtels.....etc.) et de réserver à distance.

La première à avoir mis en place en 1962 un système performant de ce type est American Airlines avec le GDS « SABRE », elle a été rapidement suivie par les

autres compagnie, notamment la SNCF qui a mis en place en 1972 un système électronique de réservation de places, aujourd'hui, on dénombre une quinzaine de GDS, dont les quatre plus important, qui sont :

- BABRE : créé par American Airlines ;
- GALILEO : créé par trois compagnies américaines et neuf Européennes ;
- WORLDSPAN : créé par la compagnie aérienne espagnole ;
- AMADEUS : GDS européen, créé par Air France, Liberia et Lufthansa.

En conséquence, et en prenant en considération que ces GDS sont devenus des systèmes de distribution et de réservation de billets d'avion, accessibles aux multiples et différentes agences intermédiaires, Air Algérie s'est vu dans l'obligation de créer une structure rattachées à la direction de distribution, et qui est représenté par le bureau AIP .

Cette structure a notamment pour mission de réguler et encadrer l'activité des acteurs intermédiaires en matière de distribution et réservation des prestations et produits d'Air Algérie, car dans ce sens, le bureau AIP est chargé de :

- Recevoir les demandes d'accréditation IATA des agences de voyage en Algérie ;
- Elaborer et suivre les règlements et procédures liés à l'administration des agences de voyage ;
- Organiser les commissions d'enquêtes et de traitement des dossiers de candidature à l'agrément IATA/ATAF ;
- Elaborer et mettre à jour les critères locaux d'accréditation des agences de voyage, conformément à la réglementation nationale et à la réglementation de l'association internationale de transport aérien (IATA) ;
- Préparer les dossiers d'agrément des agences de voyages, en vue de les soumettre au service des agences IATA et à la commission de distribution ATAF ;
- Déclencher la procédure de retrait de l'agrément IATA pour les agences de voyage déclarées en défaut de paiement et s'assurer de la récupération des cautions bancaires ;
- Représenter la compagnie dans les conférences des agences (PAC : PassengersAgenciesConference) organisée par l'IATA.

Chapitre IV :

Etude empirique de la satisfaction des clients sur la performance de la stratégie d'entreprise

Après avoir analysé les actions stratégiques à caractère commerciale de notre cas, le présent chapitre détaille les résultats de l’étude et de l’analyse du sondage effectué au niveau des agences commerciales d’Air Algérie afin d’évaluer la satisfaction clients et d’en déterminer la performance de sa stratégie commerciale.

Section 01 : Méthodologie de recherche

1- Contexte de la recherche :

Toute étude scientifique doit avoir une assise terrain qui confirme dans la majorité des cas la faisabilité du procédé et la compréhensibilité des résultats obtenus. C’est le cas de notre recherche qui porte sur l’évaluation de la performance stratégique par un indicateur qualitatif : la stratégie commerciale à travers la satisfaction des clients. Cela se base sur l’ensemble des actions entreprises par Air Algérie dans le cadre de ces actions d’ordre commerciale dans les différentes étapes que doit passer le client, peuvent-elles aider à améliorer la performance de l’entreprise.

Un travail de recherche a été effectué auprès de la cible, visant ainsi la réalisation d’une étude descriptive avec l’élaboration d’un questionnaire adressé aux clients de l’entreprise sujet de l’étude.

2- Raison du choix de l’échantillon :

L’échantillon de l’étude choisie représente 111 personnes représentant des clients ou des clients potentiels d’Air Algérie. En effet, le choix des personnes questionnées s’est fait d’une façon aléatoire au niveau de différentes agences de l’entreprise. En effet, chaque client a son mot à dire quand il s’agit des services qui lui sont fournis par son opérateur.

3- Elaboration et construction du questionnaire :

Nous avons suivi une certaine logique et une objectivité lors de l'élaboration du questionnaire, en utilisant des mots simples et un langage compris chez les éléments de l'échantillon.

Le questionnaire a été destiné aux clients des agences commerciales d'Air Algérie, nous avons pris les précautions de poser le maximum des items sur le thème de notre recherche.

Pour parvenir à une bonne étude et l'obtention de résultats concrets nous avons élaboré un questionnaire qui est composé des rubriques suivantes :

Rubrique 1 : la description des caractéristiques de l'échantillon

Rubrique 2 : l'étude des variables, cette rubrique contient 46 items et pour qu'il soit de valeur et de précision ; il a fallu le diviser en trois axes principales, la première axe était consacré au call center, le deuxième axe portait sur l'ensemble des services fournis par Air Algérie, le troisième axe portait sur les points de ventes le quatrième sur le niveau des services fournis à l'enregistrement et l'embarquement ; le cinquième à bord de l'avion, le sixième à l'arrivée et un septième sur le programme de fidélisation.

4- Objet de la recherche :

A travers notre enquête, nous avons tenté de réaliser un objectif précis qui consiste essentiellement à évaluer le niveau de satisfactions des clients d'Air Algérie sur la qualité des services fournis tout au long de leur passage dans les mailles de l'entreprise, depuis l'achat du billet à leur arrivée à destination en passant par l'aéroport.

A travers cette évaluation du degré de satisfaction, la détermination de la performance de la stratégie commerciale sera étudiée, car dans notre recherche l'indicateur de mesure et d'évaluation de la performance est la satisfaction des clients.

5- Champ spatial et temporel de l'étude :

Le champ spatial de l'étude a été orienté vers les agences commerciales d'Air Algérie au niveau de la wilaya d'Alger (Audin, Amirouche et Riadh El Feth). La durée nécessaire pour la collecte de l'information a été de 4 semaines, prenant en compte les résistances de certains clients à répondre au questionnaire.

6- Les techniques et les outils des analyses du questionnaire :

Avec une méthode descriptive analytique les analyses et les interprétations des données issues des questionnaires sont rendues possibles par le logiciel **SPSS** qui offre nombre de tabulations dont le traitement permet de mieux comprendre la signification des différentes perceptions des interviewés.

