

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

MEMOIRE DE MAGISTER EN SCIENCES COMMERCIALES
OPTION : MARKETING

Thème :

LES STRATEGIES CONCURRENTIELLES DE DIFFERENCIATION
ET GESTION DE LA RELATION CLIENTS APPLIQUEES AU
TRANSPORT AERIEN ALGERIEN.

Présenté et soutenu par :

M^{elle} : Felfli Nadia

Sous la direction de:

M. Toubache Ali

Jury :

Président : Miraoui Abdelkrim ,Professeur, Université d'Oran

Rapporteur : Toubache Ali , Maître de conférence, Université d'Oran

Examineur : Fekih Abdelhamid ,Maître de conférence, Université d'Oran

Examineur : Reguig Issad Driss ,Maître de conférence, Université d'Oran

Année universitaire : 2003/2004

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

**MEMOIRE DE MAGISTER EN SCIENCES COMMERCIALES
OPTION : MARKETING**

Thème :

**LES STRATEGIES CONCURRENTIELLES DE DIFFERENCIATION
ET GESTION DE LA RELATION CLIENTS APPLIQUEES AU
TRANSPORT AERIEN ALGERIEN.**

Présenté et soutenu par :

M^{elle} : Felfli Nadia

Sous la direction de:

M. Toubache Ali

Année universitaire : 2003/2004

Dédicace

Remerciements

**A mes parents que j'aime du fond du cœur,
merci pour votre éternel amour.**

**A ma sœur et mon petit frère,
on restera toujours ensemble.**

**A ma grand-mère Ana et mon grand-père Ivan,
je vous aime et je sais que vous veillerez toujours sur
moi.**

**A mes grands-parents Fella et Ali,
je vous aime.**

**A mes amis, les vrais :
Djallel, Hakim, Kheir-Eddine, Miloud, Nabil et
Houari;
Vous êtes l'essence même de l'amitié.**

**A sahbeti Yasmine, ma meilleure amie. Merci de
m'avoir donné le plus précieux de tout les cadeaux, ton
amitié .**

Un clin d'œil tout particulier à Yanis alias Yorgui.



Remerciements

Je voudrai exprimer toute ma gratitude à mon encadreur M.TOUBACHE Ali pour m'avoir procurer autant de plaisir durant mon travail. Merci de m'avoir appris, que la persévérance et la curiosité intellectuelle payent toujours.

Je voudrai adresser un merci tout particulier à M. Fekih Abdelhamid pour toute l'aide et le soutien qu'il m'a apporté.

Un grand merci aux membres du jury pour l'intérêt porté à mon travail.

Merci à tout le personnel du CDES.

Merci à M BOUMANSOUR Hmida, Sous-Directeur financier et administratif d'*AIR ALGERIE* pour son aide et ses conseils.

Un grand merci à Djazila, Yasmine, Fella et M. KAZITANI de *KHALIFA AIRWAYS* pour leur précieuse aide.

Introduction générale

L'industrie des services, notamment le secteur du transport aérien, connaît un vaste mouvement de changements à travers le monde : participation multinationale au capital des compagnies aériennes, mondialisation par des alliances, privatisation partielle ou totale de certaines compagnies voir même de certains aéroports¹.

Le transport aérien acquiert un statut privilégié et un rôle majeur dans le processus de développement économique et social. Il permet, en effet, la circulation des biens et des personnes, entre les différents pôles de production et d'approvisionnement d'une part ; et les centre attractifs de loisirs, affaires et vacances d'autre part. En 2001, 1,5 milliards de passagers ont pris l'avion. Deux fois plus qu'il y a 15 ans².

Ces mutations ont touché également l'Algérie qui a vu le fonctionnement de ce secteur et les règles régissant ses marchés, complètement bouleversés. Fort de sa position géographique stratégique, l'Etat algérien a compris la nécessité de prendre part aux bouleversements que connaît ce secteur, tant au niveau national qu'international.

Les activités du transport aérien algérien ont été jusqu'à la fin des années 90 exploitées dans le cadre d'un système de monopole qui visait à asseoir le pouvoir économique de l'état, régi par la loi de 1964³ relative aux services aériens. Celle-ci n'accordait pas, de manière exclusive, le monopole du transport aérien à une seule compagnie aérienne. Elle prévoyait certes, un monopole sur le réseau national, représenté seulement par une compagnie aérienne algérienne, sans pour autant interdire aux compagnies étrangères d'exercer.

¹ Notons que le tertiaire représente aujourd'hui plus de 70 % du PIB et des emplois au niveau mondial. In Les chiffres de l'économie. *L'essor régulier des services*. Alternatives économiques n°46. 4^e trimestre 2000. Hors-série p 18.

² MAOUCHI Kamel. *Transport aérien en expansion, le ballet des avions*. Melissa NOUR, magazine gratuit de KHALIFA AIRWAYS, n°2. Février 2001. p44.

³ Loi N° 64-166 du 08 Juin 1964 relative aux services aériens dans J.O N° 49 du 16/06/1964 ; pp 666-674. voir annexe p 242

C'est ainsi que le principal transporteur fut alors la compagnie nationale AIR ALGERIE. Quant au réseau international, son exploitation resta partagée avec des entreprises étrangères telles que AIR FRANCE et ALITALIA ou encore la société aéronautique, la société nord-africaine de travaux aériens : AFRIQUE AIR, GYR AFRIQUE, AERO SUD, etc.¹ Cependant, pendant les années de monopole, AIR ALGERIE – forte de sa position – a commis plusieurs abus se traduisant par une gestion défailante de la direction de la compagnie dans l'accomplissement de ses obligations à l'égard de ses usagers ; par la faiblesse constatée dans la qualité des services rendus aux clients au sol et en vol ; ou par la perturbation du trafic par le personnel technique navigant due aux arrêts de travail à l'occasion de conflits ouverts avec leur employeur. C'est ainsi que l'image de marque de la compagnie et partout celle de l'Algérie s'en est trouvée largement affectée.

Pour faire face à l'échec du système de monopolisation et au durcissement de la concurrence au niveau mondial, l'Etat algérien a adopté une nouvelle politique économique dont le pivot central est la démonopolisation des activités économiques dans le transport aérien. Cette réforme s'est appuyée en grande partie, sur la loi relative aux règles générales de l'aviation civiles promulguée en Juin 1998², qui prévoit la "démonopolisation" de certaines activités à caractère commercial à travers la concession par l'Etat des missions de service public aux opérateurs publics et privés mis en concurrence sur la base d'un cahier de charges.

C'est ainsi, qu'à partir de la fin des années 90 : le champ aérien a connu l'arrivée de plusieurs compagnies aériennes privées algériennes et étrangères dont :

- KHALIFA AIRWAYS qui a pris son envol le 09 Août 1999 pour les lignes intérieures et le 16 Septembre 1999 pour les lignes internationales ;

¹ Cette collaboration rentrait dans le cadre d'exploitation des ressources naturelles sahariennes ; jusqu'en 1976, date à laquelle la constitution consacra la propriété publique du transport aérien en provenance et à destination du territoire national assuré uniquement par AIR ALGERIE .

² Loi N° 98-06 du 27/06/1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile, voir dans J.O N° 48 du 28/06/1998 pp 3-23. Voir annexe p 254 .

Cette loi a été modifiée et complétée par la loi N° 2000-05 du 06/12/2000 dans J.O N° 75 du 10/12/2000 pp 4-5. voir annexe p 276.

- ANTINEA AIRLINES – rachetée par la suite par le groupe Khalifa – qui a démarré le 12 Août 1999 pour le réseau domestique et début octobre pour les liaisons internationales ;
- SAHARA AIRLINES qui a commencé ses vols le 21 Septembre 1999 et qui dessert essentiellement le territoire algérien ;
- ECO AIR, commençant le 26 Novembre 1999 pour les lignes intérieures et début Avril 2000 pour les lignes extérieures.

L'arrivée de ces compagnies a instauré une concurrence très rude qui – influant sur la réussite ou l'échec de ces entreprises – sanctionne les activités qui concourent à ces résultats, tels que les innovations, la qualité ou le service. Le défi qui se pose à ces entreprises est de trouver comment combattre l'uniformisation et regagner un avantage que les clients sauront apprécier. Bref, comment être différent de ses concurrents ?

Les stratégies de différenciations cherchent à fonder l'avantage concurrentiel¹ de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché. La différenciation, ainsi créée, permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivales.

Historiquement, le marketing s'étant d'abord développé autour des produits tangibles, la différenciation a souvent touché à des aspects palpables. Les clients pouvant voir, toucher, sentir, goûter ou entendre ce qu'ils achètent tout en comparant la qualité de l'offre à celle de la concurrence.

Concernant les services, la différenciation prend une toute autre forme. Le client participe souvent à la co-création d'un service, de sorte que la production et la consommation des services nécessitent généralement sa présence.

Le client n'assiste généralement pas à la fabrication d'un produit. L'usine, ses employés et les distributeurs n'ont pas d'influence "immédiate" sur la satisfaction du client. Pour les services en revanche, les clients se trouvent là où ceux-ci sont "produits". Ainsi, la qualité du service rendu dépend pour une large part de facteurs liés au processus de production lui-même (appelé servuction). Suite à ces caractéristiques, La différenciation doit alors

¹ Voir lexique p 232.

intégrer deux notions fondamentales : qualité de service et gestion de la relation client ou CRM (Customer Relationship Management).

La solution pour créer un avantage concurrentiel durable et rentable, repose de plus en plus sur des stratégies fondées sur la réactivité au client, qui essaient d'instaurer des relations étroites avec la clientèle rentable. Ces stratégies visent à créer de la valeur en plus de l'offre habituelle, un meilleur service, des mesures d'incitation ou en recourant à des interactions personnalisées, en tenant compte de la valeur potentielle de chaque client au cours de sa vie. Mais au-delà de ceci, le CRM devient un positionnement stratégique de l'entreprise, et se traduit par sa structuration dans un mode relationnel nouveau. Il faut alors positionner le client au cœur de l'entreprise et lui donner un service fiable. Cela suppose de modifier l'organisation de l'entreprise en fonction de cet impératif.

Nous sommes passés d'une époque où les entreprises proposaient des produits – que les clients choisissaient selon la valeur procurée dans les limites de leurs efforts, de leur information, de leur mobilité et de leur revenu –, à une époque où les entreprises doivent non seulement répondre à leurs attentes, mais aussi anticiper les besoins et intégrer le client pas seulement dans la production du service mais également dans sa création. Pas de service sans clients – qui représentent de ce fait l'identité de l'entreprise –, l'hypothèse serait alors que le CRM soit un facteur potentiel de différenciation, permettant de créer pour la clientèle des services sur mesure grâce à des informations détaillées.

L'objectif consistera à s'assurer que les clients les plus précieux reçoivent le meilleur traitement qui soit, et à faire en sorte que ces clients aient intérêt à rester fidèles et qu'il leur soit plus difficile de s'adresser à un concurrent. En effet, la fidélité de la clientèle est une priorité stratégique pour faire face à la volatilité des consommateurs devenus "zappeurs". Fidéliser se révèle particulièrement payant dans les secteurs d'activité qui ont un grand nombre de clients tel le transport aérien et qui entretiennent avec eux une relation régulière, car les clients fidèles sont plus rentables. Il est, en effet, plus facile et moins onéreux de leur fournir des services. Parce qu'ils les connaissent bien, ils posent peu de questions et ont adapté leur comportement de manière à simplifier leurs relations avec leurs fournisseurs. Ils ont tendance à acheter davantage au fil du temps, soit parce qu'ils préfèrent dépenser plus d'argent au profit de leur fournisseur préféré. Ils deviennent moins sensibles aux prix et peuvent accepter de payer un supplément.

C'est cette relation d'interactivité, de confiance qui, à travers le CRM, fidélise le client en améliorant la qualité des services et qui par la suite augmentera le chiffre d'affaires et la productivité.

C'est donc suite aux bouleversements qu'à connu – et connaît toujours – le marché algérien de transport aérien que notre intérêt s'est porté sur les objectifs, les moyens ainsi que les actions marketing – tant au plan stratégique qu'opérationnel – des compagnies aériennes suivantes : AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS dans le but de se démarquer l'une de l'autre en se focalisant sur la GRC et les actions de fidélisation.

Nos axes de recherche tourneront autour des hypothèses suivantes :

Hypothèse N°1 : La démonopolisation ouvre le marché à la concurrence et positionne la différenciation au centre des préoccupations des entreprises.

L'ouverture à la concurrence entraînée par la démonopolisation implique possibilité de choix pour les clients avec l'augmentation de leurs exigences. Afin de sauvegarder leur clientèle et attirer une nouvelle, les compagnies aériennes doivent poursuivre une optique de démarcation et mettre au point une stratégie de différenciation.

Hypothèse N°2 : Suite à l'ouverture à la concurrence, les entreprises s'inscrivent dans un mouvement d'amélioration continue des prestations en se focalisant sur la satisfaction des clients.

Face à de nouvelles attentes, les compagnies mettent en place de nouvelles structures et ont recours à de nouveaux outils dont l'objectif est la satisfaction. Les clients recherchent de plus en plus des avantages en termes de qualité, de service et de relation avec la compagnie. Pour répondre à cela, la compagnie doit intégrer la notion de satisfaction à tous les niveaux de son organisation.

Hypothèse N°3 : Le changement des règles régissant les marchés conduit les compagnies à se recentrer sur le client. Cette préoccupation s'inscrit dans une logique de fidélisation à long terme.

Au delà de la simple satisfaction qui traduit une logique d'amélioration des produits et services, l'objectif de la compagnie aérienne est de connaître ses clients et d'instaurer avec eux une relation à long terme en les fidélisant. Cela suppose la mise en place d'une démarche et d'outils permettant de changer un client satisfait en client fidèle. La fidélisation basée sur une logique " client " instaurera une démarche d'apprentissage mutuel, de qualité de service, d'analyse des attentes et de leur évolution, et des actions d'amélioration continue.

C'est ainsi que les mutations – citées plus haut - que connaissent les différents secteurs à travers le monde, notamment le transport aérien – recentrage sur le client ; changement de structures hiérarchiques et organisationnelles ; intégration de notions telles que démarcation, satisfaction et fidélité, appliquées aux nouvelles technologies - présentent pour nous un intérêt significatif pour l'analyse des évolutions et des bouleversements d'organisation. Nous essayerons au fur et à mesure de notre travail, en nous basant sur des outils tels que : le guide d'entretien, l'analyse comparative, etc. de mettre en exergue les évolutions organisationnelles qu'implique le CRM dans une optique marketing et leur impact sur le savoir-faire d'une compagnie aérienne confrontée à un contexte concurrentiel.

Notre recherche s'articulera autour de quatre chapitres :

- Dans le 1^{er} chapitre, nous appréhenderons l'identification du marché du transport aérien. Notre objectif sera de déterminer le cadre réglementaire qui régit les activités aériennes d'une part ; et d'aborder le transport aérien en tant que système de production de services d'autre part en nous demandant comment les services sont créés et comment sont-ils délivrés ? Il nous faudra ici distinguer les aspects du service qui sont visibles de ceux que l'on cache au client impliquant le triptyque : marketing interne, marketing externe et marketing relationnel.

- Ensuite, dans le 2^{ème} chapitre, sur la base de notre représentation, nous développerons les concepts de différenciation et d'avantage concurrentiel. Il s'agira ici de décomposer l'entreprise en plusieurs activités constituant la chaîne de valeur¹ et de présenter une grille d'analyse des stratégies de différenciation basé sur cette chaîne. Cette analyse se fera en termes d'élaboration, de mise en œuvre, de typologie et de conditions de réussite avec ce que cela implique comme action marketing. Nous établirons également le lien entre différenciation, avantage concurrentiel et chaîne de valeur.
- Dans le 3^{ème} chapitre, nous développerons les concepts de CRM et de fidélisation. Il s'agira ici de déterminer l'importance d'une orientation "client" au sein d'une compagnie aérienne et comment cela doit être articulé dans le cadre d'une stratégie de différenciation. L'intérêt sera porté sur les caractéristiques principales quant à l'évolution des pratiques commerciales.
- Enfin, dans le 4^{ème} chapitre, nous nous interrogerons sur l'application de ces concepts au sein d'AIR ALGERIE et de KHALIFA AIRWAYS. Il sera question à partir des réponses obtenues à partir d'un guide d'entretien de retracer le "comportement" de ces transporteurs aériens tout au long du processus de servuction.

¹ voir lexique p 293.

Chapitre I

Marketing et Transport Aérien

Moins de cent ans après le 1^{er} vol d'Orville Wright sur une dune de Caroline du Nord (17 décembre 1903), l'avion est devenu un mode de transport banal dans les sociétés avancées et un outil précieux de développement pour les autres pays.

Le transport aérien est né, au lendemain de la 1^{ère} Guerre mondiale, de l'utilisation d'appareils militaires sommairement adaptés à cette nouvelle tâche. Un réseau aérien commença ainsi à relier les grandes villes européennes ou américaines, à joindre les métropoles aux parties les plus lointaines et à suppléer aux transports de surface là où les rigueurs du climat, les difficultés du relief ou la longueur des distances à parcourir les rendaient inexploitable.

A la veille de la seconde Guerre mondiale, les progrès du matériel volant avaient permis au transport aérien de dessiner un réseau permettant de faire le tour du monde.

La seconde Guerre mondiale vint considérablement accélérer le progrès technique, et permit d'établir de nouveaux parcours, notamment polaires.

Le transport aérien de passagers se substitua en quelques années au chemin de fer et le nombre de participants actifs s'accrut considérablement, notamment en raison de la déréglementation et de la libéralisation de nombreux marchés.

Au début des années 90, le transport aérien est devenu une industrie majeure, on estime¹ le chiffre d'affaires annuel de l'ensemble des compagnies, à plus de 200 milliards de dollars, soit l'équivalent de l'addition des P.N.B. de tous les états du continent africain. Un million et demi de personnes sont employées dans les compagnies aériennes, dont cent dix mille comme personnel navigant technique et deux cent vingt mille comme personnel navigant commercial.

Mais le transport aérien a été secoué par trois crises au cours des années 1970 et 1980 et par celle qui a touché les Etats-Unis après les événements du 11 septembre 2001, posant dans le monde entier un problème de sécurité.

¹ CD-rom Encyclopédie Universalis, France S A 1999.
Article : "Transports-transport aérien".

La globalisation des échanges mondiaux, les regroupements économiques régionaux (union européenne [U.E.], A.L.E.N.A. – accord de libre échange nord-américain), la privatisation des entreprises publiques et la libéralisation des échanges transforment profondément les conditions dans lesquelles s'exerce cette activité. Ainsi, la concurrence, les difficultés financière, incitent les transporteurs aériens à se concentrer sur leur cœur du métier. Ce n'est pas de faire voler des avions ou de transporter des passagers et du fret mais d'exploiter une plate forme de services autour du transport : confort du siège, plateau-repas, vente à bord, réservations de chambres d'hôtel, location de voitures, gestion des "miles" du programme de fidélisation, etc. Dans le transport aérien s'enchaînent, sous une contrainte de coordination stricte, des processus nécessitant un flux continu de décisions impliquant des corps de métier différents (vendeurs, mécaniciens, manutentionnaires, pilotes, hôtesses, etc.). Nous donnerons dans la première section des indications sur les aspects juridiques qui régissent les activités du transport aérien dans un environnement qui connaît des bouleversements qui ont des répercussions à la fois sur les compagnies aériennes et sur leurs clients. Ensuite, nous verrons dans la deuxième section que ces bouleversements ont pour effet la réorganisation des activités aériennes. Ainsi, nous présenterons le transport aérien selon un système de production de services qui permet de percevoir à la fois la nature de la plate-forme des services aériens et ses exigences en termes de coordination opérationnelle.

Section 1 : Le transport aérien : état des lieux

1-1- Le cadre réglementaire :

1-1-1. Le trafic aérien :

L'agrégat le plus large pour assurer le trafic aérien est le nombre de tonnes kilomètres réalisées, chiffre auquel on parvient en additionnant les tonnes - kilomètres de marchandises et de courrier et les passagers-kilomètres convertis forfaitairement en leur équivalent en masse.

L'ensemble du trafic aérien mondial s'écoule sur un réseau constitué d'environ 4000 aérodromes répartis dans le monde. Le réseau européen demeure le plus dense, sans être pour autant le plus intensivement fréquenté ; le réseau intérieur américain s'est concentré ces dernières années en un système en étoile (hubs) autour d'aéroports pivots dominés par quelques grandes compagnies ; la route polaire entre l'Europe et l'Asie, qui avait remplacé l'ancienne route Sud, a été complétée par la transsibérienne ; le réseau africain demeure épars et principalement Nord-Sud.

A- Les routes aériennes :

Les routes aériennes sont soumises à des contraintes physiques, l'avion doit éviter les zones atmosphériques perturbées. La navigation loxodromique (route la plus courte entre deux points de la surface terrestre) permet sur de longues distances de diminuer le parcours et de gagner du temps, la navigation isobarique (utilise les vents optimaux) s'accommode mieux des courtes et moyennes distances. Les avions suivent des "Couloirs aériens" codifiés, permettant une circulation sécurisée en se superposant.

B- Lignes régulières et charters :

Les avions suivent de lignes régulières et non régulières. Les lignes régulières sont celles où la régularité des flux, la fréquence des vols et les escales sont arrêtées et imposées

- **La convention Varsovie (1929) :**

Elle s'applique à tout transport international de personnes, bagages ou marchandises, effectué par aéronefs contre rémunération. Elle établit internationalement la responsabilité du transporteur ; celui-ci, pendant la phase aérienne du transport, est responsable de plein droit des dommages causés tant aux personnes – pour qui la responsabilité est limitée à une somme fixée par la convention – qu'aux biens transportés. La convention fut amendée par le protocole de la Haye qui a introduit un certain nombre de modifications concernant la responsabilité, en augmentant la somme et elle fut complétée par la convention de Guadalajara de 1961 qui unifia certaines règles relatives au transport international effectué par une personne autre que le transporteur contractuel.

- **La convention de Genève (1948) :**

Elle assure une reconnaissance internationale à certains droits et sûretés qui peuvent grever les aéroports étrangers, en particulier à l'hypothèque d'où son intérêt économique. Elle organise sur une base juridique internationale, le crédit sur aéronefs.

- **La convention de Rome (1952) :**

Elle a établi des règles relatives aux dommages causés au tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Un certain nombre de principes de responsabilité ont été posés, en particulier : aucun aéronef effectuant un transport international ne peut survoler un autre Etat contractant s'il n'est assuré pour la responsabilité des dommages causés aux tiers à la surface.