Afin de rendre la lecture des résultats plus facile, nous essayerons de traiter les variables de chaque hypothèse à part. Mais de manière générale nous procéderons de la même façon en utilisant la technique de l'analyse de composantes principales ACP (réduction des dimensions) qui vise à structurer les variables de départ en les regroupant en un plus petit nombre de facteurs et puis la cohérence interne de chaque dimensions en utilisant **Alpha de CRONBACH** qui est utilisé habituellement comme une mesure de la cohérence interne d'une échelle à plusieurs items.

Le test Alpha de CRONBACH test la validité et la crédibilité de l'ensembles des items et des axes étudiés, ont dit qu'il sont valide si le coefficient est supérieur a 0,6 et crédible si sa racine carrée est supérieur a 0,7.

Pour confirmer la fiabilité et cohérence interne des items on a calculé le coefficient alpha de cronbach de chaque axe et de chaque item le composant.

Dans cette étude Nous avons utilisé la moyenne et l'écart type pour les analyses descriptives de variables de notre travail d'études. Pour bien préciser les techniques de l'analyses ; on les définit comme suit :

La Moyenne : Mesure la nature de degrés de consentement des réponses.

L'écart Type: Mesure le niveau de la disparité de chaque question.

Coefficient De Regression : Mesure de l'impact entre les deux variables (dépendants et indépendants)

Test fichier : l'évaluation de la validité du model de l'étude.

Test student : L'évaluation de la validité des paramètres de l'étude.

Concernant le coté de la représentation graphique nous avons utilisé le logiciels Excel.

Tableau 04 : Degré de satisfaction

Moyenne pondéré	Degré de satisfaction
De 1 à 1,75	Très insatisfait
De 1,76 à 2,50	Insatisfait
De 2,51 à 3,25	Satisfait
De 3,26 à 4,00	Très satisfait

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Après avoir collecté les questionnaires, nous allons dans cette section analyser et interpréter les résultats à travers des tableaux et des graphiques

1- Test du coefficient d'Alpha de Cronbach:

Le test d'alpha de Cronbach teste la fiabilité et la mesure de cohérence le tableau suivant représente la valeur alpha.

Tableau n° 05 : résultats du test Alpha cronbach

axe	coefficient Alpha de Cronbach	Coefficient de crédibilité
Les services du call center	0.849	0,921
Les services d'Air Algérie	0.787	0,925
Avis sur les points de vente d'Air Algérie	0.856	0,839
Avis sur les services au niveau de l'aéroport, enregistrement et embarquement	0.705	0,894
Avis sur les services rendus a bord de l'avion	0.8	0,904
Avis sur les services a l'arrivée	0.818	0,875
Avis sur les programmes de fidélisation	0.766	0,903
Avis sur la qualité du traitement reçus	0.817	0,978
TOTAL	0.958	0,921

Source : traitement de données SPSS.

Selon l'analyse des résultats obtenus nous pouvons dire que l'ensemble des axes étudiés sont valides et acceptables pour l'étude du fait que le coefficient Alpha de Cronbach est supérieur à 0,6 pour l'ensemble des 8 axes.

Cela veut dire que les éléments de notre questionnaire sont cohérents intérieurement et par conséquent, il nous aide à obtenir de bons résultats, car le coefficient alpha de Cronbach est la pièce maîtresse dans la réussite de l'analyse.

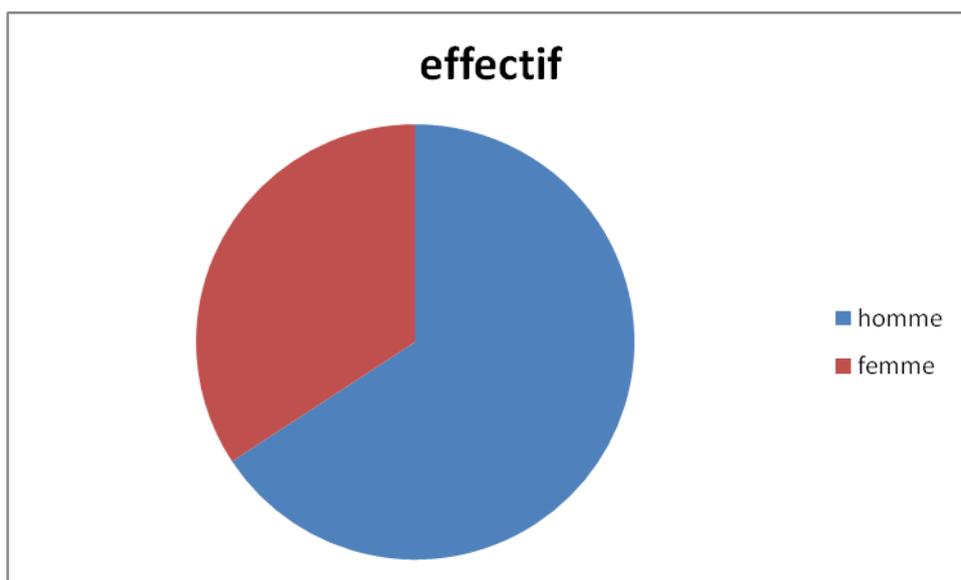
2- Les caractéristiques de l'échantillon

Dans cette partie nous allons interpréter les résultats qui concernent les personnes questionnées