De même, ont été définies l'étendue de la responsabilité (responsabilité limitée, calculée en fonction du poids de l'appareil), les sûretés destinées à couvrir la responsabilité de l'exploitant, les règles de procédure. La responsabilité ainsi conçue permet aux compagnies de s'assurer.

- **La convention de Tokyo (1963) :**

Elle a apporté des éléments de solution au problème de la répression des crimes et délits commis à bord des aéronefs en consacrant l'application de la loi pénale du pavillon

sous lequel vole l'aéronef, une importante partie de cette convention étant consacrée à définir les pouvoirs du commandant de bord de l'aéronef.

- **La convention de la Haye (1970) :**

En matière de piraterie aérienne, la convention postule que tout état contractant s'engage à la réprimer par des peines sévères.

- **La convention de Montréal (1971) :**

Elle prévoit "la répression d'actes illicites contre la sécurité de l'aviation civile".

- **La convention de Montréal (1978) :**

Portant modification de la convention relative aux dommages causés aux tors à la surface par des aéroports étrangers (signé à Rome 7/10/52) signé le 23/09/78.

- **La convention de Montréal (1980) :**

Signé le 02/10/80. permettant le transfert de certaines fonctions et obligations de l'état d'immatriculation à l'état de l'exploitant d'un aéronef en cas de location, d'affrètement ou de banalisation ou tout arrangement similaire relatif au dit aéroport.

- **La convention de Montréal (1984) :**

Portant amendement de la convention relative à l'aviation civil internationale, signé à Montréal 10/05/84.

Reconnaissant la souveraineté complète et exclusive de chaque état sur l'espace aérien au-dessus de son territoire ; tenant compte de la sécurité de la navigation des aéronefs civils lorsqu'ils établissent des règlements pour leurs aéronefs d'états, et convenant de ne pas employer l'aviation civile à des fins incompatibles avec les buts de la convention.

- **La convention de Montréal (1988) :**

Protocole pour la répression des actes illicites de violence dans les aéroports servant à l'aviation civile internationale, complémentaire à la Convention pour la répression d'actes illicites dirigés contre la sécurité de l'aviation civile. Faite à Montréal le 23/09/1991, signé à Montréal le 24/02/1988.

- **La convention de Montréal (1999) :**

Convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international. Elle reconnaît l'importance d'assurer la protection des intérêts des consommateurs dans le transport aérien international, la nécessité d'une indemnisation équitable fondée sur le principe de réparation et l'acheminement sans heurt des passagers, des bagages et des marchandises, conformément aux principes et aux objectifs de la conventions relative à l'aviation civile internationale faite à Chicago le 07/12/1944.

1-1-3 L'association du transport aérien mondial (I.A.T.A) :

Les compagnies de transport aérien ont éprouvé le besoin de se grouper non pour défendre leur intérêt, mais pour compléter les dispositions prise par les Etats. A cet effet, elles ont créé, en 1945, à la Havane, l'association internationale du transport aérien (international air transport association I.A.T.A) prolongeant une organisation analogue créée en 1919 (association de droit canadien). L'I.A.T.A gère aujourd'hui l'ensemble de l'industrie civile aérienne. Elle compte en son sein près de 270 compagnies aériennes, ce qui représente près de 95% du trafic aérien mondial¹. Son siège se trouve à Montréal, au Canada, alors que son administration est installée à Genève. Elle compte aussi plusieurs représentations régionales à travers le monde.

Elle a, à son actif, l'harmonisation des procédures commerciales entre les divers pays, des réservations de places, des émissions de billets, etc. mais son rôle principal est d'assurer la coopération en matière commerciale entre les compagnies par l'organisation

¹ ASLAOUI Khalid. *L'I.A.T.A, hôte de Khalifa Airways*. Melissa NOUR, magazine gratuit de KHALIFA AIRWAYS n°5. juillet 2002.

des conférences de trafic où les compagnies fixent d'un commun accord les tarifs qui seront soumis à leurs gouvernements respectifs : les tarifs ne sont donc pas fixés par l'I.A.T.A mais élaborés en son sein. Elle permet également à ses membres de tirer profit de l'ensemble des nouveautés introduites dans le domaine de l'aviation civile internationale. Toutefois, toute compagnie désirant adhérer à l'I.A.T.A doit répondre à des exigences contenues dans un cahier des charges.

1-2- Les mutations du transport aérien dans le monde :

L'ouverture des frontières entre les pays, l'interdépendance des relations, fait évoluer les réglementations qui définissent le cadre dans lequel est exercée l'activité du transport aérien. Cette évolution change les structures des compagnies, la concurrence entraînant de nouveaux comportements de la part des consommateurs.

1-2-1. Evolution du cadre réglementaire :

Après la crise mondiale des années 30, s'imposa la conviction que les pouvoirs publics devaient jouer un plus grand rôle dans la vie économique, car on avait l'impression que le mécanisme du marché avait échoué. Au cours de la décennie suivante l'intervention des pouvoirs publics ne fit que s'amplifier.

Le transport aérien compte parmi les secteurs strictement réglementés dans le domaine des prix, à la fois sur le plan national et international. Toutefois, cette réglementation a progressivement rencontré une vive opposition. Celle-ci s'est manifestée tout d'abord sur l'atlantique nord, l'une des routes les plus fréquentées et où la concurrence des compagnies de Charters, les compagnies régulières ne sont plus parvenues à s'entendre sur les prix. C'est ainsi que l'intérêt pour la "déréglementation", la suppression ou la réduction des dispositions impératives ou prohibitives qui dérèglent le fonctionnement du marché¹ est devenu de plus en plus croissant.

¹ Bulletin hebdomadaire de la Kredietbank. *La déréglementation du transport aérien et ses conséquences* Problèmes économiques n°1869 du 11 avril 1984. p-p. 22-23.

A. La déréglementation du transport aérien aux Etats-Unis :

Aux Etats-Unis l'approbation de la loi sur la déréglementation du transport aérien (Airline Deregulation Act), en 1978 décidé par le président Jimmy Carter, a provoqué des changements fondamentaux dans le secteur, surtout sur le marché intérieur. Cela faisait 40 ans que toutes les compagnies aériennes étaient soumises au conseil de l'aviation civile américaine (CAB, Civil Aeronotics Board), ce conseil avait initialement été créé pour résoudre les conflits qui opposaient différentes agences en matière de poste aérienne. Mais il a rapidement étendu ses compétences au contrôle des lignes, des tarifs et de l'accès au marché.

La déréglementation a pour objet d'accroître la concurrence entre les compagnies aérienne en libéralisant les tarifs et les lignes. Elle s'est faite en plusieurs étapes, le pouvoir du CAB étant graduellement amoindri. Depuis la fin de 1981, les compagnies peuvent décider elles-mêmes sur quelles routes elles voleront. Les tarifs aériens sont totalement libres depuis le début de 1983. Au début de 1985, le CAB était entièrement démantelé.

B. La libéralisation dans l'Union-européenne :

Dans chacun des pays de la communauté, le ciel aérien était organisé dans la majeure partie des cas autour d'un seul opérateur, celui-ci étant géré par l'état. En matière de déréglementation le processus s'opéra en 10 ans avec 4 phases : 1987, 1990, 1992 (qui fut la plus déterminante) et le 1^{er} avril 1997, qui marqua la suppression de toutes les contraintes intra-communautaires avec notamment l'autorisation du cabotage¹ d'une compagnie européenne dans un pays hors de l'Union.

Le trafic aérien entre les états membres européens était réglé jusqu'en 1987 par des accords bilatéraux². Ces accords bridait sévèrement l'accès au marché, les capacités et

¹ Cabotage : La droit d'une compagnie d'un certain pays d'effectuer le transport entre villes d'un autre pays. In Bulletin mensuel de la Kredietbank. *La libéralisation du transport aérien*. Problèmes économiques n°2513 du 26/3/98.

² Comme nous l'avons déjà cité dans l'introduction, l'exploitation du réseau international en Algérie était partagée avec des entreprises étrangères soit dans le cadre d'accords aériens bilatéraux conclus par l'Algérie, soit en vertu d'autorisation délivrée par l'autorité chargée de l'aviation civile.

les tarifs. Les liaisons internationales étaient confiées par les autorités nationales à une seule compagnie (la compagnie aérienne nationale) qui était presque toujours aux mains de l'état. Etant donné que les compagnies concluaient des accords entre elles, il n'y avait pas d'incitation à comprimer les coûts et les prix. C'est pourquoi la cour européenne de justice a adopté un certain nombre de mesures en 1987, 1990 et 1992 prévoyant une totale libéralisation des tarifs, des capacités (nombre de sièges offerts sur une ligne) et de l'accès au marché. Les mesures de 1997 vinrent compléter celles déjà émises en autorisant le cabotage dans la mesure où il s'agit du prolongement d'un vol qui commence ou finit dans le pays d'enregistrement de la compagnie. C'est de cette manière par exemples que la compagnie belge Sabena ne peut introduire un vol Paris-Nice qu'à la condition que ce vol fasse partie d'un vol Bruxelles-Paris-Nice. C'est ainsi que chacun peut, se faire connaître comme compagnie et opérer n'importe où dans l'union européenne pour autant qu'il réponde à certaines conditions minimales.

1-2-2. Conséquences de la déréglementation dans le transport aérien :

A. La réorganisation de l'offre :

a. Le hubbing :

Débarassées de toutes contraintes à partir de 1978, les compagnies se sont lancées, au niveau mondial, dans un réaménagement complet de leur mode de fonctionnement. Ainsi, s'est généralisé le système du « hub and spokes ». Ces plaques tournantes permettent d'organiser les vols en vagues successives d'arrivées et de départs. Le but recherché étant de regrouper un maximum de passagers en provenance de différentes villes avant de les acheminer via un système de correspondances rapide et efficace vers leur destination finale. On abandonne les lignes directes pour recentrer le trafic sur des points centraux (nous développerons cela plus en détail dans la deuxième section). Ces hubs se sont développés sur la plate forme aéroportuaire principale de chaque pays, permettant la desserte d'un plus grand nombre de destinations, avec une plus grande fréquence et / ou de plus grands appareils¹ que dans les liaisons de point à point. Par la création des hubs les

¹ Et / ou un coefficient de remplissage plus élevé.

grandes compagnies ont également verrouillé le marché et ont créé ce que l'on appelle usuellement des hubs dominés, en s'accaparant petit à petit la majorité des portes d'embarquement des aéroports pivots sur lesquels ils opèrent sur la base de contrats de location de longue durée. Il en résulte cependant, un mouvement de concentration, le transport aérien était considéré, à l'époque de la déréglementation américaine, comme un secteur aux économies d'échelle réduites et aux seuils d'accès bas. Ces conceptions ont été infirmées par les faits aux Etats-Unis : la réorganisation en réseaux hub-and-spokes a stimulé la concentration (plus il y a de "rayons" dans le réseau, plus le coût moyen de ce réseau est bas) et a créé un seuil d'accès pour les nouvelles compagnies (plus petit). Ce seuil a encore été relevé par le manque d'infrastructures, en particulier dans les hubs, de sorte qu'il est devenu très difficile pour les nouveaux arrivants d'obtenir un créneau horaire dans lequel l'appareil peut atterrir ou décoller. Ainsi, British Airways¹ a dû se plier aux exigences de Bruxelles en 1998 en rétrocédant sur sa plate-forme de Londres Heathrow 267 créneaux horaires. En outre, le rachat de certaines compagnies s'est réalisé, avant tout, dans le but de s'accaparer des créneaux horaires. L'acquisition de la compagnie française TAT European Airlines par British Airways fournissait à celle-ci des créneaux horaires à Orly qu'elle n'aurait pas pu obtenir autrement. De plus, les compagnies nationales bénéficient des meilleures infrastructures des aéroports pivots qu'elles dominent : pour la création de son hub, Air-France a bénéficié d'un réaménagement total de l'aérogare CDG (création d'une nouvelle bretelle entre les pistes, un remodelage des zones de stockage, une augmentation de la capacité des trieurs de bagages, des ouvertures de passerelles, des douches pour les passagers long-courriers en transit). De même, LUFTHANSA s'est accaparé entièrement le terminal 1 de Francfort, KLM dispose de la jetée centrale de Schiphol Amsterdam et British Airways occupe la quasi-totalité du terminal 4 d'Heathrow.

b. Disparition des monopoles nationaux :

Avec la déréglementation, les compagnies nationales ont subi les nouvelles règles du marché à savoir l'ouverture du ciel à la concurrence. Les blocages provenaient la plupart du temps des gouvernements des différents pays dont la crainte était de voir leurs

¹ HORTUS Christophe. Les mutations de l'économie mondiale : *Le transport aérien à l'épreuve de la déréglementation et de la mondialisation*. DE BOISSIEU Christian. ECONOMICA. Paris 2000. P 311.

compagnies nationales subir de lourdes pertes de part de marché, d'autant plus qu'elles présentaient des situations financières peu reluisantes.

L'exemple du transport aérien algérien est à ce sujet très caractéristique. Les activités du transport aérien national et international ont été exploitées dans le cadre d'un système de monopole détenu par la compagnie Air Algérie qui a vu les statuts changés plusieurs fois dans le but de conforter la position de l'état et son contrôle sur cette compagnie en rachetant en 1972 les dernières actions détenues par les actionnaires étrangers, parachevant ainsi le processus de nationalisation d'Air Algérie qui devenait ainsi une compagnie à capitaux 100%¹ étatiques. Cependant, la loi de 1998 relative aux règles générales de l'aviation civile, a bouleversé cet état des lieux en libéralisant le marché qui connaît jusqu'à ce jour l'arrivée de nouveaux entrants privés.

A l'inverse des Etats-Unis qui ont connu des faillites sur leur sol, comme celle de Pan Am², aucune grande compagnie européenne n'a déposé le bilan, elles ont été autorisées par Bruxelles à être recapitalisée par leurs états respectifs tels Iberia, Alitalia ou Air-France. L'aide publique devant représenter un tiers de leur chiffre d'affaires annuel. Par la suite, l'ensemble de compagnies nationales européennes a été privatisé, particulièrement ou totalement. La Grande Bretagne initia le processus en 1986 avec British Airways, suivie par les Pays-Bas avec KLM, la Suède, la Norvège et le Danemark avec SAS et enfin l'Allemagne avec Lufthansa en 1994. Notons que, selon les pays, l'état conserve une partie du capital (par ex à hauteur de 50% pour SAS).

Afin d'améliorer la rentabilité, la politique des compagnies s'est appuyée sur :

- Une augmentation des gains de productivité (négociations plus féroces avec les fournisseurs, rapidité des décisions, plus large utilisation de produits standards, etc.) ;
- Une modernisation et une meilleure exploitation de la flotte ;
- Une amélioration de l'image de marque auprès des passagers (formation du personnel permettant d'être plus à l'écoute des clients) ;

¹ BOUDJELLEL Abdelaziz. *La fin du monopole d'air Algérie ?*. Le phare n°3. Juillet 1999, p18.

² HORTUS Ch. Opt. Cit. P 309.

- Une participation du personnel à la vie de la compagnie par une participation de celui-ci au capital.

c. **Apparition des compagnies à bas tarifs (low cost) :**

Même si la déréglementation a entraîné l'apparition de grandes compagnies dominant les grands aéroports avec les structures en hub, une autre conséquence a été l'apparition des compagnies à bas tarifs qui, en contournant certains obstacles, ont réussi à s'introduire sur le marché. Cela en :

- N'ayant pas recours au SIR (Système informatique de Réservation) mais en adoptant une tarification très simple ;
- Evitant les aéroports encombrés, en choisissant des aéroports secondaires ;
- Possédant des coûts d'exploitation inférieurs de 40 à 50% par rapport aux compagnies dites classiques, en disposant d'un personnel polyvalent, d'un services à bord très succinct (absence de plateaux repas ou de boissons gratuites offertes aux clients).

Néanmoins, il faut garder à l'esprit que ces nouvelles compagnies ont créé un nouveau type de marché avec deux contraintes fondamentales :

- Un pourcentage incompressible des clients des compagnies dites traditionnelles refuseront toujours de s'envoler avec ce type d'opérateur aérien ;
- Si, pour une raison quelconque, un de ces transporteurs décidait de se convertir en offrant le même type d'avantages que les compagnies classiques, il disparaîtrait très rapidement.

Ces nouveaux entrants tels que : Easy Jet, Ryanair ou Virgin Atlantic visent une cible qui recherche les tarifs les plus bas sur des vols réguliers. L'autre revers de la médaille est que les services tels les repas, les journaux sont inexistantes. Ce type de compagnie ne s'adresse qu'à une cible très réduite.

Cependant, étant donné que, même en pratiquant des prix plus bas les petites compagnies sont encore rentables, les grandes compagnies sont obligées d'abaisser leurs tarifs pour conserver leur part de marché.

Le prix de revient plus élevé de ces dernières est une conséquence de la réglementation sévère à laquelle elles ont été soumises de longues années durant. Puisque les tarifs étaient fixés d'autorité, elles devaient se concurrencer sur le plan des services, ce qui alourdissait la structure des coûts. Le résultat en est que les grandes compagnies aériennes enregistrent de lourdes pertes, tandis que les petites compagnies font encore des bénéfices.

d. Des alliances au niveau mondial :

Avec l'accroissement de la concurrence aux Etats-Unis, Washington a considéré le souhait des plus puissantes majors (American Airlines, United Airlines, Continental Airlines, Delta Airlines, Northwest Airlines et US Airways) de jeter leur dévolu sur des transporteurs de moyenne importance. Fort de ces enseignements, les compagnies américaines ont décidé de se lancer dans des alliances mondiales en s'associant avec un transporteur majeur européen et asiatique. Chaque alliance est le fruit de mûres réflexions quant au choix du ou des partenaires stratégiques et de la politique à pratiquer pour y parvenir. Chacune est fondée sur une suite cohérente et progressive d'accords commerciaux entre plusieurs transporteurs. Ces derniers font l'objet d'une sélection très rigoureuse, d'abord en matière de sécurité, ensuite en fonction de critères commerciaux et financiers. Cette impulsion venue des Etats Unis était due au contexte de concurrence mondiale croissante ; l'alliance conférant à la compagnie américaine une crédibilité et un poids indéniables au niveau mondial.

Au début de l'an 2000, on en a dénombré cinq :

- Star alliance :

Membres à part entière : Delta Airlines (Etats Unis), Lufthansa (Allemagne), United Airlines (Etats-Unis), Thai (Thaïlande), SAS (Scandinavie), Air Canada (Canada), Varig (Brésil), Ansett (Australie), Air New Zealand (Nouvelle Zélande), All Nippo Airways (Japon), Mexicana (Mexique).

Membres pressentis : Singapour Airlines (Singapour).

Membres dont le capital est détenu particulièrement ou totalement par un membre autre de l'alliance : British Midland (Royaume-Uni), Spanair (Espagne), Austrian Airlines, Tyrolean et Lauda Air (Autriche).

- **Wings** :

Membres à part entière : Continental (Etats-Unis), Alitalia (Italie), KLM (Pays-Bas), Northwest (Etats-Unis), Air France (France).

Membres pressentis : Malaysia Airlines (Malaisie).

Membres dont le capital est détenu particulièrement ou totalement par un membre autre de l'alliance : Kenya Airways (Kenya), KLMUK (Royaume-Uni).

- **One World** :

Membres à part entière : British Airways (Royaume-Uni), American Airline (Etats-Unis), Iberia (Espagne), Qantas (Australie), Cathay Pacific (Hongkong), Lan Chile (Chili), Aer Lingus (Irlande), Finnair (Finlande).

Membres pressentis : Japan Airlines (Japon).

Membres dont le capital est détenu particulièrement ou totalement par un membre autre de l'alliance : Air Liberté (France), Deutsche BA (Allemagne), Aero-lineas Argentinas (Argentine), Air Mauritius (Île Maurice).

- **Major** :

Membres à part entière : Air France (France), Delta Airline (Etats-Unis), Aeromexico (Mexique).

Membres pressentis : Korean Airlines (Corée du Sud).

Membres dont le capital est détenu particulièrement ou totalement par un membre autre de l'alliance : Proteus (France), Air Afrique (Afrique de l'Ouest), Tunisair (Tunisie), Royal Air Maroc (Maroc), Sky West (Etats-Unis), Régional Airlines (France).

- Qualiflyer Group :

Membres à part entière : Swissair (Suisse), Sabena (Belgique), Crossair (Suisse), Air Littoral (France), AOM (France), Turkish Airlines (Turquie), TAP (Portugal), Austrian Airlines (Autriche).

Membres dont le capital est détenu particulièrement ou totalement par un membre autre de l'alliance : SAA (Afrique du Sud), Portugalia (Portugal).

Outre le partage des clients et des hubs, ces alliances permettant également le partage des coûts et des profits, comme KLM et ALITALIA, mais aussi une planification commune du réseau, du marketing, de la distribution et des ventes.

Les alliances entre compagnies ont complètement bouleversé la concurrence qui ne se fait plus entre une compagnie et une autre mais entre groupes de compagnies. Chaque alliance mettant en avant les avantages particuliers qu'elle offre aux clients tels que :

- Les programmes de fidélisation (nous y reviendrons).
- Le rapprochement physique des installations aéroportuaires : elles s'installent à proximité les unes des autres, dans un souci d'assurer des correspondances plus agréables aux passagers.
- Le lancement de tarifs communs.

B. Conséquences pour les consommateurs :

La déréglementation avait objet d'accroître la concurrence entre les compagnies aériennes en libéralisant les tarifs et les lignes.

Du fait de cette libéralisation, la grande nouveauté pour les passagers a été la disparition du monopole de la compagnie nationale pour l'ensemble des dessertes domestiques et internationales. Egalement, les tarifs ont connu une baisse relative entre la

fin des années 70¹ et le début des années 90. cette période correspondait à une guerre féroce où l'objectif principal était pour chaque compagnie de s'accaparer la part de marché la plus importante. Une fois ces parts réparties entre les grandes compagnies, ces dernières ont pu, à partir de 1988, relever leurs tarifs et investir à nouveau dans l'achat de nouveaux appareils.

Par l'intégration du hubbing, les compagnies ont profité grandement de leur position stratégique en faisant payer le prix fort aux passagers de leurs hubs qui n'ont d'autres choix que d'embarquer dans un avion aux couleurs de ces transporteurs. De ce fait, le hub n'est pas un atout pour la desserte de la ville auprès de laquelle il s'est développé. En revanche, pour s'accaparer de nouveaux usagers sur ses lignes, une compagnie n'hésite pas à proposer des tarifs alléchants, à condition que ceux-ci transitent par son hub.

L'arrivée des compagnies à bas tarifs a contribué également à faire baisser de façon substantielle les tarifs.