- **Le sexe :**

	Effectifs	Pourcentage
Femme	73	65 ,8
Homme	38	34,2
TOTAL	111	100

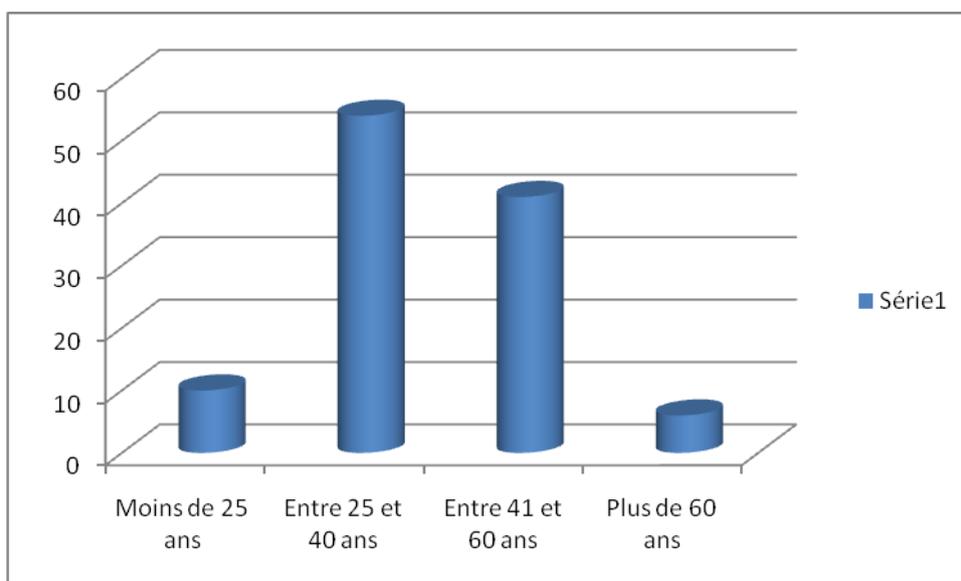
Schéma n° 10: repartitions de l'échantillon par sexe



- **L'âge :**

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 25 ans	10	9
Entre 25 et 40 ans	54	48,6
Entre 41 et 60 ans	41	36,9
Plus de 60 ans	6	5,4
TOTAL	111	100

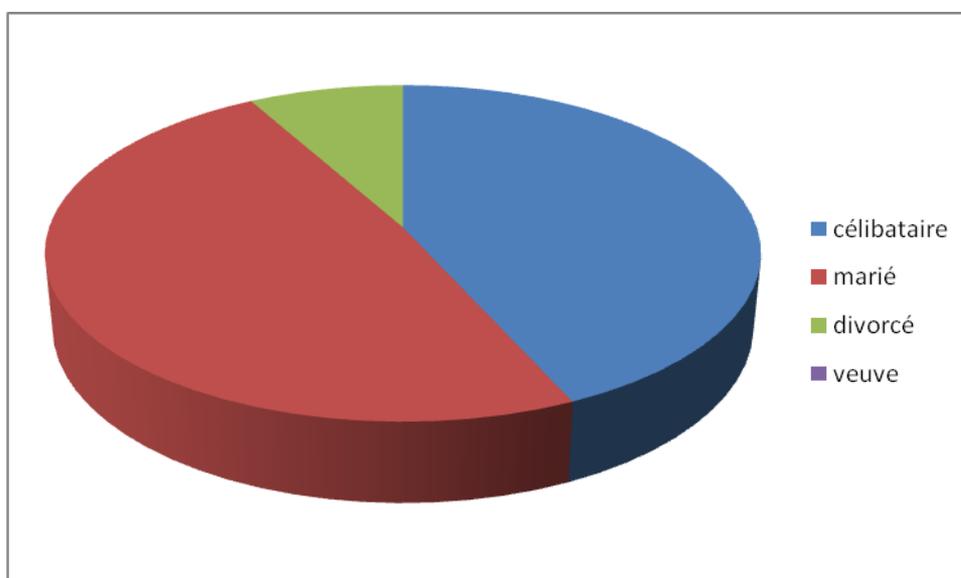
Schéma n° 11: repartitions de l'échantillon selon l'âge



- **la situation matrimoniale :**

	Effectifs	pourcentage
célibataire	48	43,2
marié	54	48,6
divorcé	9	8,1
veuve	0	0
TOTAL	111	100

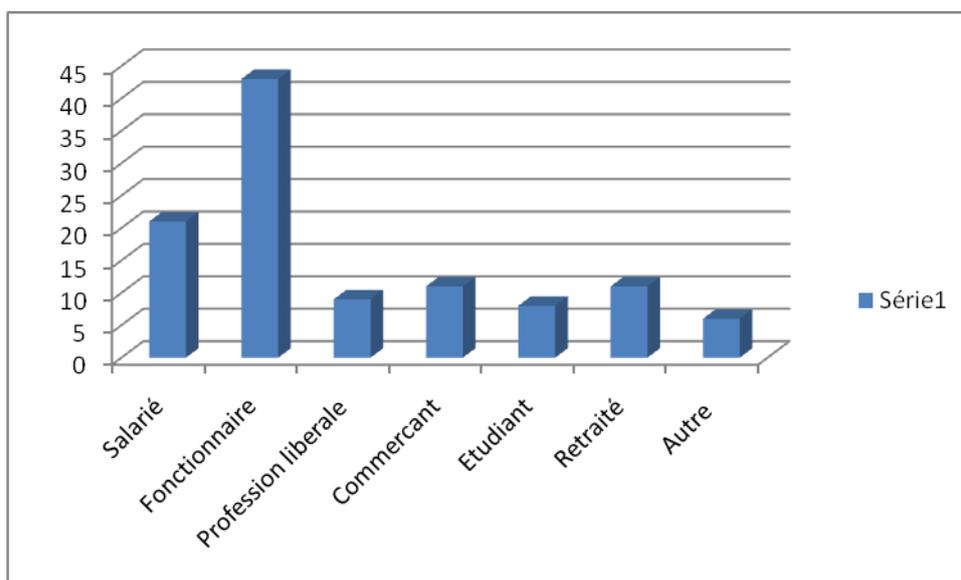
Schéma n° 12: repartitions de l'échantillon selon la situation matrimoniale



- **la catégorie professionnelle :**

	Effectifs	Pourcentage
Salarié	21	18,9
Fonctionnaire	43	38,7
Profession libérale	9	8,1
Commerçant	11	9,9
Etudiant	8	7,2
Retraité	11	9,9
Autre	6	5,4
TOTAL	111	100