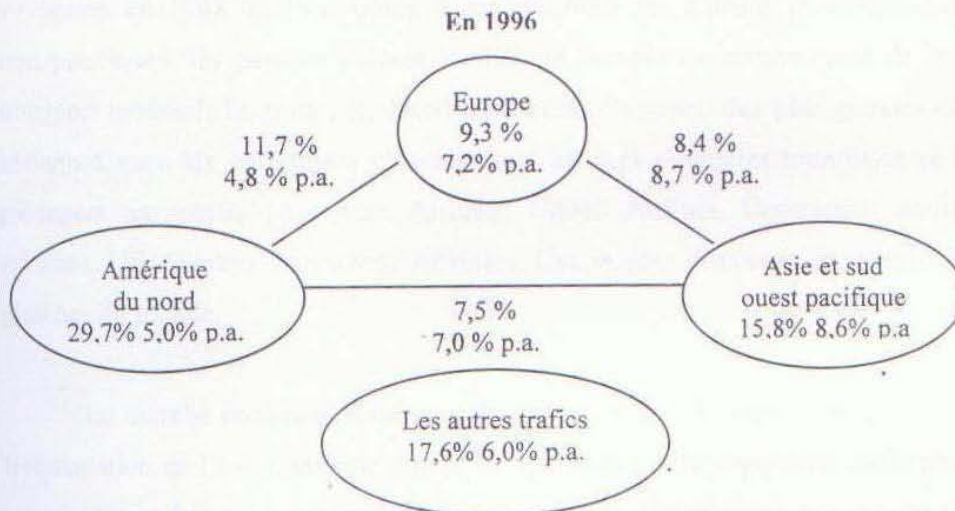
Quant aux alliances qui ont été constituées, elles ont principalement permis d'obtenir un plus grand nombre de vols avec des temps de correspondance réduits. Ainsi, un voyageur en provenance de Londres avec British Airways et atterrissant à Chicago, hub d'American Airlines, pourra embarquer avec le même billet et dans un temps record vers sa destination finale en direction de toutes les destinations desservies par la compagnie américaine (par exemple Dallas). Avant, son départ, le passager peut croire que l'ensemble de son vol se fera sur la seule compagnie britannique de Londres à Dallas s'il ne s'informe pas auprès de son agent de voyages : c'est le système de partage de code entre compagnies d'une même alliance, dit code-sharing en anglais. Cela peut être un inconvénient pour le client qui pense s'envoler avec une compagnie dont il apprécie le style de service (comme le personnel, le type de restauration, ...etc.) et qui se retrouve à bord d'un transporteur ne lui assurant pas nécessairement le type de prestation qu'il attendait. En revanche, le client pourra bénéficier du programme de fidélisation de l'alliance (frequent flyer) et obtenir des vols gratuits à conditions d'embarquer systématiquement à bord de compagnies faisant partie d'un même groupe.

¹ HORTUS Ch. Opt. Cit. P305.

1-2-3. Etat des lieux et perspectives :

Le secteur de l'aérien est divisé, au niveau mondial, en quatre blocs régionaux¹ :

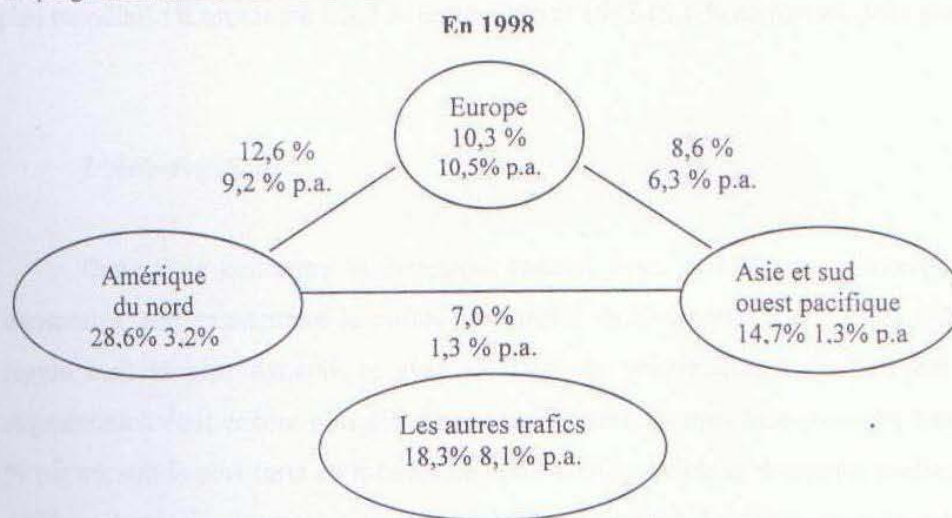
Figure 1 : Les Principaux trafics mondiaux en terme de nombre de passagers – km transportés



Légende :

% : part de marché mondial en nombre de passagers – km transportés.

p.a. : progression annuelle 1993-1996.



Légende :

% : part de marché mondial en nombre de passagers – km transportés.

p.a. : progression annuelle 1996-1998.

Sources : IATA, calculs COE. Citées dans : CHRISTIAN DE BOISSIEU, « Les mutations de l'économie mondiale ». ECONOMICA. Paris 2000. P 314.

¹ Les statistiques concernant l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Asie pacifique sont tirées de HORTUS Ch. Opt. Cit. P 315.

- L'Amérique du Nord :

La déréglementation du transport aérien entrepris depuis plus de 20 ans aux Etats-Unis et au Canada a été favorable à ces deux pays : le marché domestique de cette zone constitue aujourd'hui le plus important de la planète avec un peu moins de 30% du trafic voyageurs en 1998. Si l'on ajoute à cet ensemble les liaisons transatlantiques nord et transpacifiques, les pays de l'Oncle Sam et de l'érable concentrent près de la moitié du transport mondial. En outre, les Nord-américains disposent des plus grandes compagnies aériennes avec six entreprises classées dans les sept premières mondiales en termes de passagers transportés (American Airlines, United Airlines, Continental Airlines, Delta Airlines, US Airways, Northwest Airlines). Ces *majors* disposent en outre des coûts les plus bas du monde.

Le marché nord-américain peut être qualifié de mûr dans le sens où le niveau de fréquentation de l'avion comme moyen de transport par la population est le plus élevé du monde. De ce fait, le taux de progression du nombre de personnes embarquées par an a été de plus en plus faible durant les années 1990. il était de 5,0 % entre 1993 et 1996 (6,3 % au plan mondial) : il est tombé à 3,2 % entre 1996 et 1998 (5,1 % au niveau de la planète).

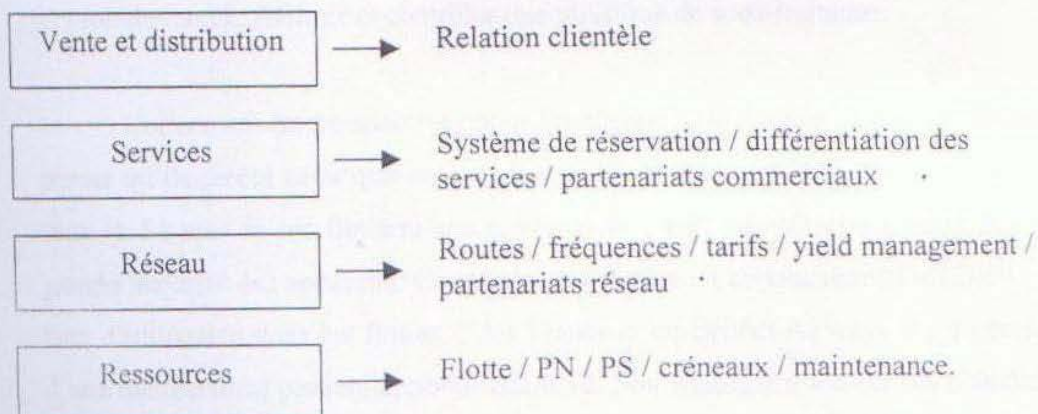
- L'Asie-Pacifique :

Cette zone concentre le deuxième marché avec 14,7 % du nombre de passagers transportés, soit exactement la moitié du marché nord-américain. De 1993 à 1996, cette région était la plus dynamique avec un taux de progression annuel de 8,6 %. Cette augmentation était encore plus élevée sur les liaisons Europe-Asie avec une hausse de 8,7 % par an, soit la plus forte au monde. La crise asiatique dans la deuxième partie de l'année 1997 a ralenti sérieusement cette croissance vertigineuse. En 1998, pour la première fois depuis l'existence des statistiques sur le sujet (30 ans), la région n'a pas vu croître son trafic de passagers transportés. En outre, le bénéfice net sur chiffre d'affaires de ces transporteurs est pour la première fois négatif (- 4,2%). Entre 1996 et 1998, les compagnies nationales des « Dragons » asiatiques ont subi de véritables revers avec une baisse du nombre de passagers de 16,9 % pour la Korean Airlines, de 6,4 % pour Cathay Pacific

composants. Son approche dynamique présente un intérêt majeur pour notre travail, car elle suit le parcours d'un client qui veut voyager avec telle ou telle compagnie aérienne, en partant par la demande d'informations, les réservations, ... jusqu'à l'arrivée à destination. Cette approche est personnalisée – car appliquée uniquement au transport aérien – et passe en revue tous les points avec lesquels le client entre en contact. Ce système de traçage met en exergue tous les éléments qui doivent bénéficier des stratégies d'amélioration et de différenciation.

Selon lui, on peut définir quatre grandes couches :

Figure 4 : Transport aérien en couche



Source : Michelle VOLLE, économie des nouvelles technologies (Internet, télécommunication, informatique, audiovisuel, transport aérien). Economica, Paris 1999, P. 140.

2.1.1. Les ressources :

Cette couche rassemble les ressources nécessaires à l'exploitation, qu'il s'agisse des avions¹, du personnel navigant (technique et commercial), du personnel au sol, des créneaux horaires, des installations en escale, etc. Elle garantit leur qualité (formation des pilotes, entretien et maintenance des avions), ainsi que l'évolution des équipements techniques à bord et au sol.

¹ Avion ou aéronef : pour toute définition de termes relatifs au transport aérien voir J.O. n°48 du 28/06/98. loi n° 98-06 du 27/06/98 P. 04 ; voir annexe P. 254.

La structure de la flotte :

La structure de la flotte doit répondre aux besoins du programme de vols, tout en prenant en considération deux éléments essentiels ; l'optimisation de la pyramide des âges des avions (un avion ancien et plus coûteux en exploitation et en maintenance), et l'homogénéité (une flotte homogène est plus facile à exploiter et permet des économies en formation des pilotes).

La maintenance de la flotte est une industrie lourde, sous contrainte d'une synchronisation avec l'exploitation. Elle doit garantir la sécurité des avions, optimiser la gestion des stocks, définir et contrôler une politique de sous-traitance.

Concernant les perspectives pour les appareils de demain¹, on peut raisonnablement penser qu'ils seront ceux que nous connaissons au début du XXI^e siècle ou des dérivés de ceux-là. Le mur de son limitera aux environs de 1 000 kilomètres à l'heure la vitesse de la grande majorité des appareils. Concorde sera encore en service après l'an 2000 ; son faible taux d'utilisation dans les flottes d'Air France et de British Airways le lui permet, au prix d'une maintenance particulièrement attentive. Son successeur est sur les planches à dessin des ingénieurs : la capacité d'emport devrait être supérieure à celle du Concorde : de cent cinquante à deux cent cinquante places au lieu de cent ; le rayon d'action plus étendu, de 10 000 à 12 000 kilomètres au lieu de 6 000 ; le nombre de Mach, en revanche, resterait compris entre 2 et 2,5, comme pour le supersonique actuel. Même en limitant ainsi les ambitions du futur avion de transport supersonique, les défis que pose la réalisation d'un tel projet sont tels qu'ils dépassent les capacités financières d'un seul constructeur et même d'un groupe de constructeurs. C'est ainsi que, pour la seule étude de faisabilité du projet, se sont associés Européens, Américains, Japonais et Russes. Une telle collaboration est aussi envisagée pour les futurs très gros porteurs, de six cents à huit cents places. En effet, même si les problèmes techniques sont moins ardues que pour la réalisation d'une nouvelle génération d'appareils supersoniques, notamment parce que les moteurs nécessaires existent déjà ou tournent au banc d'essai, la construction de ces appareils très gros

¹ Source : CD-ROM Encyclopédie Universalis, France S.A. 1999.
Article : "Transport-transport aérien".

porteurs entraîne d'énormes frais d'étude. Ces nouveaux avions sont étudiés pour être compatibles avec l'infrastructure aéroportuaire actuelle.

En attendant le lancement de ces nouvelles machines, les constructeurs devront bien davantage se préoccuper de suivre les tendances de leur clientèle, compagnies aériennes et institutions de financement, frappées par la crise, qui a sérieusement réduit les carnets de commandes et donc les chaînes de production. Les quelque 800 milliards de dollars d'avions nouveaux, montant estimé du chiffre d'affaires de la construction aéronautique de 1993 à 2010, seront donc largement destinés au remplacement d'avions trop anciens, ou chassés des aéroports par les règles de plus en plus contraignantes en matière de bruit et de nuisances diverses.

La structure bipolaire (Etats-Unis et Europe) de la construction aéronautique, telle qu'elle s'est organisée depuis les succès d'Airbus Industrie, est maintenant bien établie ; elle s'accompagne, bien entendu, d'alliances avec les industries aéronautiques des pays industrialisés ou en voie d'industrialisation, des autres continents, notamment le continent asiatique. L'élément nouvel important est l'entrée en jeu de la construction aéronautique de pays de l'ex-U.R.S.S.

La mise aux normes de construction, de navigabilité et d'entretien en vigueur dans le reste du monde, les participations croisées entre constructeurs de la C.E.I. et ceux des autres pays, les échanges en matière de recherche, de motorisation, d'équipements de bord modifient quelque peu les perspectives de la structure bipolaire prévalante jusqu'ici.

- Les créneaux horaires :

Les créneaux horaires sont un actif immatériel important dont l'attribution est surveillée de près par les concurrents et les instances réglementaires. Les créneaux horaires ("slots" en anglais) font l'objet d'un véritable commerce de la part des compagnies aériennes. Celles qui disposent de plus grosses trésoreries tentent d'acquérir un maximum de slots de manière à occuper une place majeure sur les aéroports pivots et de se prémunir de toute concurrence.

- Le personnel :

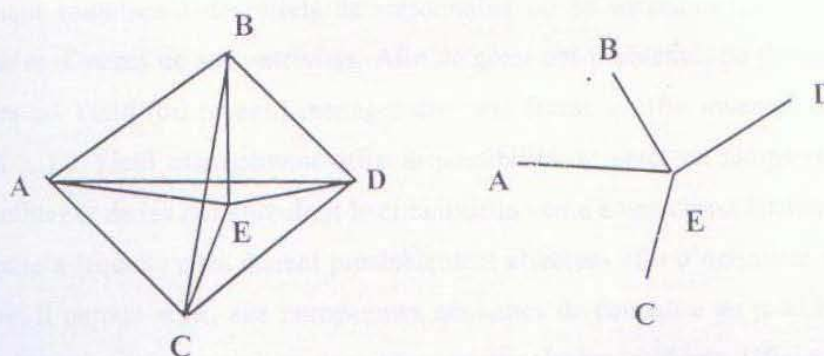
Dans le personnel, on distingue le personnel au sol (PS : hôtesse d'accueil, vendeurs de billets, mécaniciens, responsable des vols, aiguilleurs, etc.) et personnel navigant, qui comprend le personnel navigant technique (PNT : commandants de bord, copilotes et mécaniciens navigants) et le personnel navigant commercial (PNC : hôtesses, stewards). Chacune de ces catégories obéit à des règles spécifiques de qualification et de formation.

2.1.2. Le réseau :

Les décisions relatives au programme des vols (routes, horaires, types d'avion, classes, prix) sont regroupées sous le terme de "network management".

Autrefois, le transport aérien était organisé par "lignes", aussi appelé le réseau "point à point", assurant des liaisons transversales à courte ou moyenne distance avec une fréquence élevée (navettes); Mais à partir des années 80, les architectures fondées sur le principe "hub and spokes"¹ s'imposent sur le marché américain puis dans le reste du monde. Il s'agit ici d'une organisation sur un ou plusieurs aéroports pivots de façon à accroître les correspondances au lieu de ne faire qu'une liaison principale, seules les liaisons lointaines sont assurées à partir de l'aéroport central. Aspirant du trafic courte distance pour l'injecter dans les liaisons à longue distance, les infrastructures de l'aéroport doivent permettre en un minimum de temps (en général en dessous d'une heure) d'accueillir les vols provenant des extrémités du réseau étoilé de la compagnie aérienne, de débarquer les clients et d'assurer leur transfert dans les avions qui décollent aussitôt en direction d'une des destinations du transporteur. Cette opération est généralement renouvelée plusieurs fois par jour.

¹ hub and spokes : moyeu et rayons, voir lexique P. 995.

Figure 5 : Réseau point à point et réseau hubé**Réseau point à point****Le hub and spokes**

Source : HORTUS Ch. *Les mutations de l'économie mondiale : le transport aérien à l'épreuve de la déréglementation et de la mondialisation*. DEBOISSIEU Ch. *Economica*, Paris 2000, P 298.

Ainsi, le transport peut étendre son catalogue et améliorer la présentation de l'offre sur les systèmes de réservation en construisant des partenariats avec d'autres transporteurs, ce qui lui permet de multiplier le nombre des destinations offertes ("code-sharring").

La géographie du réseau, les fréquences et la concentration des dessertes, le dimensionnement de la flotte, les effectifs nécessaires à son exploitation, sont à déterminer sur la base d'une anticipation de la demande : les compagnies devront prendre en compte deux éléments : l'optimisation de la structure des routes et garantir la réactivité du réseau aux fluctuations de la demande. Ceci implique des décisions concernant la durée des aller-retours, la gestion des passagers en correspondance, etc.

Le découpage en classes, ainsi que le choix des tarifs¹ pratiqués ("pricing") découlent de l'analyse de la politique marketing, du marketing mix, de la segmentation de la clientèle, et le positionnement de la marque d'une part et d'une autre part la plage d'acceptabilité² des consommateurs ainsi que des politiques des concurrents et donc du positionnement relatif de la marque.

¹ Pour plus de détails sur la politique de prix, voir Jaques LENDREVIE et Denis LINDON. *Mercator Théorie et pratique du marketing*, 6^e éd. Dalloz, Paris 2000. P267. Chap. 7.

² Idem.

Les compagnies aériennes ont des capacités fixes à gérer et sont donc confrontées à des problèmes liés au caractère évolutif de la demande et au développement en réseaux. Elles se voient soumises à des effets de saisonnalité où se succèdent des périodes d'activité intense et d'autres de sous-activités. Afin de gérer ces problèmes de fluctuations, elles ont recours au Yield (ou revenu) management, une forme d'offre inventée dans le transport aérien¹. Le Yield management offre la possibilité de gérer en temps réel les capacités disponibles et de les remettre dans le circuit de la vente à une classe tarifaire plus favorable que celle à laquelle elles étaient préalablement affectées afin d'optimiser le revenu global du site. Il permet ainsi, aux compagnies aériennes de connaître au jour le jour, siège par siège, les capacités disponibles dans chacune des classes tarifaires définies au préalable en fonction des réservations effectuées, des prévisions et de réagir en proposant simultanément des prix différents sur cette même destination afin, soit d'accélérer la demande, soit de la déplacer. Mieux vaut de ce point de vue vendre par exemple un siège à bas prix que de transporter un siège vide, mais il faut éviter que ce siège ne soit acheté par un passager qui aurait pu payer le prix fort. En effet, pour un même siège, les passagers de la classe économique sont prêts à payer des prix différents. Des classes de réservation différenciées sont donc définies sur la base de critères objectifs (délai âge, date d'achat, remboursement possible ou non, date de retour fixée), et les effectifs de ces classes évoluent depuis la mise du vol sur le marché jusqu'au jour du départ, selon la dynamique de la demande. Ceci implique de vendre des sièges identiques à des prix différents. Ceci revient donc à créer ce qu'on appelle les classes fictives (différents tarifs pour une même classe. Voir tableau n° 1) et de déterminer le contingent de places attribué à chaque classe fictive, c'est le contingentement, permettant de maximiser le chiffre d'affaires.

¹ Le Yield management fut inventé en 1976 par l'Américain Bob CRANDALL, ancien président d'American Airlines.

Tableau n° 01 : Exemple de classes fictives

Classes fictives	Tarif	Contraintes
Y	Plein tarif	Pas de restriction.
M	- 20%	Réservation minimum à J -7.
J	- 30%	Rés. J-7/Aller-retour obligatoire.
K	- 40%	Rés. J-7/Aller-retour/ séjour incluant 1 week-end
Q	- 50%	Rés. J-15/Aller-retour/séjour 15 jours. min./billet non échangeable.
Z	- 60%	Rés. J-30/Aller-retour/séjour incluant 2 w-e/billet non échangeable, ni remboursable.

Source : METERFI Mohamed Amine. *le Yield management ou l'extension naturelle du marketing aérien*. Le phare n°05 sept. 99, p 22.

2.1.3. Les services :

Cette couche comporte les différents services associés au transport : réservation, différenciation en classes (First, affaire, économique), vente à bord, service au sol, fidélisation, association avec des partenaires hors transport aérien (loueurs de voitures, hôtels, opérateurs télécoms), croisement de l'offre avec d'autres commerces ("frequent buyer program"), etc.

- Le service au sol :

Le service au sol (qualité de l'accueil téléphonique, fluidité de l'enregistrement, informations en cas de retard, traitement des litiges bagages, orientation des passagers en transit) est l'un des facteurs de qualité auxquels les passagers sont les plus sensibles ; la vente à bord permet, elle, d'accroître la valeur produite sur chaque siège d'avion.

- Les systèmes de réservation :

Les systèmes de réservation (GDS)¹ – parmi les premières réalisations du commerce électronique – sont exploités par des entreprises spécialisées (Sabre – Amadeus – Galiléo, etc.). Après avoir fait l'objet de manipulations visant à privilégier l'affichage d'une compagnie sur l'écran de l'agence de voyage ("screen science"), l'utilisation des GDS est maintenant soumise à une déontologie. Statistiquement, environ 20%² des clients ayant réservé, ne se présentent pas à l'avion ("no show"), et un pourcentage plus faible se présente au dernier moment sans avoir réservé ("go show"). Pour faire face à ce problème, les compagnies aériennes pratiquent le "Surbooking" (la sur-réservation) : Elles réservent plus de places que l'avion n'en comporte, au risque de, devoir parfois laisser au sol (en les dédommageant) des passagers qui ont dûment réservé.