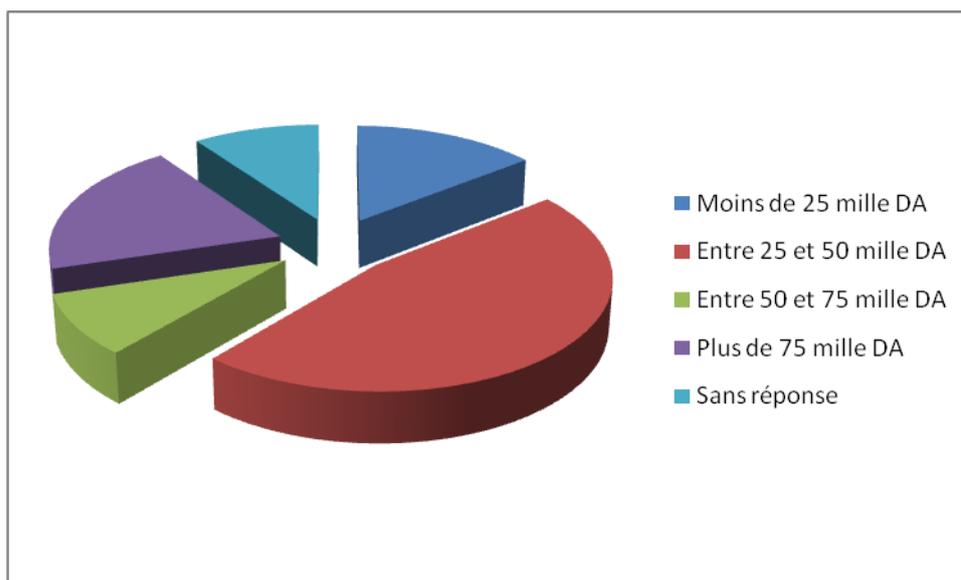
Schéma n° 13: repartitions de l'échantillon selon la catégorie professionnel



- **le niveau de revenu mensuel :**

	Effectifs	Pourcentage
Moins de 25 mille DA	16	14,4
Entre 25 et 50 mille DA	52	46,8
Entre 50 et 75 mille DA	10	9
Plus de 75 mille DA	22	19,8
Sans réponse	11	9,9
TOTAL	111	100

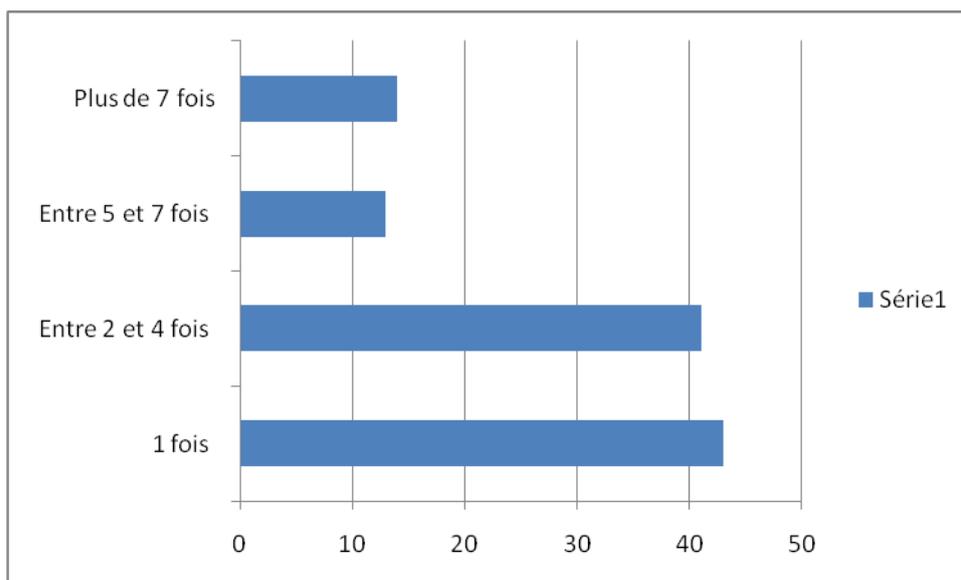
Schéma n° 14: repartitions de l'échantillon selon le revenu mensuel



- **fréquence de voyage annuelle :**

	Effectifs	Pourcentage
1 fois	43	38,7
Entre 2 et 4 fois	41	36,9
Entre 5 et 7 fois	13	11,7
Plus de 7 fois	14	12,6
TOTAL	111	100

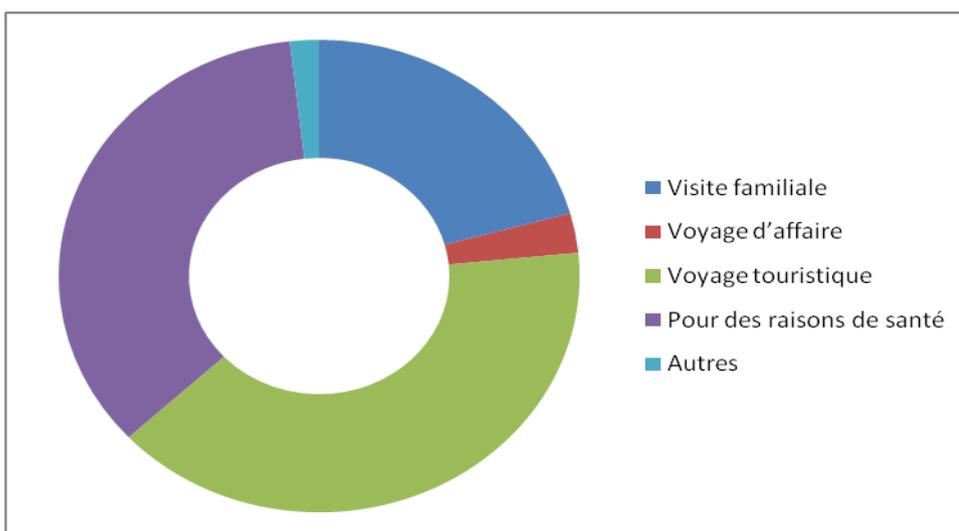
Schéma n° 15: repartitions de l'échantillon selon la fréquence de voyage.



- **le motif du voyage :**

	Effectifs	Pourcentage
Visite familiale	23	20,7
Voyage d'affaire	3	2,7
Voyage touristique	44	39,6
Pour des raisons de santé	39	35,1
Autres	2	1,8
TOTAL	111	100

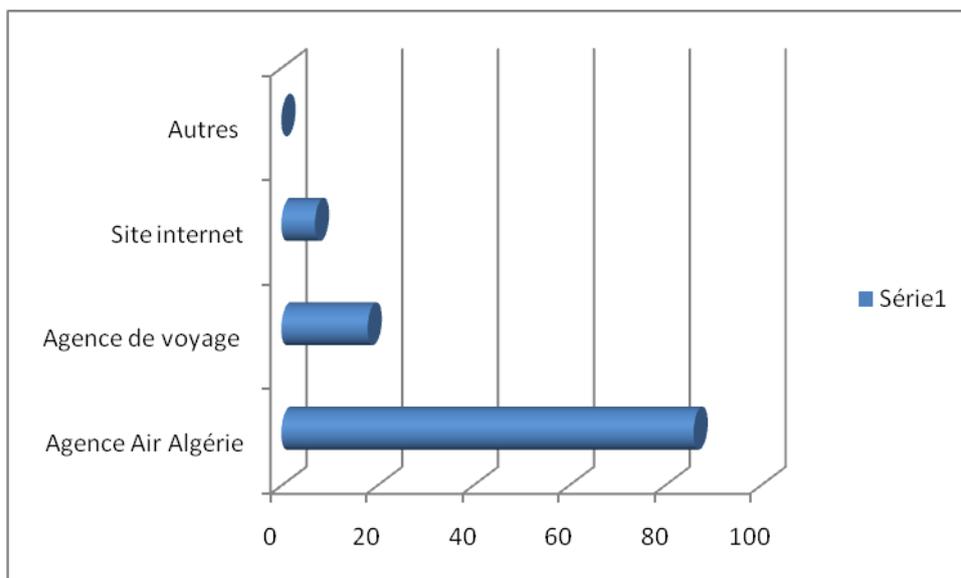
Schéma n° 16: repartitions de l'échantillon selon le motif de voyage.



- **le lieu d'achat des billets :**

	Effectifs	Pourcentage
Agence Air Algérie	86	77,5
Agence de voyage	18	16,2
Site internet	7	6,3
Autres	0	0
TOTAL	111	100

Schéma n° 17: repartitions de l'échantillon selon le lieu d'achat du billet.



Après analyse de la répartition démographique de l'échantillon composé de 111 personnes dont 73 femmes et 38 hommes ; la tendance est d'un échantillon jeune 48,6% entre 25 et 40 ans, à 48,6% marié, des fonctionnaires à 38,7% avec un revenu mensuel entre 25 mille et 50 mille DA à 46,8%.

3- Analyses et interprétations des résultats des variables :

Dans cette partie nous allons étudier les réponses qui concernent la rubrique de nos variables qui sont les axes du questionnaire à savoir l'évaluation de performance de la stratégie commerciale a travers la satisfaction des clients.

Pour cela nous allons calculer, la moyenne, l'écart type afin de déterminer le degré moyen de satisfaction de chaque item de la sorte de chaque axe, et aussi calculer le test de student et son degré de signification afin d'en déterminé si l'item est réalisé.

Pour être réalisé l'item doit obtenir un student calculé qui soit positif et une signification qui doit être inférieur à 0,05, de ce fait les hypothèses de la recherche serons testées a travers ces mesures.

Axe 1 : services du call center

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Temps d'attente	2.60	0.836	satisfait	1.07	0.288	Pas réalisé	1
Qualité de la prise en charge	2.54	0.841	satisfait	0.399	0.691	Pas réalisé	2
Les services du call center	2.574	0.79	satisfait	0.894	0.374	Pas réalisé	

Source : traitement de donnée SPSS.

Selon les résultats obtenus concernant le premier axe, nous pouvons dire que l'axe n'est pas réalisé, et donc que les services du call center ne sont pas performants.

Axe 02 : avis sur les services d’Air Algérie

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Tarif	2.54	0.703	satisfait	0.548	0.585	Pas réalisé	1
Horaires	2.48	0.603	insatisfait	-0.319	0.750	Pas réalisé	3
Nombre de vols par destinations	2.21	0.676	insatisfait	-4.565	0.000	Pas réalisé	6
Site web Air Algérie	2.37	0.718	insatisfait	-1.876	0.063	Pas réalisé	5
Accueil	2.38	0.924	insatisfait	-1.353	0.179	Pas réalisé	4
Communication	2.56	0.857	satisfait	0.673	0.502	Pas réalisé	2

Source : traitement de donnée SPSS.

Selon les résultats obtenus sur le deuxième axe, nous pouvons dire que l’axe n’est pas réalisé, et donc que les services fournis par Air Algérie ne sont pas performant à l’égard de ses clients.

Axe 03 : Avis sur les points de vente d'Air Algérie

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Aménagement des agences	2.48	0.661	insatisfait	-0.362	0.718	Pas réalisé	4
Comportement du personnel commercial	2.35	0.715	insatisfait	-2.155	0.033	Pas réalisé	6
disponibilité du personnel commercial	2.58	0.810	satisfait	1.069	0.288	Pas réalisé	2
Temps d'attente	2.88	0.783	satisfait	5.150	0.000	Réalisé	1
Prise en charge et traitement des demandes	2.48	0.872	insatisfait	-0.272	0.786	Pas réalisé	3
Niveau d'information (offres, promotion, condition tarifaire)	2.44	0.771	isatisfait	-0.800	0.425	Pas réalisé	5

Source : traitement de donnée SPSS.