- Les systèmes de fidélisation :

Les systèmes de fidélisation (Fréquence plus à Air France ou Khalifa plus à Khalifa Airways) attribuent des "miles" gratuits aux passagers en fonction de leur consommation passée ou en négociant des contrats comportant des ristournes avec les entreprises clientes. (Nous développerons ce point de manière plus détaillée dans le chapitre n°03).

Les transporteurs aériens ont ainsi appris à gérer une offre diversifiée, destinée à une clientèle segmentée. Leur connaissance des clients (entreprises et individus) permet de définir une offre personnalisée, "one to one", basé sur l'analyse précise des modalités d'utilisation des services. (Ceci sera également traité dans le chapitre 3).

Le frequent buyer program croise les programmes d'intéressement de divers fournisseurs. Ainsi, le client pourra réutiliser auprès de l'un les bons d'intéressement obtenus auprès de l'autre : miles de transport, unités télécoms, primes diverses offertes lors d'achats d'essence, de repas au restaurant, etc.

¹ Global Distribution System

² METERFI M. A. Opt. Cit. P 21.

2.1.4. la vente et la distribution :

La vente et la distribution comportent les canaux utilisés pour vendre les services, ainsi que la relation avec la clientèle et le traitement des réclamations. La vente des billets d'avion se fait majoritairement par le biais des agences de voyages, qui utilisent elles-mêmes les GDS auxquels elles sont connectées. Il existe parfois dans des grandes entreprises des services voyages dont la gestion est confiée à des personnes nommées "implants" dépendants de grands voyagistes. La vente peut également se faire de manière directe, à travers les plateaux téléphoniques, l'Internet ou le minitel en France ou en Belgique.

Dans le transport aérien, les demandes d'informations ou de services interviennent en partie également en dehors des heures de bureau, au moment où justement les compagnies sont les moins armées pour répondre à ces demandes. Il est donc rentable d'orienter les demandes de premier niveau vers un site Internet, et de mettre en place un système de communication par e-mail.

L'utilisation de l'Internet offre des opportunités importantes :

- Pour attirer des clients par une politique d'information, de communication interactive ;
 - Pour améliorer la fidélité des clients en fournissant un meilleur service ;
 - Pour collecter un nombre impressionnant de données sur le mode d'interaction, les structures choisies et la construction des cibles. Ainsi, l'utilisation des données collectées sur le Web permet de tracer la logique de recherche du client ou du prospect, de comprendre comment il se déplace, quel type d'information il recherche. Ces connaissances permettent d'améliorer la construction du site. Elles sont également révélatrices du comportement des clients dans leurs attentes et leurs centres d'intérêt. A partir des profils identifiés, les clients se voient proposer des informations personnalisées sur les services, le suivi de leurs commandes ou des questions sur des nouveaux services.
- La fourniture d'informations sur le Web permet des économies importantes (hommes et communication) et offre un accès immédiat et convivial à l'

compagnie. Cela fait gagner du temps à l'internaute et permet de délivrer le bon message à la bonne personne.

Enfin, le traitement des réclamations se personnalise. Des compensations sont accordées, selon une logique one to one (1 :1), à des clients qui ont eu à subir des retards ou d'autres incidents (retard dans l'acheminement des bagages, déclassé, surbooking, etc.). Un traitement efficace des réclamations a un fort impact sur l'image de l'entreprise. Autant une image négative peut se diffuser rapidement par la rumeur, autant un mécontent peut se métamorphoser en défenseur de l'entreprise s'il apprécie la façon dont on l'écoute et dont on lui règle son problème. La réclamation est donc une occasion de plus à saisir pour écouter le client et renforcer les liens avec lui. Ainsi, il est commode de faire des regroupements et de classer les réclamations par grandes catégories, ou par service. Cela permet de repérer ce qui est grave, fréquent, et de bien cibler les actions d'amélioration.

Pour éviter les incidents qui peuvent entraver le voyage d'un client, chaque compagnie a ses propres actions. Ainsi, Air-France¹ a importé, de chez la compagnie américaine Delta Airlines, un programme nommé R.O.C., le rappel opérationnel des clients. Quand un incident risque d'entraîner un retard important, le passager est aussitôt prévenu par téléphone ou par e-mail et se voit immédiatement proposer une solution alternative. Ce qui diminue les risques d'esclandres à l'enregistrement et renforce la fidélité des voyageurs fréquents. Southwest Airlines est également un excellent adepte de l'utilisation des réclamations, des compliments et des lettres de suggestion des clients pour contrôler la performance de la compagnie et stimuler la recherche interne et l'auto-analyse. Environ mille clients écrivent à la compagnie chaque semaine, et une équipe de plusieurs dizaines de personnes s'occupe continuellement d'analyser les problèmes et de répondre aux clients. Quant à Singapore Airlines, elle avait l'habitude de fixer son indicateur de qualité sur des références telles que des données sur la ponctualité, le ratio bagages malmenés perdus / bagages récupérés pour mille passagers, et le ratio de réclamations rapportées aux compliments adressés au management. Mais ces dernières années, elle a ajouté à cet indicateur des données issues de sondages réalisés, durant le vol, en plusieurs langues. Pourquoi ? parce qu'elle a découvert que les Japonais et d'autres asiatiques étaient

¹ Bernard LALANE. *Air France gagne la bataille de France*. L'Essentiel du management N°69, novembre 2000. p-p 24-30.

2.2.1. Le marketing interne :

Le marketing interne peut être défini comme toute forme de marketing qui concentre l'attention du personnel sur les activités internes qui ont besoin d'être changées pour que le plan marketing puisse être mis en œuvre dans les meilleures conditions.

Ainsi, il est basé sur la notion qui consiste à constamment mobiliser les énergies internes, non seulement du personnel en contact mais aussi de ceux qui en sont le soutien permanent en se focalisant sur la finalité "stratégie client". Tous doivent être toujours conscients des enjeux marketing et avoir une réelle orientation client. Cette optique commence, d'abord, par considérer les employés comme les premiers clients de l'entreprise. Cette idée fut développée en 1976 par SASSER et ARBEIT¹ dans le cadre des stratégies pour attirer les meilleurs vendeurs de services. Par la suite, BERRY² considérera les employés comme les clients internes de l'entreprise, ainsi cette dernière devra adapter son management de façon à communiquer plus efficacement avec eux pour obtenir en retour plus de loyauté, plus de créativité et plus d'engagement envers les clients externes de l'entreprise.

Ainsi, on demande à chaque employé (Directeur marketing, responsable des vols, etc.) de se considérer comme le fournisseur d'un autre employé ou d'un autre département lorsqu'il délivre son service, en même temps qu'un client lorsqu'il reçoit les services, ceci est résumé en 3 questions :

- Qu'attendez-vous de moi ?
- Que faites-vous de ce que je vous délivre ?
- Quels sont les écarts entre ce que je vous délivre et ce dont vous avez besoin ?

C'est cette rigueur qui se traduira par la qualité du service interne que les compagnies aériennes devront mettre en avant dans leurs relations avec le client externe. Dans ce but, il existe des programmes de formation qui servent à illustrer les liens étroits existant entre le marketing et les autres fonctions managériales, et mettent les bases pour

¹ W. EARL SASSER et Stephen ARBEIT, "Selling jobs in the service sector", Business Horizons, juin 1976. PP 61-66. In. Christopher LOVELOCK et Denis LAPERT. Opt. Cit. P 447.

² Leonard L. BERRY, "The employee as customer", Journal of Retail Banking, vol. 3, n° 1, 1981, PP 31-40 dans Ch. LOVELOCK et D. LAPERT.

une communication interne qui touchera l'ensemble de l'effectif. Air France, par exemple¹, utilise les communications par satellite pour fournir aux employés des informations sur la compagnie, les nouveaux services et les procédures. Ce type de réseau, privé, est naturellement brouillé pour toute autre personne n'appartenant pas à la société. Il est également utilisé pour les formations par vidéoconférence pour un effectif dispersé. La formation – par différents moyens : vidéoconférence, séminaire, travaux de groupes – améliore ainsi le comportement des employés face aux clients et définit les compétences requises pour améliorer la compétitivité de la compagnie.

Un autre exemple est celui de SAS Airlines (Scandinavian Airlines system) qui a popularisé le concept "les moments de vérité" dans les formations du personnel en lui montrant comment le cycle du service est constitué par une série de rencontres critiques avec les consommateurs.

2.2.2. Le marketing relationnel :

Le terme de "marketing relationnel", inspiré de l'américain "customer relationship management (CRM) ou gestion de la relation client (GRC) en français", est parfois remplacé par celui de "marketing one to one" de Don PEPPERS et Martha ROGERS² pour définir le marketing individualisé qui consiste à essayer de tenir compte des particularités de chacun des clients, par une politique de sur-mesure. En effet, le marketing relationnel utilise des moyens d'action individualisés et interactifs avec les clients (en leur parlant, les écoutant, les récompensant pour leur fidélité et en les associant à la vie de la compagnie dans le but de créer chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de la compagnie. Nous y reviendrons plus loin.

Le marketing relationnel qui vise à renforcer ou à changer des attitudes et construire une relation à long terme est utilisé en complément du marketing qui vise à déclencher un achat immédiat (objectif transactionnel) représenté par la force de vente et le marketing direct (telle la vente de billets par Internet). Les compagnies aériennes sont

¹ Source des exemples sur Air France et SAS Airlines : Christopher LOVELOCK et Denis LAPERT. Opt. Cit.

² Don PEPPERS et Martha ROGERS. *Le one to one : valorisez votre capital-client*. Les éditions D'organisation, 1998.

bon exemple quant aux possibilités d'application du marketing relationnel. Les clients sont constamment en contact avec le personnel de service. Ils doivent effectuer les réservations et prendre leurs places, puis enregistrer leurs bagages, gagner leurs sièges, bénéficier du service à bord pendant le vol, et enfin reprendre leurs bagages une fois arrivés à destination. Si le personnel échoue à remplir les attentes des clients concernant ces services, cela peut générer une insatisfaction importante. C'est pourquoi, la fonction service client inclut la responsabilité de former le personnel aux relations humaines en vue de développer une plus forte vision chez celui-ci des clients en tant que partie des contacts. Bien sûr, une partie du service peut être préparée avant que le consommateur prenne part au processus de servuction (maintenance des avions, sélection et formation du personnel de bord) mais la partie cruciale de la prestation et l'appréciation de sa qualité ont souvent lieu en présence des clients, en interaction avec eux (réservation des sièges, enregistrement des bagages, service à bord, sécurité et confort en vol...).

Le marketing relationnel se fixe également comme objectif de transformer les clients en partenaires de la compagnie en les associant activement à sa vie. L'un des moyens utilisés à cet égard est le club des clients.

La compagnie aérienne Singapore Airlines a créé un club baptisé "Priority Passenger Service" (PPS). Ce club était ouvert aux passagers ayant effectué un minimum de 60 000 kilomètres, durant l'année en classe affaires ; Outre les avantages qu'ils reçoivent : franchise exceptionnelle pour les bagages, reconfirmation automatique des vols, un droit de priorité sur les listes d'attente, l'abonnement à une revue de la compagnie, des réductions achats ; les clients peuvent se réunir entre-eux pour discuter des services de la compagnie.

2.2.3. Le marketing externe :

C'est un marketing d'étude, d'innovation de communication et d'animation du personnel en contact qu'il dépende ou non de la compagnie (agences de voyage). C'est un marketing d'étude car il permet d'identifier les clients ainsi que leurs besoins, de les répartir en groupes homogènes pour permettre à la compagnie aérienne de choisir les marchés cibles. Il comporte également des éléments qui peuvent influencer l'idée que se fait le client des services de la compagnie, ceux qui renvoient son positionnement, son image.

- Les efforts de communication, qu'ils soient médias (publicité par presse, radio, TV, affichage, cinéma) ou hors-médias (marketing direct, relations-publiques, sponsoring-mécénat, salons, foire expositions) ;
- Les équipements et lieux où se déroule le service (Aspect intérieur et extérieur des locaux, les équipements en libre-service utilisés par les clients) ;
- Les tarifs ;
- La différenciation des services ;
- Les canaux de vente des billets ;
- La qualité du personnel.

Le marketing externe se concentre sur l'envoi de messages vers le client. Prenons, par exemple, les campagnes publicitaires de Singapore Airlines, la thématique de la "Singapore Girl" était demeuré, depuis le début, un élément pivot de la stratégie publicitaire. Le but initial de cette approche était de conférer à la compagnie une image liée à une sensualité tout en nuances et à un service haut de gamme ; aussi le motif central en était-il celui de jeunes femmes en Sarong (tenue traditionnelle) sur toile de fond romantique et exotique. La campagne qui suivit, axée sur la modernité de la flotte et qui montrait des avions vus de l'extérieur ou de l'intérieur, ne manqua pas en l'occurrence de reprendre, en médaillon, la photo d'une de ces hôtesses.

L'objectif de cette réorientation était de faire passer en force un nouveau message : Singapore Airlines était leader dans le domaine des techniques aéronautiques et l'acier nu n'allait pas évincer la chair recouverte de soie.

Les études¹ révélèrent que deux cinquièmes des Européens, des Américains et des Australiens étaient envoûtés par la beauté des hôtesses de l'air et très favorablement impressionnés par leur compétence et leur gentillesse. Les Japonais et les autres clients asiatiques, quant à eux, semblaient témoigner un penchant plus prononcé pour les encarts axés sur la haute technicité, gage de modernité, de fiabilité et d'expériences nouvelles.

¹ Etudes menées par la compagnie SINGAPORE AIRLINES. Cité dans : Ch. LOVELOCK et D. LAPERT. Opt. Cit. P 168.

De tous les services, le transport aérien est le plus dynamique avec une demande sans cesse croissante. Ce secteur est devenu une source de profits que les états n'ont pas manqué d'exploiter. En effet, longtemps monopoles d'état, les compagnies nationales se sont extraites progressivement du secteur public pour devenir de véritables entreprises privées. Le contexte international de déréglementation a certainement accéléré le processus. Aux marchés cloisonnés s'est substitué un espace ouvert à toutes les compagnies aériennes.

Pour faire face à la concurrence, les compagnies aériennes ont dû pour la plupart se développer par des stratégies d'ordre interne (stratégies de coûts, de différenciation...) ou d'ordre externe (rachat de compagnies régionales ou alliances avec d'autres compagnies).

Le transport aérien est un secteur très complexe, avec une organisation nécessitant l'intervention de plusieurs opérateurs, partenaires économiques d'une même filière (fournisseurs, sous-traitants, prestataires, consultants, etc.). Le client doit être l'axe central de cette filière. Ainsi, le marketing doit non seulement s'assurer de la qualité de prestation mais intégrer les autres facteurs influençant la qualité perçue par les clients, tels que la flexibilité, mobilisation du personnel en contact, réponse aux besoins en temps réel, etc. Grâce à l'association étroite de la gestion de l'information, des technologies et du marketing, les compagnies aériennes pourront définir les éléments différenciateurs qui leur procureront un avantage compétitif à long terme, seul garent de leur pérennité.

Chapitre II

Stratégies Concurrentielles de Différenciation

Aujourd'hui, le marketing a pris une dimension définitivement internationale, et toujours plus concurrentielle. C'est une conséquence directe de la stagnation des marchés. Quand ils ne se développent pas, les concurrents se battent sur les parts de marché et réagissent plus vite. Les grands deviennent plus agressifs, les petits se battent énergiquement pour survivre. Le contexte économique étant plus difficile, la rigueur est de mise. Le retour sur investissement doit être systématiquement prouvé et le marketing et les autres fonctions de l'entreprise sont de plus en plus interdépendants.

Les besoins primaires étant largement satisfaits, les attentes des consommateurs sont plus difficiles à cerner. Ils sont perplexes devant la pléthore de l'offre et la ressemblance des services. Ils sont de plus en plus obnubilés par les prix mais sont surtout en quête de valeur. Cependant, ils sont plus informés et plus expérimentés, le marketing doit alors s'adapter par les services, par la communication, par de nouvelles formes de marketing relationnel mais surtout par une différenciation qui crée une valeur ajoutée ciblée sur chaque segment de clientèle, valeur qui amènera un avantage concurrentiel à l'entreprise. Ce dernier peut prendre la forme de prix inférieurs à ceux des concurrents à prestations égales ou de la délivrance de prestations uniques qui compensent le surprix exigé.

Ce chapitre recourt, dans sa première partie, à un instrument appelé "Chaîne de valeur" pour composer l'entreprise et ses clients d'après les activités, distinctes mais interconnectées qui donne naissance à la valeur. La deuxième partie sera consacrée aux différentes voies de différenciation que les différentes entreprises choisissent de suivre selon leurs stratégies, leur position concurrentielle et leur cible de clientèle.

- Section 1 : Chaîne de valeur et différenciation

La réussite d'une entreprise s'explique principalement par la position qu'elle a réussie à occuper dans son industrie. Si ses résultats financiers sont performants, s'ils surpassent ceux de ses concurrents, c'est parce que l'entreprise dispose de ressources, de compétences qu'elle a su cultiver et affecter à des domaines d'activité bien choisis. Maintenir sur le long terme un niveau de performances élevé, construire un développement harmonieux de l'entreprise, ne peut se réaliser que si l'on dispose d'atouts qui seront valorisés par le marché. Les atouts valorisables, c'est ce que nous appellerons un avantage concurrentiel.

1-1- La chaîne de valeur de l'entreprise :

La construction de l'avantage compétitif s'opère à partir des caractéristiques du contexte concurrentiel et réside dans l'affectation des ressources propres à l'entreprise, dans la manière dont les différentes étapes de la chaîne de valeur ont été conçues et architecturées. Il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si l'on considère une entreprise globalement. L'avantage concurrentiel procède de nombreuses activités qu'une entreprise accomplit et chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en termes de coûts et créer une base de différenciation.

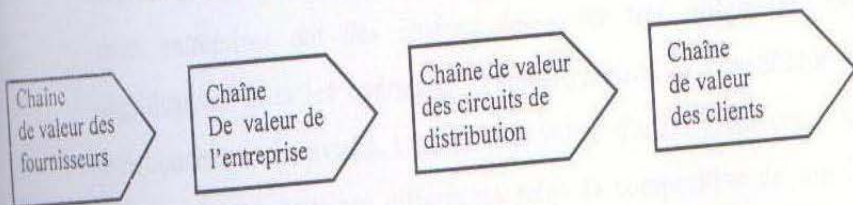
L'analyse de la chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients. Un des postulats fondamentaux de cette analyse est qu'une organisation est bien plus qu'un simple assemblage de machines, d'argent et d'individus. Ces ressources sont sans valeur si elles ne sont pas déployées au sein de fonction et utilisées au travers de routines et de systèmes qui valorisent l'offre aux yeux des clients. L'avantage concurrentiel repose sur la capacité à optimiser chacune des étapes de création de valeur et à harmoniser leur enchaînement.

1-1-1. Représentation de la chaîne de valeur :

La valeur d'une offre relève des performances du système constitué par l'enchaînement d'un ensemble d'activités interdépendantes. Ce processus a été décrit par Michael PORTER¹ comme une chaîne de valeur. La performance de la chaîne de valeur d'une entreprise dépend non seulement de la maîtrise de ses propres activités mais aussi de celles de ses partenaires situés en amont (les fournisseurs), et en aval (les clients). Ces activités constituent une chaîne (voir figure n° 7) dans la mesure où la performance de l'une d'entre elles peut influencer grandement le coût et l'efficacité des autres.

En effet, lorsqu'on cherche à déterminer les fondements de la capacité stratégique d'une organisation, il ne faut pas se limiter à l'observation de ses processus internes, car une part importante de la valeur est créée en amont, via la chaîne d'approvisionnement, et en aval, via celle de distribution, c'est donc l'intégralité du processus de création de valeur qui doit être analysé et compris.

**Figure 7 : Le système de valeur :
entreprise oeuvrant dans un seul secteur**

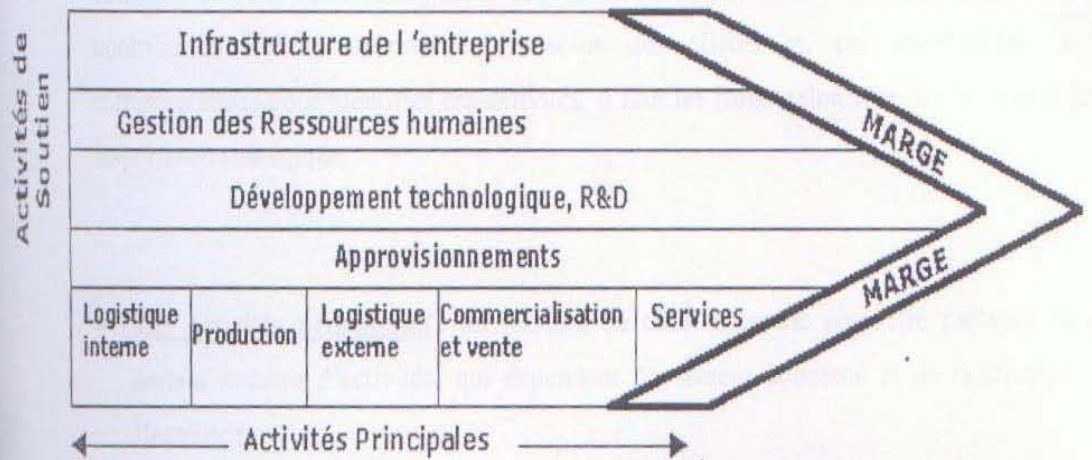


Source : Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Interéditions, Paris 1986, P51.

M. PORTER présente la chaîne de valeur en une composition de 9 catégories d'activités fondamentales qui sont liées les unes aux autres. La chaîne type sert à montrer comment on peut construire une chaîne de valeur pour une entreprise en montrant la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (voir figure n°8).

¹ Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance Inter éditions, Paris 1986.

Figure 8 : La Chaîne Type de Valeur



Source : Michael PORTER. *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Interéditions, Paris 1986, P53.

La chaîne de valeur s'établit selon le secteur d'activité exercé et même à l'intérieur d'un même secteur. On peut avoir des chaînes de valeur différentes. Par exemple, People express et United Airlines se font concurrence dans le secteur du transport aérien, mais ces deux entreprises ont des chaînes de valeur très différentes, avec des différences significatives dans les opérations d'embarquement, la constitution des équipages et le fonctionnement des avions. La chaîne de valeur d'une entreprise à l'intérieur d'un secteur peut représenter certaines différences selon la composition de son offre, les clients, les zones géographiques ou les circuits de distribution. Voir la figure n°9 pour l'essai de composition d'une chaîne de valeur pour une compagnie aérienne.