Axe 04 : avis sur les services au niveau de l'aéroport, enregistrement et embarquement

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Comportement du personnel au sol	2,19	0,596	insatisfait	-5,498	0,000	Pas réalisé	5
disponibilité du personnel au sol	2,41	0,719	insatisfait	-1,253	0,213	Pas réalisé	4
Temps d'attente (embarquement et enregistrement)	2,73	0,713	satisfait	3,395	0,001	réalisé	1
Franchise bagage (poids autorisé)	2,62	0,840	satisfait	1,490	0,139	Pas réalisé	3
Niveau d'information (orientation passager, retard, annulation)	2,62	0,810	satisfait	1,583	0,116	Pas réalisé	2

Source : traitement de donnée SPSS.

Selon les résultats obtenus concernant le quatrième axe, nous pouvons dire que l'axe n'est pas réalisé, et donc que les services fournis au niveau de l'aéroport, enregistrement et embarquement ne sont pas performants vis-à-vis des clients questionnés.

Axe 05 : avis sur les services rendus à bord de l'avion

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Comportement du personnel de bord	2,14	,724	insatisfait	-5,177	0,000	Pas réalisé	5
disponibilité du personnel de bord	2,08	0,590	insatisfait	-7,483	0,000	Pas réalisé	6
Etat de l'avion (confort des sièges, propreté)	2,47	0,784	satisfait	-0,424	0,673	Pas réalisé	4
Qualité des repas	2,77	1,053	satisfait	2,660	0,009	réalisé	5
Divertissement à bord (journaux, magazine, films, musique)	2,90	0,786	satisfait	5,376	0,000	réalisé	1
Vente à bord	2,81	0,724	satisfait	4,235	0,000	réalisé	2

Source : traitement de donnée SPSS

Selon les résultats obtenus concernant le cinquième axe, nous pouvons dire qu'il est réalisé, et donc que les services rendus à bord de l'avion sont performants vis-à-vis des clients questionnés.

Axe 06 : avis sur les services à l'arrivée

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Récupération des bagages (temps d'attente)	2,73	0,894	insatisfait	2,708	0,008	réalisé	1
Etat des bagages	2,36	0,698	insatisfait	-2,108	0,037	Pas réalisé	3
Niveau d'information (service client, litige bagage, réclamation)	2,54	0,784	satisfait	0,545	0,587	Pas réalisé	2

Source : traitement de donnée SPSS.

Selon les résultats obtenus concernant le sixième axe, nous pouvons dire qu'il est réalisé, et donc que les services à l'arrivée sont performants, selon l'avis des clients sondés.

Axe 07 : avis sur les programmes de fidélisation d’Air Algérie

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
La franchise bagage	2,49	0,906	insatisfait	-0,122	0,903	Pas réalisé	2
Les miles	2,43	0,899	insatisfait	-0,638	0,526	Pas réalisé	3
Les 3 niveau de carte de fidélité (djurdjura, chelia et tahat)	2,74	0,870	satisfait	2,374	0,020	réalisé	1

Source : traitement de donnée SPSS.

Selon les résultats obtenus concernant le septième axe, nous pouvons dire que l’axe n’est pas réalisé, et donc que les programmes de fidélisation d’Air Algérie ne sont pas performants, selon l’interprétation des réponses des clients interrogés.

Axe 08 : avis sur la qualité des services d’Air Algérie

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Traitement au niveau des agences	2,32	0,753	insatisfait	-2,459	0,015	Pas réalisé	1
Traitement Au niveau de l’aéroport	2,24	0,741	insatisfait	-3,650	0,000	Pas réalisé	2
Traitement à bord de l’avion	2,06	0,717	satisfait	-6,420	0,000	Pas réalisé	3

Source : traitement de donnée SPSS.

Selon les résultats obtenus concernant le huitième axe, nous pouvons dire que l’axe n’est pas réalisé, et donc que la qualité des services fournis par Air Algérie n’est pas performante, selon l’interprétation des réponses des clients interrogés.

Axe 09 :Récapitulatif des différents axes

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des résultats obtenus sur les axes de l'étude.

	moyenne	Ecart type	degré	student	Sig	Décision	Classement
Les services du call center	2,5747	,77957	satisfait	0,894	0,074	Pas réalisé	1
Les services d'Air Algérie	2,4339	0,526	insatisfait	-1,323	0,189	Pas réalisé	7
Avis sur les points de vente d'Air Algérie	2,5339	0,582	satisfait	0,613	0,541	Pas réalisé	3
Avis sur les services au niveau de l'aéroport, enregistrement et embarquement	2,5131	0,499	satisfait	0,275	0,784	Pas réalisé	5
Avis sur les services rendus a bord de l'avion	2,5219	0,547	satisfait	0,422	0,674	Réalisé	4
Avis sur les services a l'arrivée	2,5435	0,681	satisfait	0,673	0,502	Réalisé	2
Avis sur les programmes de fidélisation	2,5041	0,770	Insatisfait	0,048	0,962	Pas réalisé	6
Avis sur la qualité du	2,2102	0,630		-4,841	0,000	Pas réalisé	8

traitement reçus			Insatisfait				
------------------	--	--	-------------	--	--	--	--

Source : traitement de donnée SPSS.

4- Analyse de l'homogénéité des réponses

Le calcul de test de Fisher permet de déterminer l'homogénéité des réponses obtenus concernant les axes relatifs aux services fournis par Air Algérie à travers une caractéristique démographique relative à la population de l'échantillon concernant l'enquête qui a été menée.

Dans notre cas, la caractéristique choisie est l'âge, du fait qu'Air Algérie dispose d'une politique tarifaire selon ces tranches d'âge précises.