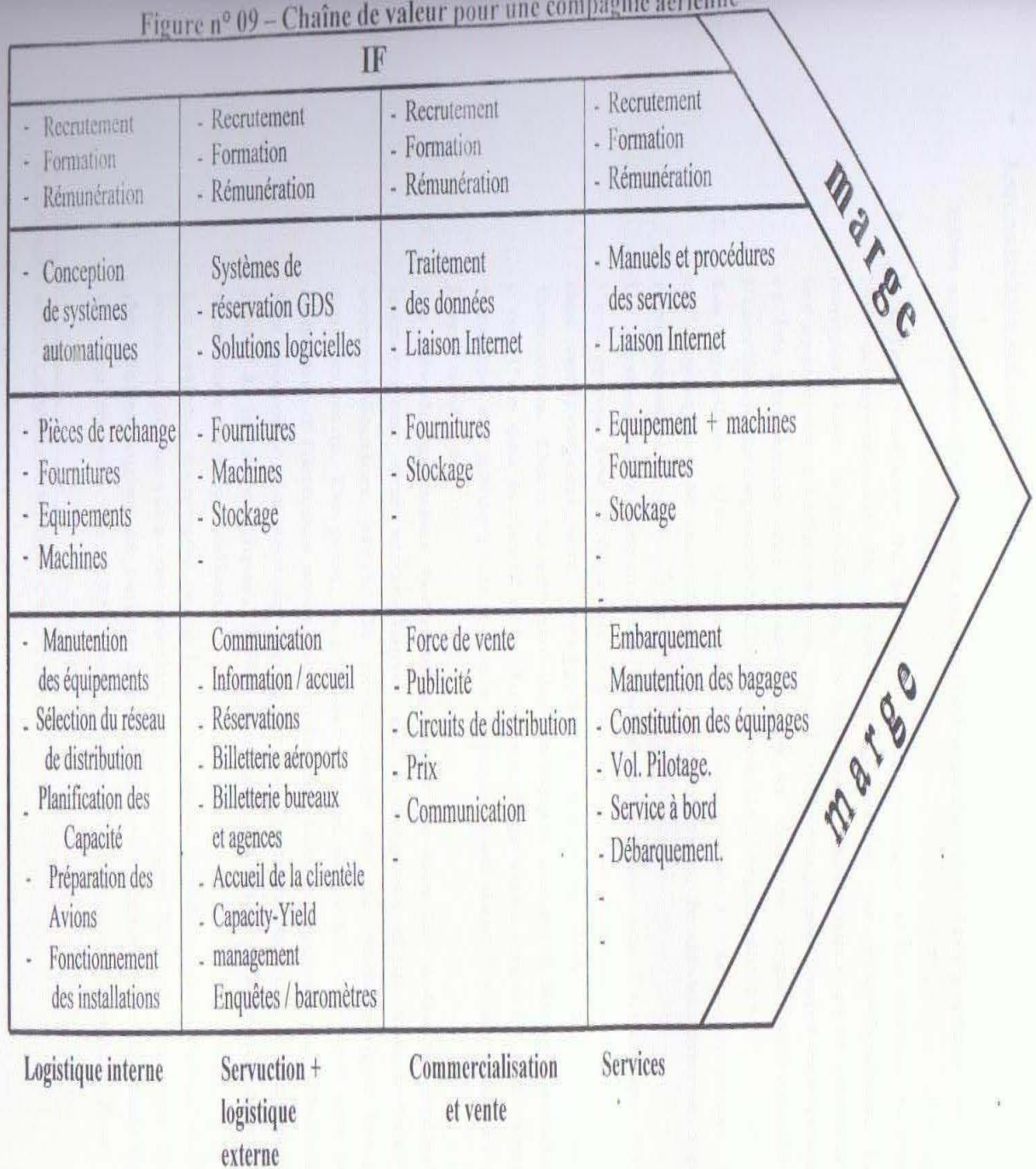
La chaîne de valeur comprend les activités créatrices de valeur et la marge. Les activités créatrices de valeur sont les différentes activités physiques et technologiques qu'une entreprise réalise. Elles sont les éléments de base par lesquels elle crée une offre qui possède une valeur pour ses clients. Toute activité nécessite l'achat de moyens de servuction (les avions), des ressources humaines (main-d'œuvre et encadrement) et une forme ou une autre de technologie pour remplir sa fonction. La marge est la différence entre la valeur totale et l'ensemble des coûts associés à l'exercice des activités créatrices de valeur.

1-1-2. Identification des activités créatrices de valeur :

Les activités créatrices de valeur sont des éléments de base de l'avantage concurrentiel. La façon dont chaque activité créatrice de valeur est exercée déterminera la contribution qu'elle apporte aux besoins des clients et, par conséquent, à la différenciation. Pour identifier ces activités, il faut les isoler selon leur technologie et leur importance stratégique.

- **Les activités principales** : au nombre de cinq. Chacune peut être partagée en un certain nombre d'activités, qui dépendent du secteur concerné et de la stratégie de l'entreprise.
 1. **La Logistique interne** : Activité associée à la réception et à l'affectation des moyens de servuction (production de services) tels les avions, les systèmes de réservation, etc.
 2. **La production** : Dans notre cas, la servuction. Activités associées à la transformation des moyens de servuction en service rendu. La présence du client étant obligatoire. Ces activités se font en même temps.
 3. **La logistique externe** : Activités liées à la distribution du service aux clients. Elle consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. La production du service et la logistique externe sont des activités intégrées dans le secteur du transport aérien.
 4. **La commercialisation et la vente** : Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le service et sont incités à le faire, comme la publicité, la force de vente, la sélection des circuits de distribution (agences de voyage), les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
 5. **Les services** : Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du service de base.

Figure n° 09 – Chaîne de valeur pour une compagnie aérienne –



Source : Elaborée sur la base des informations tirées de :

- Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Interéditions, Paris 1986, P53.
- C. LOVELOCK & D. LAPERT, Marketing des services, stratégie, outils, management, Publi-Union. Paris, 1999.
- Site web : www.tc.gc.ca/pol/fr/ForumAerien/presentations/gjalloret0.ppt.

- Les activités de soutiens :

Elles améliorent l'efficacité ou l'efficience des activités principales.

1. **L'infrastructure de la firme :** se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, la juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité, les systèmes d'information, etc. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle. Cela définit l'inertie ou la capacité à l'innovation de l'organisation.

2. **La gestion des ressources humaines :** se compose des activités qu'impliquent le recrutement, la formation, le développement personnel et la rémunération.

La gestion des ressources humaines influe sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation. Dans le secteur du transport aérien à forte composante humaine, c'est l'un des facteurs clés de l'avantage concurrentiel. La manière dont cette fonction est gérée joue un rôle déterminant dans l'adaptabilité ou la rigidité de l'organisation.

3. **Le développement technologique :** Toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire (négociation, communication, etc.), de procédures ou de technologie intégrée dans des équipements. De plus, la plupart de ces activités utilisent une technologie qui combine différentes sous-technologies faisant appel à des disciplines diverses. Par exemple, le secteur du transport aérien recourt à plusieurs technologies liées à la mécanique, l'électronique, et les télécommunications pour les systèmes de réservation.

Le meilleur exemple reste la compagnie aérienne Singapour Airlines leader en matière de service, de confort et de voyages haut de gamme. Elle a incorporé des technologies de pointe à bord de ses avions – qui avaient tous par ailleurs un âge moyen de 4,75¹ ans contre 10 ans en moyenne dans le reste de la

¹ D. LAPERT et Ch. LOVELOCK. Opt. Cit. P. 161.

profession, plus de fiabilité et une consommation moindre de carburant – tels des moniteurs vidéo devant chaque fauteuil une liaison téléphonique air-sol plus performante.

4. **Les approvisionnements** : se rapportent à la fonction d'achat des moyens de production des services : tels les fournitures, les machines, les bâtiments, etc. Les approvisionnements sont présents dans pratiquement toutes les activités de l'entreprise. Connaître leur coût a un impact important sur les coûts totaux et sur la différenciation.

1-1-3. Chaîne de valeur et avantage compétitif :

La performance globale de la chaîne de valeur peut être améliorée à la fois par un renforcement de chaque maillon et par un renforcement des liaisons entre les maillons. Ceci s'appuie sur une triple démarche : l'optimisation des fonctions élémentaires, la coordination interfonctionnelle et la coordination externe.

- **Optimisation** : La compétitivité optimale peut être recherchée en analysant pour chaque fonction élémentaire de la chaîne les sources d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise. La recherche d'une optimisation générale est souvent illusoire. Une entreprise dont les ressources et les compétences sont naturellement limitées ne peut posséder un avantage sur chacune des fonctions de la chaîne. Toutes les fonctions élémentaires ne possèdent pas le même poids et n'apportent pas la même valeur au consommateur, il s'agit alors de déterminer celles qui peuvent être la base d'un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable.
- **Coordination interfonctionnelle** : L'avantage peut également provenir d'une meilleure coordination au sein de la chaîne. Il ne s'agit pas d'examiner les fonctions une à une comme dans le cas précédent, mais de se localiser sur les liaisons qui les unissent : c'est avant tout un problème d'architecture. Il s'agit d'amener deux fonctions à collaborer dans l'optique de fournir au client une valeur supérieure. Très fréquemment, cette analyse concerne les liaisons qui, dans toute entreprise, sont génératrices de conflit, car leurs objectifs individuels sont contradictoires. C'est le cas des liaisons entre les fonctions technique et fabrication, entre les fonctions conception et marketing, etc.

Il apparaît rapidement que fonder un avantage concurrentiel sur les liaisons interfonctionnelles revient à remettre en cause l'organisation et les systèmes de gestion.

- **Coordination externe** : Nous avons vu dans ce qui a précédé que l'entreprise est membre d'un système de chaînes de valeur. Dans cette optique, la construction d'un avantage concurrentiel peut s'appuyer sur une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval.

L'analyse de la chaîne de valeur permet de décrire chacune des fonctions qui sous-tendent la stratégie de l'organisation et la manière dont elles sont liées les unes aux autres, tant en interne qu'en externe. Bien qu'un seuil de compétence soit nécessaire dans toutes les fonctions pour assurer le fonctionnement normal de l'organisation, il est nécessaire d'identifier celles qui constituent les compétences fondamentales. Ce sont celles sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Elles diffèrent d'une entreprise à l'autre selon le positionnement et les stratégies suivies. Cela peut être des compétences en termes de logistique et de négociation avec les fournisseurs ou le service personnalisé et la livraison à domicile. L'identification des compétences fondamentales est importante à deux titres : elle permet d'une part de garantir l'adéquation entre les capacités de l'entreprise et les évolutions de son marché, et d'autre part de vérifier dans quelle mesure les compétences peuvent servir de bases pour la construction de nouvelles opportunités¹.

1-2- La chaîne de valeur du client :

Les conditions économiques actuelles définissent un nouveau cadre de réflexion et d'analyse stratégiques pour l'entreprise au sein duquel le consommateur a repris le pouvoir. La chaîne de valeur est désormais totalement centrée sur le client. Ce dernier de plus en plus informé, arbitre de sa consommation et exigeant, les principes de développement et d'organisation stratégique deviennent ceux de la « filière de satisfaction » pour laquelle le concept de valeur revêt une importance particulière. La valeur est ainsi le déterminant majeur des intentions d'achat : tout élément d'appréciation de la valeur

¹ Pour plus de détail voir : G. JOHNSON, K. SCHOLES, F. FRERY. *Stratégie*. Publi-Union. Paris, 2000, Chapitre 4, Section 4.3.2 P186.

ressenti par le client, même marginal ou purement symbolique, permet à l'entreprise de se différencier et de créer un avantage distinctif par rapport à la concurrence.

La chaîne de valeur que nous venons d'examiner pour l'entreprise s'applique également pour le client.

1-2-3. La valeur pour le client :

La valeur n'est pas seulement un processus de création interne, planifié et systématiquement contrôlé mais représente un élément plus global de la stratégie d'entreprise. Elle est ainsi étroitement associée à des concepts comme la gestion des processus et des flux, l'analyse des ressources et des compétences de l'organisation, le management de la qualité et l'économie de l'information. Ces évolutions présentent de formidables opportunités de différenciation et de compétitivité.

Une entreprise crée pour le client une valeur qui justifie un surprix (ou une préférence à prix égal) par l'intermédiaire de deux mécanismes :

- Une réduction du coût pour le client qui équivaut à une réduction du risque d'échec.
- Un accroissement de sa performance.

Dans le cas du transport aérien, les clients doivent faire face à sept types de risques, à chaque risque étant associé un coût :

- Le risque fonctionnel, dont le coût est celui associé à des performances non satisfaites : lors d'un voyage, accepterait-on une réservation tardive ?
- Le risque financier, associé à une perte monétaire ou à un coût inattendu causé par la prestation : si je change la date de mon départ sur le billet, devrai-je payer un supplément ?
- Le risque temporel ou de retard dont le coût est associé à une perte de temps productif devrai-je faire la file pour acheter le billet ?
- Le risque physique de blessures ou de dégât qui doivent être dédommagés : le contenu des bagages va-t-il être endommagé ou perdu durant son transport ?

- Le risque psychologique associé aux émotions et au stress d'une prestation de service : puis-je être sûr que cet avion est bien en état de voler sans danger ?
- Le risque social associé aux réactions et opinions de tiers, collègues ou amis : que penserons mes amis en apprenant que j'ai choisi telle compagnie ?
- Le risque sensoriel associé à un impact non désiré sur l'un des cinq sens : les sièges à bord de l'avion sont-ils confortables ? ou le repas est-il appétissant ?

Le coût total du processus d'achat est le montant cumulé sur chaque étape de l'ensemble des coûts associés à chaque type de risque. La valeur créée pour le client provient d'une réduction de l'un ou l'autre de ces coûts.

L'amélioration de la performance du client équivaut à une meilleure satisfaction des besoins. C'est à travers la chaîne de valeur du client que l'entreprise saura sur quelles dimensions importantes porte la satisfaction. L'évaluation des performances en termes de qualité et de satisfaction suite à l'expérience de service détermine les intentions futures de l'acheteur. Le client restera-t-il fidèle ? fera-t-il des recommandations positives ? Il est naturel pour les clients de comparer ce qu'ils avaient attendu avec ce qu'ils perçoivent avoir reçu ; si leur attente a été satisfaite ou dépassée, ils pensent généralement avoir bénéficié d'un service de haute qualité ; ils deviendront des clients fidèles. Dans le cas contraire ils pourront se plaindre, souffrir en silence ou remplacer le fournisseur.

1-2-2. La chaîne de consommation du client :

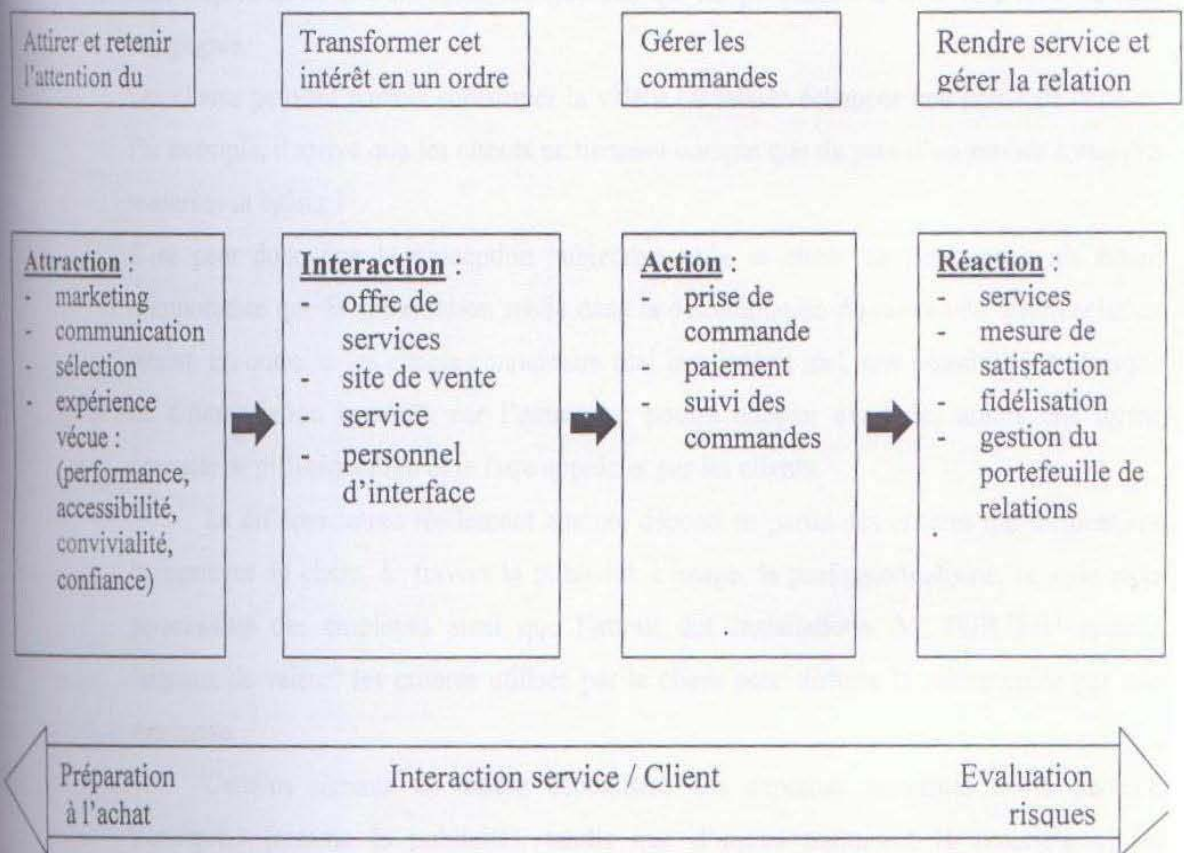
Une entreprise réduit les coûts du client ou améliore sa performance par l'impact de sa propre chaîne de valeur sur celle du client. La chaîne de valeur du client représente la séquence des activités exercées par l'individu, dans laquelle s'insère le service fourni. Pour comprendre ce processus, il faut identifier ce qui est appelé "la chaîne de consommation" c'est à dire procéder au repérage de toutes les situations où le client entre en contact avec le service. Cela va de la réservation, de l'achat du billet d'avion, en passant par l'embarquement, le vol lui-même, le débarquement et même les services annexes tels que l'hôtellerie ou la restauration. En somme, il faut suivre tout le parcours du client. La valeur qu'une firme crée pour son client est donc déterminée par l'éventail complet des liens qui unissent sa chaîne de valeur à celle du client ; tantôt le client entre directement en

contact avec l'une ou l'autre des activités créatrices de valeur (comme la force de vente), tantôt il ne peut qu'en constater le résultat (retard dans les départs des avions).

Chaque intervention de l'entreprise sur la chaîne de valeur du client offre une possibilité de différenciation. Le transport aérien est un secteur riche en possibilités de différenciation car il a des effets directs sur le client, ce dernier étant impliqué dès la réservation jusqu'à son arrivée à destination.

Le service vu par le client peut être modélisé comme suit :

Figure 10 : la chaîne de valeur commerciale vue par le client



Source : Alexandre Kamyab SAMII, *Stratégies de service, e- business, supply chain*. Dunod, Paris 2001, P.74.

1-2-3. La perception de la valeur par le client :

Si les entreprises se concurrencent sur le niveau de valeur qu'elles proposent, il faut toujours garder à l'esprit que l'analyse détaillée de la valeur doit systématiquement être effectuée du point de vue du client.

Quelle que soit la valeur qu'une entreprise procure à ses clients, ceux-ci ont souvent du mal à l'évaluer à l'avance. Pour bien connaître l'influence qu'ont les services de telle ou telle compagnie sur ses coûts et sur sa performance, le client a souvent besoin d'une longue utilisation. De plus, le client ne peut pas toujours évaluer totalement et avec précision, même après achat et utilisation, les résultats qui lui permettent d'aller vers telle ou telle compagnie.

Les clients peuvent parfois surestimer la valeur ou laisser échapper une partie de celle-ci. Par exemple, il arrive que les clients ne tiennent compte que du prix d'un service lorsqu'ils mesurent sa valeur !

Il se peut donc que la perception subjective qu'a le client de l'entreprise ait autant d'importance que la contribution réelle dans la détermination du niveau de différenciation atteint. En outre, si les clients connaissent mal leur intérêt réel, une possibilité stratégique de différenciation apparaît, car l'entreprise pourra adopter avant les autres une forme nouvelle de différenciation et la faire apprécier par les clients.

La différenciation réellement atteinte dépend en partie des critères qui influent sur le jugement du client, à travers la publicité, l'image, le professionnalisme, le style et la personnalité des employés ainsi que l'attrait des installations. M. PORTER¹ appelle "signaux de valeur" les critères utilisés par le client pour déduire la valeur créée par une entreprise.

Certains signaux de valeur nécessitent des dépenses courantes de la part de l'entreprise (comme la publicité), tandis que d'autres traduisent la notoriété ou la réputation que l'entreprise s'est acquise avec le temps. De même, l'entreprise n'a aucun contrôle direct sur certains signaux de valeur (comme le bouche-à-oreille). Il est nécessaire alors d'émettre des signaux pour exposer les coûts sous-jacents d'un service pour lequel l'entreprise possède un avantage sur ses concurrents ou pour exposer des avantages mal perçus.

¹ Opt. Cit. P. 175.

Ceci est vrai car les effets qu'exerce une entreprise sur les coûts ou la performance du client sont subjectifs, difficiles à qualifier surtout lorsque les clients achètent le service pour la 1^{ère} fois et lorsqu'ils ne sont pas très informés.

Les clients ne paieront pas une valeur qu'ils ne perçoivent pas; quelle que puisse être sa réalité. Ainsi, le surprix que demande une entreprise reflétera aussi bien la valeur effectivement transmise au client que la mesure dans laquelle le client la perçoit. Une entreprise qui ne procure qu'une valeur modeste, mais la signale plus efficacement, peut fort bien obtenir un prix plus élevé qu'une firme qui procure une valeur plus élevée, mais qui la signale mal.

A long terme, la limite supérieure du surprix qu'une entreprise peut exiger traduit l'impact réel qu'elle a sur la valeur créée pour le client. Grâce à une signalisation efficace de la valeur, une entreprise peut être à même de fixer un prix dépassant la valeur réelle pendant un certain temps. Mais le fait que la firme ne livre pas une valeur correspondant au prix finira par être connu, et les concurrents ne seront pas les derniers à s'empressement de le démontrer ¹. Cependant, si une entreprise ne signale pas efficacement la valeur qu'elle crée, elle peut ne jamais obtenir le surprix que mérite cette valeur.