L'homogénéité des réponses se traduit par l'absence de variance entre elle donc qu'elle suit un rythme logique. Cela se traduit par une signification du Fisher calculé supérieure à 0,05 ; et lorsque s'est inférieure à 0,05 on dira que les réponses sont hétérogènes.

Le tableau ci-dessous représente la relation entre les réponses obtenues sur les services du call center et les différentes tranches d'âge de l'échantillon.

Axe		Moyenne	Ecart type		
Les services du call center	Moins de 25 ans	2,2222	0,69300		
	Entre 25 et 40 ans	2,5455	0,56185		
	Entre 41 et 60 ans	2,6667	0,42079	Fisher	sig
	Plus de 60 ans	2,6667	0,27217	0,833	0,480

Source : traitement de donnée SPSS

Selon les résultats obtenus, les réponses relatives aux services fournis par le call center sont homogènes selon les catégories de tranche d'âge, par l'obtention d'un SIG supérieure à 0,05.

Le tableau ci- dessous représente la relation des réponses obtenus à travers l'ensemble des axes et selon les tranches d'âge désigner.

	moyenne	Ecart type	Fisher	Sig	Décision
Les services du call center	2,5747	0,77957	0,833	0,480	Homogène
Les services d'Air Algérie	2,4339	0,52622	2,445	0,068	Homogène
Avis sur les points de vente d'Air Algérie	2,5339	0,58294	3,742	0,013	Hétérogène
Avis sur les services au niveau de l'aéroport, enregistrement et embarquement	2,5131	0,49990	1,799	0,152	Homogène
Avis sur les services rendus a bord de l'avion	2,5219	0,54723	3,971	0,010	Hétérogène
Avis sur les services a l'arrivée	2,5435	0,68154	1,896	0,135	Homogène
Avis sur les programmes de fidélisation	2,5041	0,77023	1,126	0,344	Homogène
Avis sur la qualité du traitement reçus	2,2102	0,63074	2,751	0,046	Hétérogène

5- Discussion des résultats obtenus

a- Validation des hypothèses :

Selon les résultats obtenus de l'étude empirique, nous avons constaté la réalisation de 2 axes qui sont :

- Avis sur les services rendus a bord de l'avion ;
- Avis sur les services a l'arrivée.

De ce fait, les actions stratégiques portant sur ces volets tendent vers une performance, selon l'indicateur satisfaction client.

Mais, il a été constaté le non réalisation de 6 axes, qui sont :

- les services au niveau de l'aéroport, enregistrement et embarquement ;
- Les services du call center ;
- Les services d'Air Algérie ;
- Avis sur les points de vente d'Air Algérie ;
- Avis sur les programmes de fidélisation ;
- Avis sur la qualité du traitement reçus.

Dans ce cas, la stratégie adoptée pour ces axes semble ne pas réussir à donner des résultats satisfaisant, de ce fait nous pouvons dire qu'elle n'est pas performante pour ces volets.

b- Recommandations :

Afin d'améliorer la qualité des services fournis dans le but de réaliser la performance de sa stratégie commerciale, la compagnie nationale de transport aérien Air Algérie, devra revoir ses axes stratégiques et

mettre en place des plans à moyen et long terme dans ce sens et porter les actions correctives nécessaires.

La satisfaction du client demeure un but ultime pour toute entreprise de service, car cela conduira à sa fidélisation et cela ne peut être réalisé sans une stratégie commerciale performante regroupant l'ensemble des actions nécessaires tout au long du processus dans lequel passe le client.

Selon l'étude effectuée sur le terrain nous pouvons émettre quelques recommandations, qui pourront être utiles à l'amélioration de la stratégie commerciale et l'obtention d'une meilleure satisfaction client, comme suit :

- Améliorer la mise en œuvre des axes stratégiques concernant les 6 axes étudiés sortant non performants ;
- Mettre en place une nouvelle organisation et structure de vente directe plus performante que l'actuel ;
- L'introduction de l'E-paiement, contribuera à une meilleure efficacité du service call center, car le client pourra acheter son billet sans se déplacer. Ce qui est pareil pour le service de l'E-billet.
- Améliorer la qualité de l'accueil au niveau des agences commerciales ;
- La réduction du temps d'attente par la mise en place d'un système de brigade au niveau des agences ;
- Mieux communiquer les périodes de promotion afin qu'elles soient plus visualisées par les clients ;
- Adaptations des tarifs pratiqués par rapport à la concurrence ;

- Formé le personnel commerciale afin d'obtenir une meilleur prise en charge des clients ;
- Faire mieux connaitre les programme de fidélisation mise en place afin de les rendre utile ;
- Adapté le nombre de vols par destinations en suivant, le plus que possible, les tendances des voyageurs .

Conclusion :

Au terme de notre stage nous avons put constater que l'élaborations d'une stratégie commerciale adéquate et répondant au besoin réel des spécificités du marchés été une condition sinequanone à la pérennité d'une entreprise. En effet une stratégie ne peut être dite performante que si elle répond à des critères et des mesures bien déterminé qu'il soit financier, économiques ou qualitatifs.

De ce fait nous avons opté pour notre problématique, qui donnée une possibilité d'étudier la relation qui pouvait subsister entre la satisfaction des clients, un indicateur qualitatif de première degré, et sa capacité à déterminer la performance d'une stratégie commerciale.

Le cadre théorique de l'étude englobe la stratégie d'entreprise par sa détermination a travers les stratégies d'ensemble à suivre et les stratégies concurrentielle à mettre en œuvre ; la performance et ses trois composante, l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. D'un autre coté la fonction commerciale qui est le nerf de la guerre des entreprise de service et très souvent estimé comme le tiroir caisse, source des revenus de toute société. La qualité de service a sa part dans cette analyse car elle nous aide a mieux comprendre la notion d'indicateur qualitatif et l'étude de la satisfaction des clients d'une entreprise, notamment de transport aérien.

La stratégie commerciale suivie par Air Algérie rentre dans le cadre de l'adaptation de celle-ci aux exigences du marché dans le domaine du transport aérien. Marqué par une concurrence accrue, du fait de son ouverture imposée par les organisations internationales du transport aérien.

De ce fait, Air Algérie s'est vu contrainte d'adopter de nouvelle mesures, tant sur le plan organisationnel et structurel, que sur le plan managérial, cela afin d'assurer une qualité de service, en matière de transport des passagers en vue de promouvoir sa compétitivité sur le marché national et international.

L'évaluation de la performance d'une stratégie, permet d'identifié le niveau d'atteinte des objectifs planifiés, il est donc considéré comme un mécanisme de contrôle permettant d'émettre les correction nécessaire pour la concrétisation des objectifs et la mobilisation de l'ensemble des responsable a cet effet. C'est dans ce cadre que l'étude de la satisfaction client nous a paru judicieux,

car quoi de mieux que l'indicateur satisfaction client pour déterminer la performance d'une stratégie commerciale d'une compagnie de transport aérien, ce qui englobe relation client, qualité de service et atteinte des objectifs.

Après études et analyses des résultats obtenus du sondage effectué sur la satisfaction des clients, au niveau de quelque agence commerciale d'Air Algérie nous pouvons infirmer les hypothèses :

- **H1** : la stratégie commerciale d'Air Algérie n'est pas performante selon l'étude de la satisfaction de ses clients.
- **H2** : le niveau de satisfaction des clients d'Air Algérie permet de donner un aspect de performance à sa stratégie commerciale.

Et de confirmé l'hypothèse :

- **H3** : la stratégie commerciale adoptée par Air Algérie est relativement performante, mais pas totalement, selon certain critère de satisfaction client.

Car du fait des résultats démontrant la non performance de sa stratégie commerciale a travers la satisfaction de ses client, une analyse détaillé permet de démontré la performance de certain axes de l'analyse tell que les services rendu au niveau de l'aéroport, a bord de l'avion et a l'arrivé.

Les services rendu au niveau des agences, reste les moins apprécié chez les clients avec celle des services de fidélisation et des services rendu en général par la compagnie notamment les prix du billet et la qualité des services rendu.

Le facteur humain est un aspect très incontrôlable car il est au fait des humeur des gens et leur caractéristique qu'elle soit culturel social et professionnel, la principal recommandation devrait de mettre en œuvre un plan de formation des agents commerciaux et remise a niveau et la mise en place d'un système de brigade assurant une prise en charge sans interruption au niveau des agences.

Le client est roi, le satisfaire est assuré sa fidélisation et donc, faire de lui un client à long terme pour l'entreprise. De ce constat découle l'importance d'adapté les actions et les objectifs vers les besoins de ces derniers.

Cette étude nous a permis de mettre le lien entre satisfaction client et la performance de la stratégie commerciale d'Air Algérie, une compagnie nationale et historique qui est un emblème national. Toute fois, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de prétendre que les recherches effectuées lors de l'élaboration de cette d'étude, sont complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir.

Bibliographie

1- Livre :

- Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, édition : Bréal, paris, 2012.
- P. Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition : Nathan, 2011.
- Mary Jo Hatch, théorie des organisations, édition : Boeck Université, 2009.
- J.P Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, management : stratégie et organisation, édition : vuibert, 2013.
- Stratégor, politique générale de l'entreprise, édition : Dunod, 2013.
- M.Darbeled, L.Izard, M.Scaramuzza, notions fondamentales de gestion d'entreprise, édition : foucher, 2011.
- G.Johnson, K.Scholes, F.Fréry, le stratégique, édition : village mondiale, 2009.
- J.F.Soutenain, P.Facet, organisation et gestion de l'entreprise, édition : Berti, 2010.
- D.WEISS.K.O, la fonction Rh, les éditions d'organisation, paris, 1988.
- Georges Legros, l'évaluation des entreprises, éditions, Dunod, paris, 2011.
- A.BOURGUIGNON : définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Performance et ressources humaines, ouvrage collectif sous la direction de Anne marie Fericelli et Bruno sire, édition economica, paris, 2006.
- A.KHMAKHEM : la dynamique de contrôle de gestion, ed, Dunod, 2012.

- M. KALIKA , structure d'entreprise, réalité, déterminantes, performances, édition economica, 1998.
- J.L. LE MOIGNE , l'évaluation des système complexes, in « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
- C.F.H. FAYOL , l'administration industrielle et générale, édition ENAG.
- C.BUSSENAULT, M. PRETET :, économie de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2005.
- M.LANGUE, J.M.MOUTOT, mesurer la performance de la fonction commerciale, édition organisation, paris, 2015 .
- Gérard Tocquer, « *marketing de service* », le défi relationnel, 1999.
- Lovelock Christopher et Lapert Denis « Marketing des services ; stratégie ; outil ; management »Publi Union, Paris 1999.
- Kotler. P et Dubois. B « *Marketing management* » 9eme édition, Paris 1997.
- Kotler. P et Dubois. B « *Marketing management* » 12eme édition, Paris, 2006.

2- Reuves :

- SAULQUIN, (J.Y) : «Gestion des ressources humaines et performance des services», revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2011.
- GHARBI, (J), «Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », revue gestion des ressources humaines n°35, Mai 2012.
- LEBAS, (M) : «Qui il faut définir la performance», revue française de comptabilité, n°269, juillet. Août, 1995.

3- Dictionnaires :

- MAURIN, GUINDON, BOULIANE, «Mesurer la performance de l'entreprise», encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 2006.
- H.M. BOISLANDELLE, Dictionnaire des gestions, vocabulaire, concepts et outils, Ed économiya, Paris, 2008.

4- Thèses :

- Boukelal Mohammed, Le rôle du système d'information marketing dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, thèse de magistère, université d'Oran 2, 20015.

5- Site Internet :

- www.qualité.com
- www.marketing-aérien.com
- www.canjet.com
- Ministère du transport.gov.dz
- ANDI.dz

6- Autres :

- Document interne de l'entreprise.

ANNEXES