Il ne faut oublier également que pour le client, le concept de valeur évolue au cours du temps. Cela peut être dû à l'expérience acquise en tant que consommateur ou à l'apparition d'offres nouvelles plus intéressantes, qui modifient la perception de la valeur. La valeur est donc une mesure relative, et certainement pas absolue. Il apparaît donc qu'il est important pour les entreprises de se montrer innovantes, même si elles ne cherchent qu'à conserver leur acquis. L'incapacité à innover ou le refus du changement entraînent inéluctablement l'entreprise vers son déclin.

D'autres travaux sont venus compléter ceux de PORTER sur la chaîne de valeur, notamment ceux d'Alexandre Kamyab SAMII ² qu'il a appelée : *supply chain*. Selon lui : « la supply chain est un système à travers le quel les organisations livrent leurs services à leurs clients. Cette chaîne constitue un réseau d'organisations interreliées et ayant un objectif commun. L'utilisateur du service est le maillon majeur susceptible de contrôler une

¹ un prix dépassant régulièrement la valeur créée pour le client passe inaperçu quand l'impact sur le client est impalpable et difficile à qualifier.

² Alexandre Kamyab SAMII, stratégies de service, e-business, supply chain. Dunod, Paris 2001; 314 p.

économie basée sur la supply chain. Néanmoins, cet usager n'ayant pas encore accès à ce réseau, son principal agent devient par défaut l'organisme de service auprès duquel il effectue ses achats et *a fortiori* les canaux commerciaux de distribution »¹.

Ici, la chaîne de valeur traditionnelle basée sur la production et la vente (*make and sell*) est remise en cause par la capacité d'intégrer les technologies de l'information au concept de la relation client. Les entreprises du type *make and sell* peuvent bien sûr utiliser l'informatisation pour améliorer leur chaîne logistique, réduire les cycles de développement de nouvelles offres, être plus efficaces dans la livraison de services à valeur ajoutée aux clients, être innovatrices. Néanmoins, ce type d'organisation utilise toujours la planification et la budgétisation annuelle. Une fois l'offre déterminée, elle ne peut être modifiée dans ses processus et sa technologie de conception lors de chaque production. Par contre, la nouvelle chaîne de valeur, appelée organisation *sense and respond*, installe dès le départ des capteurs auprès des clients, capables de configurer les paramètres de conception mais aussi de déterminer quand et comment modifier certains de ces paramètres. Il ne suffit pas, cependant, d'offrir juste-à-temps une prestation de service mais bien de synchroniser une chaîne complexe de prestataires, d'informations et d'équipes pour les faire converger vers des échanges fructueux pour toutes les parties impliquées. De ce point de vue, le moment de vérité, c'est –à – dire l'interaction client / prestataire, n'est qu'un élément de l'excellence du service ; il doit être soutenu par une chaîne d'opérations reliant d'une manière synchronisée, continue et capable de s'améliorer. Ceci passe par les points suivants :

- Apprendre à connaître et faire équipe avec le client.
- Réaliser les buts de l'entreprise par le partage des informations, par le travail d'équipe pour planifier et mettre en œuvre les changements.
- S'engager à améliorer la qualité, les coûts, les délais de réponse, en anticipant les besoins des clients et la performance des concurrents.
- Travailler au rythme du client, synchroniser la prestation de service pour éviter des gaspillages ou des délais inutilement trop rapides.
- Garder l'enregistrement des données sur la qualité, les processus et les problèmes rencontrés, laissant ainsi aux employés de contact la capacité de résoudre les problèmes et de contrôler et améliorer les processus de l'entreprise.

¹ Idem.P.6.

- Comprendre les exigences de qualité du client. Il s'agit d'estimer ou de découvrir les exigences du client susceptibles de changer durablement le concept de service ; ces exigences peuvent revêtir la forme de vitesse de service, temps d'attente minimum, capacité à faire du sur – mesure, etc. L'équipe chargée de la conception a pour mission de clairement les identifier pour les transformer en spécifications de service.

Cette optique (que nous retrouverons dans le troisième chapitre) fournit aux clients des services et des informations avec plus de détail que par une publicité sur un média traditionnel. Il apparaît non seulement de nouveaux types de services mais aussi de nouveaux acteurs, de nouvelles stratégies de prix, de nouveaux segments cibles, de nouvelles méthodes de recherche en marketing. Il devient donc impératif pour se différencier et rester compétitif d'employer des technologies capables de prospecter les clients à moindre coût, et de développer une fidélisation de la clientèle.

- Section 2 : La différenciation

Dans chacun des domaines d'activités où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable.

Dans une stratégie de différenciation, une compagnie aérienne se singularise sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Ce qui lui permet de prélever un surprix, de vendre plus à un prix donné ou d'obtenir des avantages équivalents comme une plus grande fidélité des clients. Elle conduit à des résultats supérieurs à la moyenne si le surprix obtenu dépasse le coût supplémentaire éventuel entraîné par la différenciation. Celle-ci peut viser un large groupe de clients dans un secteur ou seulement un sous-ensemble de clients aux besoins particuliers.

Nous allons dans cette section aborder le concept de différenciation pour comprendre ce qu'une telle stratégie implique pour l'entreprise, comment la mettre en œuvre ainsi que les conditions qui feront qu'elle procurera à l'entreprise un avantage compétitif durable et appréciable par la clientèle.

2-1- La stratégie de différenciation : Généralités

Par différenciation, nous entendons : "La mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents"¹. Ce concept a connu une réelle évolution dans l'analyse économique ; cette dernière étant marquée par la référence au modèle de la concurrence pure et parfaite. L'une des hypothèses fondamentales de ce modèle est celle de l'homogénéité des produits échangés sur un marché. Cette hypothèse rend impossible toute prise en compte de stratégies de différenciation.

L'observation du comportement réel des entreprises en concurrence sur un secteur a conduit depuis longtemps les économistes à remettre en cause le modèle de la concurrence pure et parfaite. La théorie de la concurrence monopolistique² a été développée pour permettre la prise en compte de la différenciation des produits offerts par les diverses

¹ Philip. KOTLER, Bernard DUBOIS, *Marketing Management*, 10^{ed} Publi-Union, Paris 2000. P 313.

² E.H. CHAMBERLIN, *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, 1933. In. "Strategor". Opt. Cit. p 97

entreprises en concurrence sur un marché. Cette prise en compte a débouché sur la mise en évidence de 3 formes de différenciation possibles.

- Premièrement, la différenciation a été analysée comme résultant de l'action des entreprises sur la manière dont les consommateurs perçoivent les produits respectifs, considérés par ailleurs comme identiques. C'est grâce à des politiques de communication que les divers concurrents, pourraient dans ce contexte tenter de modifier en leur faveur les préférences des consommateurs. Dans ce cas, l'analyse sous-entend que le choix du type de produit est déjà opéré par le consommateur et que ce sont les dépenses publicitaires qui représentent les variables stratégiques de l'offreur.

Il est alors question de "différenciation illusoire" ou selon LANCASTER¹ de "pseudo-différenciation". Nombre d'économistes s'empareront de cette approche pour traiter la différenciation sous l'angle de l'impact de la publicité sur la concurrence et en calculeront le niveau optimal.

- Une deuxième approche met l'accent sur la dispersion géographique des consommateurs. Les produits sont considérés aussi comme identiques, mais chaque consommateur est présumé s'adresser en priorité, à prix équivalent, à l'une ou l'autre des entreprises concurrentes en fonction de sa localisation. On parle alors de "différenciation spatiale".
- Enfin, d'autres analyses conduisent à considérer que c'est la dispersion des préférences et des revenus des consommateurs qui offre aux entreprises la possibilité de se différencier. Cela permettrait aux entreprises la possibilité de se spécialiser dans la production de biens et services adaptés aux besoins spécifiques de différentes catégories de consommateurs, en incorporant à leur offre un niveau de sophistication plus ou moins élevé. On parle alors de "différenciation par la qualité". La différenciation appréhendée de cette manière se réduit à la prise en compte d'une substituabilité partielle en des produits concurrents. Elle permet de modéliser la fixation des prix de biens ou services partiellement substituables mais ne porte pas sur les sources de différenciation ni sur la création et le maintien d'un avantage concurrentiel par le biais de cette différenciation.

¹ K. LANCASTER, *Variety equity and efficiency*. Columbia, UP, 1979. In. George BLANC, Pierre DUSSAUGE et Bertrand QUELIN. Stratégies concurrentielles et différenciation. Problèmes économiques n° 2264 du 26 février 1992, P 1.

Comme pour le marketing, la différenciation s'est d'abord développée pour les biens tangibles, il s'agissait de mettre en avant soit les caractères fonctionnels du produit (la forme, la performance, la réparabilité, etc.) soit la stylistique tel le design. La différenciation a ensuite touché aux services liés aux produits tels la facilité de commande, les délais, l'installation, la réparation, etc. pour enfin s'intégrer entièrement dans le domaine des "services" à tous les niveaux de la servuction.

A ce stade, la différenciation se faisait sur plusieurs points :

- **Le personnel** : l'entreprise de services pouvait acquérir un avantage substantiel en recrutant et en formant un personnel de qualité. Singapour Airlines, par exemple, met en avant la grâce et l'amabilité de ses hôtesses.
- **Le point de vente** : L'entreprise pouvait se différencier à travers la nature des points de vente, leur couverture, leur niveau d'expertise et leur degré de performance.
- **L'image** : véhiculée à travers tous les supports de communication, les symboles, les logos, les médias, les événements et les atmosphères.

Concernant la production des services (produits et consommés en présence des clients), c'est ce dernier point : l'atmosphère (décor, bâtiments, couleurs, matériaux et mobilier) qui fait ressortir l'importance de la relation avec les clients, et c'est ainsi que le secteur des services en général et celui du transport aérien en particulier a intégré la GRC (Gestion de la Relation Client) comme facteur potentiel de différenciation.

Afin d'analyser la manière dont l'entreprise peut se doter d'un avantage concurrentiel en produisant une offre différenciée, il faut prendre en compte l'ensemble des dimensions qui caractérisent la nature d'une offre. Ceci nous conduit d'abord à définir l'offre de référence.

2-1-1. Offre de référence et offre différenciée :

L'offre de référence est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attend implicitement à se voir proposer. Cette notion

repose sur l'hypothèse que, dans tout domaine d'activité, il existe une attente implicite du marché quant à la nature et aux caractéristiques d'une offre correspondant à un prix et attirant une bonne partie des acheteurs. Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur devra produire à cet effet une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence. Réciproquement, une offre dont certaines des caractéristiques n'atteindraient pas les standards déterminés par l'offre de référence ne pourra espérer intéresser certains segments de marché que si elle est proposée à un prix réduit par rapport au prix de l'offre de référence.

Sur le marché du transport aérien, tout client s'attend à ce que les services au sol lui permettent de réserver, d'enregistrer ses bagages, à ce qu'en avion il ait un fauteuil confortable, un endroit où mettre ses affaires et qu'il arrive à destination, etc. Cependant, une offre comme celle que propose la compagnie texane Continental Airlines pour sa classe "Business first" à savoir :

- *Le coffre* : accueillant deux bagages par personne.
- *Le repas* : servi en assiette et les recettes concoctées par de grands chefs américains.
- *La Limousine* : un chauffeur dépose et attend le client à l'aéroport.
- *La trousse de toilette* : des bonbons pour l'haleine, un stick pour éviter les lèvres gercées, etc. en cadeau.

Cette offre sera perçue par le marché comme ayant des caractéristiques exceptionnelles pouvant justifier un prix très vraisemblablement supérieur.

Il est essentiel de souligner ici que c'est surtout la perception qu'a le marché des caractéristiques de l'offre et la manière dont il les valorise qui font que l'offre est supérieure ou inférieure à l'offre de référence.

Une stratégie de différenciation consiste alors à produire une offre où l'on a fait varier, outre le prix, la position sur une ou plusieurs dimensions qui caractérisent l'offre de référence. Il existe ainsi des possibilités pratiquement illimitées de différenciation – au moins d'un point de vue théorique, même si seul un petit nombre d'entre elles correspondent à une demande solvable du marché – dès lors que toute offre est définie par une multiplicité de dimensions.

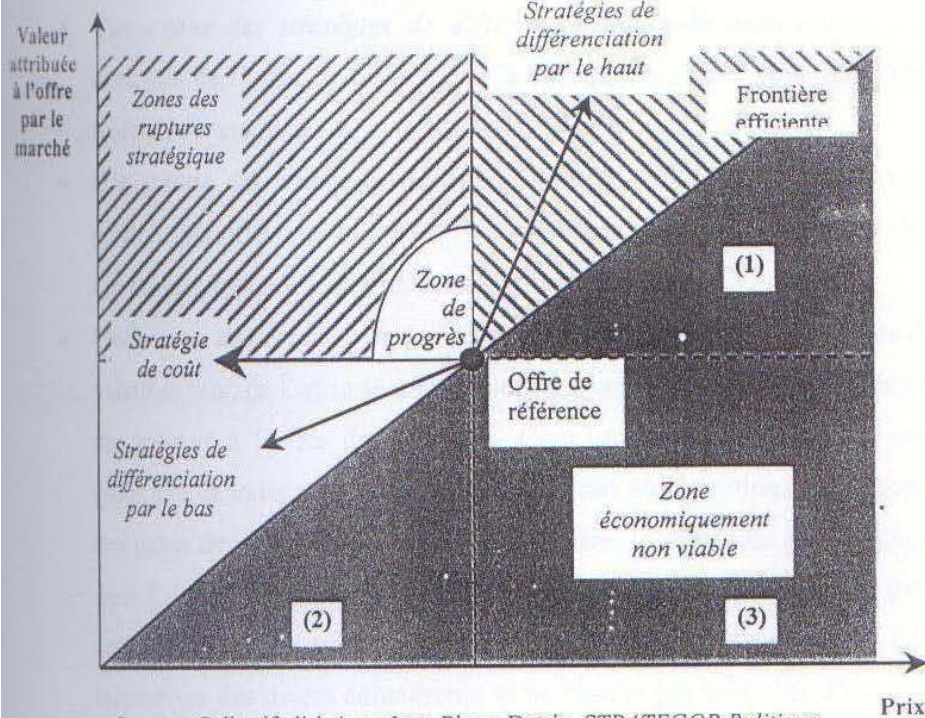
Dans ce cadre, nous définirons la différenciation telle qu'elle est proposée dans STRATEGOR¹. C'est-à-dire comme la production de toute offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence. Cette définition permet d'établir une typologie des stratégies concurrentielles à l'aide de laquelle on peut interpréter les stratégies des entreprises telles qu'on les observe dans la réalité. Il est important de souligner que l'on ne peut parler de différenciation en termes de stratégies que si elle est perçue par le marché et que, en outre, elle modifie, de manière positive ou négative, la valeur que le marché attribue à l'offre de l'entreprise par rapport à la valeur qu'il attribue à l'offre de référence. Ainsi, on peut évaluer les stratégies de différenciation à partir de la manière dont elles affectent la valeur que le marché attribue à l'offre d'une part, et de l'écart de prix résultant de la spécificité de l'offre, d'autre part.

2-1-2. Grille d'analyse des stratégies concurrentielles :

On peut ainsi représenter l'ensemble des stratégies concurrentielles dans un espace à deux dimensions, comme le montre la figure ci-dessous.

¹ Opt. Cit. P 81.

Figure 11 : L'espace des stratégies concurrentielles



Source : Collectif, dirigé par Jean-Pierre Detrie, *STRATEGOR Politique générale de l'entreprise*, 3^{ème} Ed. DUNOD, Paris 1997, P82.

Ce diagramme fait apparaître les zones suivantes¹ :

- Une « zone économique non viable » située sous une limite que les auteurs de STRATEGOR ont baptisée « frontière efficiente »², représentée ici comme une droite mais dont la forme peut être variable et dépend sans doute largement de l'activité concernée. Les offres situées en deçà de cette frontière efficiente s'écartent de l'offre de référence, mais soit le surcroît de valeur que le marché leur attribue ne justifie pas l'accroissement de prix correspondant (zone1), soit la diminution de prix est insuffisante pour rendre attrayante la réduction de la valeur qui rend cette diminution de prix possible (zone2), soit enfin une réduction de la valeur perçue par le marché

¹ Nous procéderons au commentaire de toutes les zones mais l'objectif de notre travail étant les stratégies de différenciation, nous nous baserons pour la suite de notre analyse que sur celles-ci.

² En référence à la théorie financière de Modigliani et Miller dans laquelle une telle « frontière » identifie les placements financiers attrayants pour le marché en raison à la fois du risque et de l'espérance de profit qu'ils présentent. STRATEGOR. Opt, Cit. P81.

s'accompagne d'un accroissement de prix, situation par définition difficilement tenable (zone3).

- Une « *zone des stratégies de différenciation parle haut* » dans laquelle l'offre se distingue de l'offre de référence à la fois par la valeur supérieure que lui attribue le marché, ou une partie du marché, et par son prix plus élevé.
- Une « *zone des stratégies de différenciation par le bas* » dans laquelle l'entreprise produit une offre que le marché perçoit comme inférieure à l'offre de référence, mais qui lui est proposée à un prix sensiblement plus bas.
- Une « *zone de progrès* » au sein de laquelle les évolutions suivant les deux dimensions, valeur et prix, de l'offre sont positives sans cependant entraîner un écart très significatif par rapport à l'offre de référence. Cette zone est celle de l'évolution normale et constante de toute activité, provoquée par des améliorations techniques progressives et des gains de productivité, qui conduit l'offre de référence à se déplacer avec le temps dans l'espace que nous avons défini. Par son caractère progressif, presque insensible, cette évolution ne provoque en général pas de bouleversement dans les positions respectives des divers concurrents et ne résulte pas non plus d'une stratégie délibérée de l'un d'entre eux. Il est important cependant pour tous les concurrents de progresser au même rythme que l'activité dans son ensemble pour éviter de se laisser distancer. Notons enfin que l'évolution de l'offre de référence s'opère souvent par assimilation, intégration de caractéristiques nouvelles qui, au départ, avaient été introduites par l'un des concurrents dans le cadre d'une stratégie de différenciation, mais dont le caractère exclusif a cessé d'être maintenu pour devenir inhérent à l'offre de référence.
- Une « *zone des ruptures stratégiques* » correspondant à des situations où la valeur de l'offre perçue par le marché est significativement supérieure à celle de l'offre de référence, cette valeur accrue s'accompagnant d'un prix sensiblement plus faible. On peut ici parler de **rupture stratégique** dans la mesure où l'apparition de la nouvelle offre rend obsolète l'offre de référence précédente, crée de fait une nouvelle offre de référence et déplace l'ensemble de la frontière efficiente dans l'espace valeur/prix. Ces ruptures stratégiques sont en général le résultat d'innovations technologiques majeures, souvent introduites par des entreprises extérieures au domaine d'activité. On peut penser à l'introduction de l'avion supersonique Concorde dont la technologie était réservée auparavant à l'industrie militaire. Si la rupture stratégique est délibérément provoquée par une entreprise afin de s'assurer une position prééminente dans l'activité

en détruisant l'avantage dont disposaient certains concurrents, on pourrait parler de **Stratégie de rupture**¹.

- Enfin, les « **stratégies de coût** » sont représentées sur le diagramme ci-dessus par un axe qui indique le sens des efforts accomplis par les entreprises mettant en œuvre de telles stratégies. Ces stratégies visent en effet à donner à l'entreprise un avantage de coût sur ses concurrents, avantage qu'elle pourra répercuter dans ses prix, sans altérer pour autant la perception qu'a le marché de l'offre produite.

2-1-3. Typologie des stratégies de différenciation :

L'objectif général des stratégies de différenciation est de faire échapper l'entreprise à une concurrence directe par les prix et les coûts en produisant une offre spécifique, en se basant sur un différentiel de valeur perçue par les clients. Il existe différents types de différenciation, selon que l'on décide de réduire ou d'accroître la valeur perçue par rapport aux offres concurrentes :

- **Les stratégies d'épuration (différenciation par le bas)** : Consiste à proposer pour un prix réduit, une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents. Cette stratégie s'adresse en priorité aux clients dont le principal critère d'achat est le prix. Aussi, elle n'est viable que lorsqu'il existe suffisamment de clients qui, même s'ils reconnaissent que la qualité du service est limitée, ne peuvent pas ou ne souhaitent pas s'orienter vers une offre de plus grande valeur. La stratégie d'épuration ne saurait être confondue avec une stratégie de prix : alors que cette dernière consiste à maintenir le niveau de valeur perçue par le client mais à réduire le prix, l'épuration s'appuie sur la réduction simultanée mais dissymétrique du prix et de la valeur.

L'épuration peut être utilisée par une entreprise afin de pénétrer un marché, en réalisant par la suite des volumes de vente suffisant pour financer son évolution vers d'autres stratégies. Cette stratégie peut également s'avérer pertinente dans une industrie où de gros concurrents établis proposent une offre trop élaborée pour la plupart des clients.

La stratégie de la compagnie aérienne Easy Jet¹ consiste à proposer des vols à pris réduits sur le marché européen. Bien que ces prestations soient parfois qualifiées de

¹ BIJON C., « les stratégies de rupture », *Harvard-L'expansion*, automne 1984. STRATEGOR. Opt. Cit. P83.

minimalistes et spartiates, cette petite compagnie basée à l'aéroport de Luton, dans la grande banlieue de Londres, inquiète sérieusement quelques uns des acteurs majeurs du secteur, Comme British Airways ou Air France.

Haji Joannou, le propriétaire de Easy Jet soutient que cette stratégie tient face aux offres des autres compagnies, plus onéreuse car encombrée de services pas toujours valorisés par le client.

La compagnie suit véritablement une philosophie de réduction des coûts : Pas de nourriture à bord des avions (en dehors de cacahouètes salées et payantes), pas de différenciation entre classe (il n y a qu'une classe économique). Easy Jet assure simplement le transport des voyageurs d'un point A à un point B. Ceci lui permet de se passer des agences de voyage. Les clients se contentent de téléphoner au numéro peint en chiffre géant sur la carlingue des appareils et de réserver grâce à leur carte de paiement. Du moment qu'ils s'identifient à l'aéroport et qu'ils présentent leur numéro de réservation, ils peuvent embarquer sans billet. L'absence de correspondance avec d'autres vols a également permis à Easy Jet de s'implanter dans des aéroports bon marché et de réduire le prix d'un vol de lors de 25%.

Les stratégies de sophistication (Différenciation par le haut) : consiste à proposer un service dont les caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. L'offre ainsi améliorée serait très largement préférée à l'offre de référence et se substituerait même à celle-ci. Le surcroît de valeur entraîne généralement des coûts supplémentaires (l'offre étant plus élaborée, elle est plus coûteuse à produire), qui doivent être compensés par une augmentation des prix ou par des volumes plus important².

Un exemple³ marquant de la sophistication est la stratégie suivie par British Airways qui repose sur la conviction qu'un service de meilleure qualité peut justifier un surprix. La compagnie s'est fixée comme objectif principal d'exceller dans l'écoute de ses clients les plus précieux. Cela a conduit la mise en place de groupes de réflexion

exemple tiré de : G.Johnson et K. SCHOLES. *Stratégie*. Edition française dirigée par F. FRERY, Publication, Paris 2000, P.308.

quand l'entreprise produit une offre destinée à un segment de clientèle particulier, identifié à priori et qui est susceptible de valoriser ce caractère spécifique, la stratégie de sophistication est appelée stratégie de spécialisation.

Johnson et K. SCHOLES. Opt. Cit. P. 311.

chargés d'identifier tout ce que les clients valorisent et attendent. La compagnie tente systématiquement de comprendre pourquoi elle perd certains de ses clients au profit de ses concurrents. A chaque fois que c'est nécessaire, les procédures sont modifiées afin d'améliorer la qualité de service. Cette stratégie a entraîné de nombreux changements : l'utilisation des salons de British Airways dans les aéroports est ainsi incluse dans les billets de classe affaires, avec gratuité de tout ce qu'ils contiennent, des boissons au téléphone. Des parcours spécifiques ont été mis en place pour permettre aux porteurs de ces mêmes billets de passer plus rapidement les contrôles de douanes et de polices. Dans les avions, la compagnie garantit que l'équipage est visible tout au long du vol. Le programme « Bien être dans les airs » comprend en option des repas améliorés sur le plan diététique, ainsi que des démonstrations d'exercices que les passagers peuvent effectuer pour réduire l'inconfort lors des vols. Un service de couchette a été introduit pour les clients de première classe sur les vols long-courriers. Les passagers sont invités à manger avant l'embarquement, dorment à bord, et peuvent utiliser les salons de l'aéroport d'arriver pour se doucher, se changer et se préparer pour la journée.

Cet exemple montre l'utilisation des critères de différenciation pertinents mais il ne faut pas oublier que pour se protéger contre l'imitation, chaque compagnie doit introduire des innovations successives.

- **Les stratégies hybrides** : Consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes. Ici, le succès dépend à la fois de la capacité de générer de la valeur en répondant aux besoins des clients, mais également d'une structure de coût suffisamment optimisée pour pouvoir pratiquer des prix bas, tout en maintenant une capacité d'investissement suffisante pour entretenir et renouveler les facteurs de différenciation¹. On peut estimer que si l'on crée un surcroît de valeur pour le client, il n'est pas nécessaire de baisser les prix, on pourrait très bien les maintenir aux niveaux des offres concurrentes voire les augmenter, comme dans le cas d'une stratégie de sophistication. Cependant, la stratégie hybride peut s'avérer préférable dans les situations suivantes :

¹ Parmi les auteurs qui affirment que les stratégies de coût ne sont pas incompatibles avec la différenciation, on compte notamment D. Miller, « The generic strategy trap », *Journal of Business Strategy*, vol.13, N°1 (1992), P. 37-42 et C. W. L. Hill, « Differentiation versus low cost or differentiation and low cost : A contingency framework » *Academy of Management Review*, vol.13 N°3 (1988), P 401-412. In. G. Johnson et K. Scholes. *Opt. Cit.* P 335. Ils appuient leur argumentation sur les travaux du PIMS qui soutient les avantages d'un cercle vertueux en stratégie, la recherche des coûts les plus faibles permettant de dégager des surplus qui peuvent être réinvestis dans une différenciation.

- Lorsqu'il est possible d'identifier clairement les compétences fondamentales sur lesquelles la différenciation est établie, on peut réduire fortement les coûts des autres fonctions.
- Lorsqu'il existe un segment de marché qui présente des besoins spécifiques mais qui privilégie des prix bas.
- Lorsqu'il est nécessaire de pénétrer sur un marché où des concurrents sont déjà établis. L'objectif consiste à prendre des parts de marché, à créer une diversion et établir un tremplin à partir duquel de nouveaux développements sont possibles.

Il est important de souligner que du fait de la pression concurrentiel et du progrès technologique, toute stratégie tend à évoluer dans le sens de la stratégie hybride, c'est à dire vers un accroissement de la valeur pour une réduction des prix. On peut constater cette tendance en comparant par exemple un vol Paris-New York des années 1950 avec leurs équivalents actuels : la valeur est nettement supérieure (gains de qualité, de service, de rapidité, de fiabilité, etc.) pour un prix – en pourcentage du pouvoir d'achat moyen – qui a été au moins réduit de moitié¹.

Les distinctions que nous venons de suggérer entre plusieurs types de stratégies de différenciation ne correspondent évidemment pas à des catégories totalement étanches et le classement de telles ou telle stratégie effectivement mise en œuvre par une entreprise dans telle catégorie plutôt que telle autre peut être sujet à discussions et à interprétation. Cependant, les conditions de succès des stratégies de différenciation appartenant à ces diverses catégories sont loin d'être identiques et, selon le type de stratégie mise en œuvre, l'entreprise devra privilégier des facteurs de nature sensiblement différente. Néanmoins, la base de leur mise en œuvre nécessite certaines étapes.

2-2- Les étapes de la différenciation :

De manière concrète, deux professeurs² Renée MAUBORGNE et W. Chan KIM ont élaboré une méthode simple pour établir une stratégie de différenciation.

¹ G. JOHNSON et K. SCHOLÉS. Opt. Cit. P 315.

² Renée MAUBORGNE et W. Chan KIM, "Démarquez-vous des concurrents", dans l'entreprise n°175, avril 2000. P 92. Propos recueillis par REMI VALLET

2-2-1. Etape n°1 : Etablir la courbe de valeur du service

Cette étape consiste à évaluer la position concurrentielle relative des différents acteurs qui interviennent sur le marché en utilisant la "courbe de valeur".

Pour la dessiner, il faut d'abord dresser une liste des caractéristiques du service, en se concentrant sur les raisons qui poussent un consommateur à le préférer à une offre concurrente ou au contraire à le rejeter. Aucun aspect de la concurrence ne doit être oublié.

Il faut penser aux entreprises qui appartiennent à un même groupe stratégique ; c'est à dire à celles qui ont la même activité et sont proches en termes de qualité, de prix, de degré de spécialisation, etc. Il convient de prendre en compte celles qui, bien que dans le même secteur, ont choisi un positionnement différent ; sans oublier les substituts potentiels, comme le transport ferroviaire par rapport au transport aérien.

En se posant la question "à quoi sert le service que j'offre ?" (à se déplacer pour l'avion), on parvient à faire ressortir un grand nombre de déterminants du choix du client. Il ne reste après qu'à représenter graphiquement l'offre des divers compétiteurs, en attribuant à chacun une valeur relative pour tous les critères retenus. Parfois, une analyse de la valeur créée pour le client mettra à jour des critères d'achat que le client ne perçoit pas encore. Ceci fait apparaître ce qui rapproche et ce qui distingue les concurrents, mais surtout les espaces de marché encore inoccupés. Il s'agit alors d'exploiter ces informations en créant une courbe de valeur – pour les nouveaux entrants d'un marché – ou en modifiant celle dont on dispose pour les entreprises déjà existantes.

Afin d'illustrer cela, les deux auteurs se sont basés sur l'exemple KINEPOLIS, une chaîne belge de salle de cinéma, également implantée en France.

Le public aime aller au cinéma pour voir des films nouveaux sur grand écran. Mais certains préfèrent rester chez eux devant une cassette vidéo, s'évitant ainsi les problèmes de parking ou de garde des enfants. Ayant compris cela, avant ses concurrents KINEPOLIS a mis le paquet sur les atouts propres aux salles de cinéma (confort des sièges, taille de l'écran, qualité du son, large sélection des dernières grosses productions), tout en proposant des parkings gratuits et des services de Baby Sitting. La délocalisation de ces salles en périphérie urbaine lui permet par ailleurs de s'aligner sur les prix des autres distributeurs malgré la supériorité de son service.

2-2-2. Etape n°2 : Modifier la courbe de valeur

Pour se démarquer de la concurrence, de multiples options sont possibles. On peut soit modifier le positionnement de son service sur les critères déjà existants, soit rompre plus radicalement avec les pratiques habituelles du marché en s'efforçant de répondre à une demande latente.

Selon les stratégies développées dans ce qui précédait, chaque compagnie aérienne choisira de :

- **Se spécialiser** : en améliorant les performances sur au moins un des critères afin que son offre séduise un segment donné du marché, et ainsi proposer des prestations complémentaires à valeur ajoutée.
- **Se limiter à l'essentiel** : en hiérarchisant les critères de choix des consommateurs, en concentrant les efforts sur les critères qu'ils jugent essentiels et en épurant l'offre sur les autres concurrents.
- **Miser sur les exigences naissantes** : Parmi les facteurs qui poussent un client à préférer une offre à une autre, certains n'ont pour l'instant que peu d'importance mais sont amenés à en prendre. En devançant ses concurrents dans ces domaines, une compagnie peut conquérir des parts de marché.
- **Créer de nouveaux critères** : Ce type de choix stratégique provoque des ruptures plus marquées avec les pratiques habituelles d'un secteur, puisqu'il conduit à sortir du domaine de légitimité qu'on reconnaît traditionnellement à la compagnie. Une technique pour découvrir de nouveaux modes d'exercice des activités créatrices de valeur consiste à procéder par analogie, en étudiant les secteurs qui fabriquent des produits proches ou qui vendent au même client et qui pourraient bien faire les choses différemment.

La compagnie aérienne British Airways constitue un bon exemple de ces différentes pratiques à travers les différentes marques qu'elle possède (la compagnie possédant également des parts dans plusieurs autres compagnies aériennes telle : la compagnie australienne QANTAS). Il existe quatre marques de services internationaux : Concorde (luxueux service supersonique), First Class (luxueux service non supersonique),

Club World (classe affaires), World Traveller (classe économique) ; deux marques européennes : Club Europe (classe affaires) et Euro-traveller (classe économique) ; et au Royaume-Uni la marque Super Shuttle, qui garantit un service des vols fréquents à prix économiques, entre Londres et plusieurs autres grandes villes majeures.

Chaque marque de British Airways présente une offre distinctive et une série de spécifications claires incluant ses propres éléments de services avant, pendant et après le vol. Dans le but de rendre plus attrayants les services et les prix et afin d'améliorer la communication marketing, une équipe a la responsabilité du management et du développement de chaque marque. Grâce à une communication appropriée et à une formation, le personnel, ainsi que les passagers, sont informés des caractéristiques de chaque marque.

A l'exception du Concorde, du super Shuttle et des avions à hélice, les avions de la flotte British Airways sont configurés en 2 ou 3 classes. Par exemple, la flotte de 747 est équipée pour servir les passagers de First class appelés simplement First, club world et world traveller. Sur n'importe quel itinéraire, chaque client bénéficie du même produit de base : par exemple un vol d'une durée de douze heures entre Londres et Kuala Lumpur en Malaisie ; cependant, la nature et l'étendue de la plupart des éléments de services supplémentaires différeront assez sensiblement, que ce soit au sol ou en vol. Les passagers de la First, ne bénéficient pas que d'éléments tangibles de meilleure qualité, tels que des sièges plus spacieux et plus confortables, ils reçoivent une meilleure nourriture et attendent le départ de l'avion dans un petit salon réservé au lieu d'une salle d'attente. Ils sont mieux accueillis et reçoivent un service plus personnalisé de la part des employés. De plus, ils bénéficient d'un service plus rapide au sol lors du contrôle des passeports à Londres (files spéciales) et de la récupération de leurs bagages (traités prioritairement). Qu'il s'agisse d'une spécialisation comme dans ce cas ou d'une limitation pour les classes dans ce cas ou d'une limitation pour les classes économiques, chaque marque dispose de son propre plan d'actions.

2-2-3. Etape n°3 : Définir les angles d'attaque possibles pour changer

"Les entreprises qui réussissent le mieux à créer de la valeur en se différenciant sont celles qui abordent le problème sous trois angles : le service de base, les services qui l'entourent, et son mode de distribution"¹, estiment R. MAUBARGNE et W. CHAN KIM.

Dans l'exemple de British Airways évoqué précédemment, les modifications des courbes de valeur provenaient essentiellement d'innovations en matière de services offerts, reste le mode de distribution. Citons encore une fois l'exemple de BUZZ qui casse les prix en proposant un système rapide, pratique et sans les contraintes de réservation des concurrents. Les billets s'achètent sur Internet et les horaires peuvent être changés jusqu'à 2 heures avant le décollage.

Ainsi, un billet aller-retour Londres-Marseille qui contera 228 euros avec British Airways, contera 106 euros avec BUZZ !²

Cette compagnie s'attaque à des marchés très précis : ceux des clients qui veulent voyager le plus facilement possible et de manière astucieuse en recherchant les tarifs les plus avantageux. Ce qui permet à cette compagnie de survivre ce sont les spécificités suivantes :

- Une sous-traitance maximale : utiliser les compétences d'autrui en matière de maintenance.
- Proposer aux passagers une unique classe (économique).
- Une commercialisation propre : pas de commissions versées aux agences.
- Un réseau très simplifié qui propose que quelques lignes aller – retour.
- Un service à bord quasi – inexistant (les prestations ne sont pas incluses dans le prix du billet) et ce afin de minimiser le prix du billet.
- Des frais annexes réduits au strict minimum : pas de billets lors de l'embarquement des passagers ; politique de bas salaires.

Il est important de noter qu'apporter de l'innovation ne suffit pas. La nouveauté doit être commercialement acceptable. Normalement, l'utilisation de la courbe de valeur pour choisir ses domaines de différenciation prémunit une compagnie contre les erreurs

¹ Opt. Cit. P 96.

² Barbara SMIT. *BUZZ boosté par ses petits prix*. L'essentiel du management n° 66, août 2000 P 28.

majeures puisqu'elle appuie sa réflexion sur les préférences des consommateurs. Mais ceux-ci ont aussi des habitudes qu'ils ne modifient pas facilement. Si une offre rompt trop nettement avec les usages du marché (en terme de prix ou de pratiques de consommation), même si elle surpasse objectivement tous ses concurrents, elle risque d'éprouver quelques difficultés pour s'imposer.

Les deux auteurs notent également que tôt ou tard un concurrent viendra calquer son offre sur la courbe de valeur d'une autre compagnie qui pourra être tentée de revenir à une compétition sur les prix. Ainsi, ils mettent en relief l'importance de s'inscrire dans un flux d'innovation continu, dans une dynamique stratégique à savoir "l'innovation de valeur".

Michael PORTER dans son ouvrage "l'avantage concurrentiel"¹ met le doigt également sur un point essentiel : le coût de la différenciation.

La différenciation est souvent coûteuse. Une entreprise doit engager des frais pour acquérir un caractère unique afin d'exercer mieux que la concurrence ses activités créatrices de valeur. Par exemple offrir à la clientèle des voyages en fauteuils qui offrent 1,40m d'espace pour les jambes nécessite des installations autres que celles qu'on trouve dans tous les avions standards. C'est à l'entreprise de transformer de coût de cette différenciation en avantage

Comment ?

- En exploitant toutes les sources de différenciation qui ne sont pas coûteuses : une entreprise peut renforcer le caractère unique de nombreuses activités au prix d'un faible coût supplémentaire en améliorant sa coordination interne ou ses relations avec les fournisseurs et les circuits de distribution. Elle peut aussi modifier son service en évitant d'ajouter des caractéristiques coûteuses comme améliorer le service à bord de l'avion.
- En mettant l'accent sur les formes de différenciation pour lesquelles l'entreprise bénéficie d'un avantage durable par les coûts. A divers égards, le coût de la différenciation variera selon les concurrents. Une entreprise disposant d'une large part de marché bénéficiera d'un avantage par les coût en se différenciant dans des activités comme la publicité et la R&D, alors qu'une entreprise diversifiée peut avoir avantage à

¹ Opt. Cit.

se différencier à moindre coût en exploitant les interconnexions entre ses unités, comme le font les groupes aériens dont nous avons parlé au 1^{er} chapitre.

- En réduisant les coûts dans les activités qui n'influent pas sur la valeur créée pour le client. Tout en cherchant à combiner avantage par les coûts et différenciation, une entreprise doit veiller à réduire ses coûts dans les activités sans lien avec la stratégie de différenciation¹. Estimer le coût de la différenciation permettra ensuite de choisir la configuration d'activités créatrices de valeur qui engendrera la différenciation la plus intéressante pour le client par rapport au coût. Il ne restera ensuite qu'à tester la durabilité de la stratégie de différenciation retenue et de réduire les coûts des activités qui n'ont pas d'impact sur elle.

2-3- Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation :

Pour être réussie, c'est-à-dire pour déboucher sur la création d'un avantage concurrentiel durable, une stratégie de différenciation doit satisfaire à plusieurs conditions mais sa viabilité dépend largement de l'existence d'une demande latente suffisamment importante correspondant au nouveau couple "valeur perçue/prix" de l'offre produite par l'entreprise.

2-3-1. Une différenciation significative :

Il faut que la différenciation créée soit très nettement perceptible par l'acheteur. Les clients ne perçoivent en effet pas toujours facilement les avantages que peut présenter pour eux l'offre différenciée. Pendant le vol, le fait de servir les plateaux repas à la demande des clients peut paraître identique au fait d'être servi à un moment prédéfini à l'avance (le plateau-repas sera tout de même servi !). Dans le cas des différenciations par le haut, si les clients ne perçoivent pas le surcroît de valeur apportée, ils refuseront de payer un prix supérieur à celui de l'offre de référence. De manière identique, la différenciation par le bas peut faire craindre au marché une dégradation très forte de la valeur de l'offre pour une

¹ Notre travail étant basé essentiellement sur les stratégies de différenciation pour plus d'informations sur les stratégies de coût se référer à STRATEGOR. Opt. Cit.

diminution de prix perçue comme trop faible. Toute entreprise mettant en œuvre une stratégie de différenciation devra être très attentive à la perception qu'a le marché de la spécificité de son offre.

2-3-2. Une différenciation économiquement viable :

Telle que nous l'avons cité auparavant, la stratégie de différenciation consiste en la mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de l'offre de référence. Il est donc vital pour que cette stratégie soit viable que l'activité qu'exerce l'entreprise offre des possibilités de différenciation suffisantes. Cependant, selon la stratégie suivie, il existe des facteurs différenciateurs qu'il faut privilégier.

Dans le cas des **stratégies de sophistication** et les **stratégies hybrides**, la perception et surtout la valorisation du caractère spécifique de l'offre produite sont des facteurs décisifs.

Le volume réel de la demande pour l'offre différenciée dépend de la relation entre la valeur perçue et le prix proposé.

Dans le cas des **stratégies d'épuration**, la perception et la valorisation de la "dégradation" de l'offre par rapport à l'offre de référence doit être plus que compensée par l'effet de la baisse de prix. L'impact réel de la dégradation de l'offre sur les coûts et les prix devient ici un élément décisif.

Donnant la priorité à l'offre dans la démarche stratégique suivie, les stratégies de sophistication comme les stratégies d'épuration doivent conférer à l'offre de l'entreprise un caractère spécifique suffisamment marqué, ou permettre une diminution de prix assez sensible, pour que le pari sur la segmentation du marché provoquée par la différenciation ne soit pas trop risqué et que la cible touchée soit suffisamment large pour rendre la stratégie économiquement viable.

Dans le cas des **stratégies de spécialisation**, ce sont l'identification des segments de marché visés, la connaissance précise de leurs besoins spécifiques et la capacité de

l'entreprise à répondre à ces besoins qui deviennent essentielles. Ces stratégies de spécialisation supposent en effet le repérage *à priori* des segments du marché pour lesquels une offre spécifique est conçue et qui deviennent les cibles de ce type de stratégie de différenciation. Donnant la priorité à la demande dans la démarche stratégique suivie, les stratégies de spécialisation reposent largement sur des compétences marketing.

En définitive, s'écartant de l'offre de référence dont le marché est en principe relativement bien connu, les offres différenciées qui se caractérisent par un nouveau rapport "valeur perçue" doivent être capables d'engendrer une demande solvable du marché suffisamment importante pour pouvoir être produites dans des **conditions économiquement viables** pour l'entreprise.

2-3-3. Une différenciation défendable sur le long terme :

Faisant produire par l'entreprise une offre spécifique, distincte de l'offre de tout autre concurrent, une stratégie de différenciation ne débouchera sur la création d'un véritable avantage concurrentiel que si elle met durablement l'entreprise à l'abri d'une concurrence directe par les prix et les coûts. Cette protection contre la concurrence ne peut venir que des conditions dans lesquelles l'entreprise est capable de donner à l'offre qu'elle produit son caractère spécifique. Il peut s'agir d'une compétence exclusive interne à l'entreprise, voire d'un brevet dont elle se réserve l'usage, et qui seul permet la création du caractère spécifique de l'offre ou qui seul permet de produire une offre épurée ou limitée à un coût qu'aucun autre concurrent ne peut égaler. Il peut enfin s'agir d'un accès privilégié aux segments de marchés constituant les cibles de l'offre spécialisée ou limitée. En tout état de cause, une stratégie de différenciation ne peut être garantie sur le moyen et le long terme, écartant ainsi tout risque de concurrence directe par les prix et les coûts. Dans une perspective stratégique, la différenciation peut se concevoir comme le positionnement de l'offre de l'entreprise sur un continuum allant de l'offre de référence vers des offres de plus en plus différenciées ; pour être viable, une stratégie de différenciation exige le franchissement de seuils significatifs permettant, d'une part, de capter un volume de marché suffisant et rendant difficile, d'autre part, l'imitation par la concurrence. *A posteriori*, la mise en œuvre réussie d'une telle stratégie pourra être analysée comme la création par l'entreprise d'une « niche ».

Voici un exemple sur les atouts différenciateurs de quatre compagnies aériennes :

Tableau 2 : Possibilité de différenciation dans le transport aérien

	Singapore Airlines	Air France	Swissair	American Airlines
Différenciation	La flotte la plus moderne du monde	The'french touch' : beauté	La compagnie rafraîchissante	L'espace de liberté
Simplicité	Quel que soit le type d'avion emprunté par le passager, il bénéficiera d'un avion actuel, récent	Une compagnie qui fournit de l'évasion offrant au client une certaine sérénité : 'faire du ciel le plus bel endroit de la terre'	Une compagnie qui se met au service du client par la qualité des prestations fournies (langues pratiquées, rafraîchissements ...)	Quelle que soit la classe dans laquelle le passager voyage, la liberté de mouvement est assurée par un plus grand espace offert
Pertinence	Une flotte récente est rassurante pour les passagers qui recherchent une compagnie fiable et des prestations de qualité	Les passagers cherchent à passer un moment agréable et à oublier pendant le vol leurs préoccupations	Associé à l'origine de la compagnie (Alpes suisses, air alpin...)	Sur les vols longs courrier, le passager souhaite de plus en plus pouvoir s'étirer, croiser les jambes et voyager confortablement
Originalité	Différent des offres classiques (nombre de vols, accueil...)	Plus qu'une compagnie aérienne la différenciation affirme un message d'évasion	Axe de fraîcheur est original : procure ' de l'air frais' par rapport aux thèmes classiques	Une différenciation forte qui affirme la personnalité de la compagnie
Crédibilité	La flotte est effectivement constituée de 747, 777 Jubilee et d'A340, richement équipés	Un soin particulier dans les prestations offertes à bord de l'appareil, une esthétique intérieure reposante	Les personnels de la compagnie parlent plusieurs langues (français, allemand, italien, hindi, chinois, japonais...)	L'engagement de liberté de mouvement se traduit par le réaménagement de la flotte de B767-300

Source : Marketing aéronautique et spatial, la segmentation des marchés et différenciation par la positionnement. Séminaire EL Khalifa Bank / 2002. P.23.

Il existe également des pièges à éviter concernant la différenciation, à savoir :

- **Une différenciation excessive :** Si l'entreprise ne saisit pas les mécanismes par lesquels ses activités influent sur la valeur créée pour le client ou perçue par lui, il se peut qu'elle se différencie à l'excès. Par exemple, si la qualité des services offerts dépasse les besoins des clients, l'entreprise est vulnérable à la concurrence dont le service à la qualité adéquate et le prix est plus bas. Ceci démontre que l'entreprise a mal compris les liens entre ses activités et la chaîne de valeur du client.

- **Se concentrer sur le service plutôt que l'ensemble de chaîne de valeur :** Certaines entreprises ne pensent à la différenciation qu'en termes de services offerts et négligent les possibilités de différenciation qui existent en d'autres points de la chaîne de valeur. L'ensemble de la chaîne de valeur offre souvent des possibilités nombreuses et durables de différenciation, même si le service est un service de base.
- **Ne pas identifier les segments de clientèle :** Les critères d'achat et leur poids relatifs varient selon la clientèle. Si l'entreprise ne perçoit pas l'existence de segments au sein de la clientèle, elle répondra mal à leurs besoins et deviendra vulnérable face aux concurrents d'où l'importance d'une segmentation¹ pertinente du marché.

Le différentiel de performance entre plusieurs organisations intervenant dans le même secteur n'est généralement pas uniquement lié au fait qu'elles ne bénéficient pas de la même dotation en ressources. Le succès est également déterminé par la manière dont ces ressources sont déployées pour créer des compétences, soit au sein de chacune des fonctions, soit dans l'établissement des processus qui les imbriquent.

L'analyse de la chaîne de valeur est utilisée pour décrire les différentes fonctions qui constituent une entreprise et la manière dont elles sont enchaînées. Ceci peut servir à déterminer quelles fonctions sous-tendent l'avantage concurrentiel ainsi que les relations déterminantes entre les ressources, les compétences et les stratégies de l'organisation dans le but de mettre en adéquation l'offre de l'entreprise avec les besoins de ses clients.

Afin de construire une position concurrentielle avantageuse, l'entreprise doit proposer à ses clients une offre spécifique, différente qui fera qu'un client la préférera à celle des autres concurrents. Il existe plusieurs types de stratégies de différenciation selon les attentes et les besoins du client ciblé que l'entreprise veut satisfaire. Cependant, le fait que les services et notamment le transport aérien soient produits et consommés en même temps en présence du client, la gestion relation client apparaît comme un facteur potentiel de différenciation. Mettre le client au sein de l'organisation de l'entreprise devient un positionnement stratégique. Cela veut dire que le client communique des informations sur lui à l'entreprise, à travers les différentes interactions avec le personnel notamment, et

¹ Pour plus de détail sur la segmentation voir les ouvrages de marketing.

qu'elle utilise ce qu'il lui a dit pour changer la façon dont elle le traite. Suivant la logique : vous me dite ce que vous voulez et je change la façon dont je vous traite, basée sur votre consommation. C'est en quelque sorte le client et l'entreprise qui définissent le service à offrir ; ce n'est plus l'entreprise qui met sur le marché un service ou une offre de service conçue selon des prévision mais c'est le client et l'entreprise qui conceptualisent l'offre selon une logique de sur-mesure, ce n'est pas seulement le marketing qui est impliqué, mais tous les services d'une entreprise. Nous développerons ce point plus en détail dans le chapitre suivant.

Chapitre III

Marketing de la Gestion de la Clientèle

Chapitre III

Marketing de la Gestion de la Clientèle

L'environnement des entreprises est en perpétuel changement. La concurrence augmente et devient internationale, les consommateurs qui ont plus de choix expriment de nouvelles exigences. Face à ces consommateurs de plus en plus « zappeurs » et volatiles, le défi qui se pose aux entreprises est de trouver comment combattre l'uniformisation et regagner un avantage que les clients sauront apprécier. Elles doivent se battre pour conserver leurs clients et pour en conquérir de nouveaux.

La solution repose de plus en plus sur des stratégies fondées sur la réactivité au client qui essaient d'instaurer des relations étroites avec la clientèle rentable. Ces stratégies, plus connues sous le nom de gestion de la relation clients (GRC ou CRM en anglais pour « customer relationship management »), visent à créer de la valeur en proposant en plus de l'offre habituelle, un meilleur service, des mesures d'incitation, ou en recourant à des interactions personnalisées, en tenant compte de la valeur potentielle de chaque client au cours de sa vie, et en veillant à sa satisfaction permanente.

Mais même satisfait, le client n'est pas nécessairement fidèle. Les entreprises qui veulent tisser des liens privilégiés avec leurs clients sur le long terme doivent mettre au point une offre adaptée et avantageuse, conçue en interaction avec le client. Elles ont aussi à mobiliser tout le personnel.

Ce chapitre traitera dans sa première partie, le concept CRM, sa logique, ses objectifs en passant par l'appropriation de ses outils. Nous appréhenderons, ensuite, dans la deuxième partie la notion de satisfaction avec ses différentes facettes et nous ferons les liens entre satisfaction et fidélité, tout en examinant les aspects de celle-ci dans le but d'adopter une stratégie efficace de différenciation basée sur la relation client.

- Section 1 : Customer Relationship Management et marketing

A force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises avaient fini par perdre de vue la composante primordiale de leur existence ; leurs clients. On assiste depuis près d'une décennie à un retour de balancier ; les entreprises se tournent aujourd'hui avec ferveurs vers leurs clients. Le CRM devient un terme fédérateur pour définir un objectif commun à des fonctions encore trop souvent cloisonnées et longtemps séparées : marketing, gestion de la force de vente, service client, re-engineering des processus, conception de produits, etc. Il est important alors de faire un travail qui expliciterait le contenu de ces trois lettres en termes d'objectifs, de leviers, d'outils et des avantages escomptés.

1-1- Le concept CRM :

L'émergence du concept de gestion de la relation client est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises. L'apparition de ce nouveau concept a modelé les orientations stratégiques.

1-1-1. D'une orientation « produit » à une orientation « client » :

L'offre du CRM est spécifique, et son approche aussi. Il est important de souligner ces différences pour comprendre toute la spécificité de ce marché.

Les années 50 et 60 furent les années de la production de masse. Il fallait proposer des produits pour répondre à une demande excessive. Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

Les années 70 furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens de toucher la clientèle, élargir la taille des marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter les clients et ont élargi leurs gammes de produits.

Les années 80 furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité de l'offre et dans le développement des services aux clients.

Pendant plus de 30 ans, les entreprises ont perfectionné leurs techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits. Les clients n'étaient pas pour autant absents des préoccupations de l'entreprise, l'objectif de cette dernière étant la satisfaction de leurs exigences. Cependant, la relation de partenariat avec les clients - participation à la création de nouveaux produits, amélioration de l'offre, apprentissage relationnel - n'était pas instaurée. La construction d'une relation à long terme ne faisait pas partie des stratégies.

Depuis le début des années 90, le marché connaît une profonde modification : passage d'une orientation produit à une orientation client. Les années 90 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données clients se multiplient. L'essor du marketing one to one¹ permet de mettre en avant les avantages de l'interaction d'une entreprise avec ses clients de façon personnalisée et individualisée.

Les années 2000 marqueront l'intensification de cette tendance « client » grâce à l'avènement des technologies de communication et de l'information, notamment l'Internet.

La démarche marketing selon une logique « produit » est limitée pour plusieurs raisons :

- Elle favorise une importante déperdition d'informations sur la rentabilité réelle des opérations selon les cibles, alors que ces informations présentent des enseignements majeurs sur la réalité de l'activité et sur la répartition des coûts par cible, et légitimeraient une action commerciale renforcée auprès des clients de l'entreprise.
- Elle induit un système d'information ne permettant pas de savoir précisément quel degré de pénétration² et de capitalisation est réalisé chez « chaque » client.
- Elle légitime une action commerciale segmentée par produit, sans distinction des cibles selon leur statut de client ou prospect³, alors que cette distinction génère des approches commerciales nécessairement différentes.

¹ Voir lexique P 295.

² Voir lexique P 297.

³ Voir lexique P 296.

- Elle ne tient pas en compte du *turnover* du parc¹ de clientèle, dont l'analyse doit pouvoir déterminer si le parc vit sur les performances commerciales des vendeurs ou sur la capacité de fidélisation de l'entreprise.
- L'objectif de cette logique est de trouver une formulation objective des attentes soulevées par le marché. Il s'agit donc de figer arbitrairement les attentes diffuses en les expliquant par voies d'étude et de synthèse suivant une logique d'innovation – production.

En revanche, selon l'orientation « client », les clients deviennent les constantes et les produits les variables. La réponse aux attentes s'inscrit dans une optique de fidélisation du client. A chaque fois que le client est en contact avec l'entreprise, le service peut s'améliorer. Cette relation s'apprend, s'améliore à chaque interaction. Les entreprises doivent donc s'adapter et avoir de grandes capacités de réactivité, être « pro-actives »¹, vis-à-vis de leurs clients. Il s'agira ici de suivre le modèle I.D.I.C. c'est à dire :

Identifier : Les habitudes, les préférences, etc.

Différencier : L'offre selon la valeur pour le client et l'entreprise.

Interagir : Faciliter l'interaction entre l'entreprise et les clients selon les besoins et ces derniers.

Customiser : Personnaliser la relation dans le but de la fidélisation.

L'entreprise structurée autour de « la notion client » favorise la proximité et la réactivité. Son principe organisateur du fonctionnement n'est pas en premier lieu la nature des métiers, ni les types de produits ou l'implantation géographique. L'entreprise organise son fonctionnement d'abord à partir des clients ; les processus de travail sont identifiés et pilotés pour apporter des résultats aux types de clients.

¹ Voir lexique P 296.

1-1-2. Définition et l'objectifs du CRM :

A- Définition du CRM :

Derrière les trois lettres du CRM se cachent plusieurs définitions : Continuos Relationship Marketing, Continuos Relationship Management ou Customer Relationship Management, définition la plus « classique », que nous retiendrons pour la suite de ce travail. Cette multitude de dénominations met en évidence différents aspects de la gestion de la relation client :

- La mise en œuvre d'une méthodologie fondée sur les nouvelles technologies de l'information pour aider les entreprises à atteindre l'objectif de l'amélioration de la satisfaction des clients ;
- Une approche marketing pour construire des relations de proximité avec ses clients et ses prospects afin de les encourager à concentrer une forte part de leurs achats ;
- Une vision globale qui dépasse les frontières de l'entreprise pour associer les fournisseurs, les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service au client.

De manière générale – malgré ces nuances – le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.

Deux dimensions sous-tendent cette définition :

- Une dimension temporelle avec la nécessaire construction d'une relation profitable sur le long terme ;

¹ La démarche proactive est celle qui incite l'entreprise à proposer au client de changer leurs rapports client / fournisseur épisodique en véritables relations de partenariat, pour développer des relations à long terme dans un climat de coopération et de transparence.

- Une dimension géographique avec le souhait d'être le plus proche possible du client, quel que soit le point de contact choisi par ce dernier.

En tenant compte de tous ces aspects nous avons retenu la définition de GILLES VENTURI¹ :

« Le CRM consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contact ».

la construction de la relation impose de s'appuyer sur le temps pour construire le CRM. Mais les technologies des systèmes d'informations doivent raccourcir ce temps. Elles doivent identifier au plus tôt les « bons clients », c'est à dire ceux avec qui il est possible de construire une relation profitable et de long terme. Ensuite, elles doivent augmenter et préserver la relation avec ce cœur de cible pour une meilleure gestion des offres.

B- Objectifs du CRM :

Le CRM doit permettre de construire une relation significative, à long terme, individualisée avec les clients qui généreront les revenus de demain.

L'objectif du CRM est de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle. Il implique d'apprendre et de comprendre les habitudes et les usages de chaque client, d'anticiper sur ses besoins et de trouver de nouvelles opportunités d'ajouter de la valeur à la relation. Il permet de positionner le client au cœur du processus.

Plusieurs études ont été menées pour déterminer quels sont les objectifs du CRM, trois¹ d'entre elles ont retenu notre attention :

¹ Delphine SAUZAY. "Dossier CRM : de la stratégie à la conversion des salariés". Marketing magazine N° 57, p-p 67-80. février 2001.

1. L'étude menée par la revue *American Banker* : les résultats par classement décroissant ont été les suivants :

- Améliorer le contact client ;
- Améliorer les décisions ;
- Améliorer la productivité ;
- Rendre les infrastructures existantes plus efficaces ;
- Investir dans de nouveaux canaux de distribution.

2. L'enquête de SAS Institute a révélé que les attentes de 59% des entreprises interrogées étaient comme suit :

- Construction de la fidélisation des clients ;
- Détermination de la *life time value* des clients ;
- Croissance des revenus ;
- Maximisation du profit ;
- Augmentation de la part de marché ;
- Augmentation du taux de retour sur les investissements commerciaux ;
- Conquête de clientèle ;
- Réduction des coûts.

3. Les études menées depuis 1993 par le cabinet Insight Technology Group ont montré que les objectifs des projets CRM étaient les suivants :

- Améliorer l'efficacité des vendeurs ;
- Améliorer la satisfaction des clients ;
- Augmenter les revenus ;
- Réduire les cycles de vente ;
- Améliorer la communication ;
- Améliorer le pilotage ;

¹ Ces études sont celles de : la revue *American Banker*, SAS Institute et le cabinet Insight Technology Group in RENE LEFEBURE et GILLES VENTURI, *Gestion de la relation client, Panorama des produits et conduite de projets*. EYROLLES, 2^e tirage 2000, P-P 37-38.

- Améliorer l'après-vente ;
- Diminuer les coûts ;
- Améliorer les marges ;
- Réduire l'administratif.

De manière générale, la mise en place d'une solution de CRM aura un impact sur la force de vente, le client et l'entreprise.

Pour l'entreprise : les objectifs du CRM sont :

- Réduire les coûts : l'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits entraîne une diminution des coûts de marketing direct. L'efficacité des propositions d'offres se traduit par une amélioration de la fidélité du client.

La mise en œuvre d'instruments de mesure et d'évaluation des actions facilite l'optimisation par un apprentissage progressif.

L'analyse de l'efficacité des ventes par canaux permet de mieux allouer les dépenses par canal, segment, client.

Certaines fonctions comme le "Service Client" peut se transformer en occasion de ventes additionnelles.

- Augmenter le résultat par une meilleure connaissance de la valeur économique des clients, ce qui permet d'allouer les ressources financières en priorité aux clients avec le plus fort potentiel. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées. Elles améliorent la part de marché¹ par client et elles diminuent l'attrition¹.

La possibilité de mettre en place des processus de traitement d'information se traduit par un raccourcissement des délais de mise sur le marché.

Les connexions du CRM avec les systèmes des fournisseurs dans une logique de flux tendus diminuent les coûts d'approvisionnement.

¹ Voir lexique p 292.

- Réduire l'attrition, aussi dénommée *Churn (pour change and turn)*, elle se mesure en taux en prenant le ratio des clients partis ou perdus sur la population totale de clients recrutée dans la même période. Le fait de disposer d'informations riches et nombreuses sur les clients peut contribuer à réduire ce taux : par une plus grande personnalisation des offres, par l'anticipation des tendances au Churn grâce à des analyses statistiques par un partage des informations entre tous les canaux et les acteurs en relation avec le client.
- Améliorer la qualité de l'information : le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs - le mailing, le télémarketing, les centres d'appels, la force de vente, les services administratifs, le S.A.V ou l'Internet – bien encadrés par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données. Les incohérences ou les informations obsolètes ont plus de chance d'être détectées et corrigées.

Pour la force de vente :

- Aider à la vente en l'équipant d'une base documentaire en ligne qui facilite la diffusion d'information sur les produits et leur configuration ;
- Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs par l'installation de logiciels qui apportent une aide méthodologique pour l'application des méthodes de vente en réduisant ainsi les coûts de formation et d'information ;
- Accélérer les cycles de ventes en assurant un support informatique pour les fonctions administratives et répétitives dans la vente : élaboration des devis, accès on-line aux grilles tarifaires, aide à la configuration des produits, les commerciaux passent ainsi plus de temps à la vente ;
- Augmenter l'efficacité commerciale, c'est à dire augmenter le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par ce client. En anticipant les

¹ Attrition : désaffection des clients. Voir lexique p 292.

1. Le *re-engineering* des processus : Les entreprises, dans notre cas les compagnies aériennes sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent déterminer comment les optimiser pour faciliter la fourniture de services aux clients. L'organisation en hub and spokes – traitée dans le 1^{er} chapitre – reste l'exemple de la restructuration aérienne. Grâce aux outils de CRM les compagnies partagent l'information entre l'ensemble des canaux d'interaction.
2. La réactivité : Cette nouvelle tendance a été introduite par M. PORTER¹ dans les années 90 sous le nom du *speed management*. Ce terme veut dire que les compagnies aériennes doivent compresser le temps. L'objectif est de concevoir des services avec le meilleur taux d'acceptation sur le marché.
Les logiciels de CRM permettent l'intégration des besoins, des idées des clients et des fournisseurs. Ils facilitent la centralisation des idées disséminées dans toute la compagnie.
3. La personnalisation de masse : Elle combine les économies d'échelles par une organisation optimale des processus et la personnalisation du service au goût du client : la combinaison du sur-mesure et du prix standard. Les logiciels de CRM rassemblent et collectent les informations sur les goûts et préférences du client pour permettre aux équipes de service l'organisation des processus.
4. Le marketing relationnel : Grâce au CRM, une relation efficace est créée entre l'ensemble des acteurs, de la compagnie au client. Il facilite l'échange d'information entre tous les acteurs en vue d'établir des relations individualisées et interactives avec les clients.
5. L'amélioration de la satisfaction client : Pour conserver les clients et se différencier des concurrents. Le CRM permet aux forces de vente de collecter des informations de manière permanente sur la satisfaction des clients. Ceci permet de mettre en place les actions d'amélioration.

¹ René LEFEBURE et Gilles VENTURI. Opt. Cit. p 35.

6. Le one to one marketing : Développé par Peppers et Roggers, ce concept suggère une segmentation individualisée basée sur la capacité d'interaction d'une entreprise avec ses clients de façon personnalisée. Le CRM offre aux compagnies aériennes la possibilité de collecter et de redistribuer des informations détaillées sur leurs clients.
7. La modification du mix marketing : Les traditionnels quatre P du mix marketing connaîtront les évolutions suivantes :
 - Une augmentation des services offerts aux clients tout au long de leurs chaînes de consommation ;
 - Une segmentation de plus en plus fine ;
 - Une stratégie de distribution multicanaux ;
 - Une politique de prix basée sur la valeur du client.
8. L'intelligence des clients et du personnel : Face à des clients de plus en plus exigeants, les entreprises forment et informent mieux leur force de vente afin qu'elle puisse agir en tant que manager, de gérer le client en toute connaissance de cause. Ainsi, les bases de données deviennent un outil qui permet l'ajustement au marché, au service des clients.

Le CRM ne saurait donc être réduit à la simple sélection d'une offre de logiciels intégrés mais impose de mieux intégrer le marketing en amont avec les fonctions de production de services et vers l'aval dans le suivi de la commercialisation, en s'appuyant sur les systèmes d'information.

1-2- Les outils du CRM :

Les outils du CRM ont permis aux stratégies logistiques d'avoir une importance significative. Le développement de la logistique s'est basé sur les stratégies de services *traditionnelles pour les rendre compatibles avec la nouvelle chaîne de valeur* considérée comme un réseau d'alliances interentreprises. Le défi a été de transposer, grâce au CRM,

les méthodes et applications dans l'univers Internet et permettre aux organisations une réponse où l'usagé devient acteur des processus de services.

Construire un projet de gestion de la relation client suppose de revoir l'organisation de toute son entreprise. C'est pour cela qu'une stratégie CRM est étalée sur plusieurs mois, ou plusieurs années. Pour réussir le projet, il est donc essentiel de s'y atteler par petites touches et de se munir d'outils adaptés et efficaces.

1-2-1. Collecte et traitement des données : Data Warehouse et Data Mining.

Nous l'avons vu, faire du CRM c'est placer le client au cœur de l'entreprise, pour cela la priorité est la connaissance de son client. Cette connaissance passe par la compilation des informations internes et externes disponibles sur le client. Plus riche sera l'information, plus efficace sera la personnalisation de la relation. Or, force est de constater que les données relatives aux clients sont généralement éparpillées dans les différents systèmes opérationnels de l'entreprise ou dans des sociétés spécialisées dans la location des bases de données¹. Une compagnie aérienne devra compiler plusieurs sources d'informations pour obtenir une vision complète de la relation ; depuis les systèmes de réservation, de gestion de la fidélité, des réclamations, du service client, de l'activité de l'agence, de l'activité de financement, de l'activité des agences de voyage, etc.

Plutôt que de remettre à plat l'ensemble des systèmes d'informations opérationnels pour les centrer sur le client, il est préférable d'en compiler le contenu dans une base de données à part, l'entrepôt de données. Ce dernier étant d'une taille souvent très largement au-delà des bases de données opérationnelles permet d'effectuer des traitements lourds et transversaux. Il dispose également d'un historique bien supérieur à ce que les systèmes opérationnels gèrent.

¹ Base de données : est un ensemble structuré d'informations sur une catégorie précise (clients, prospects, produits, etc.) à laquelle on accède de façon opérationnelle pour obtenir ou qualifier des pistes, vendre un produit ou maintenir une relation commerciale. Un marketing de base de données consiste à construire, consolider et utiliser des banques de données à des fins de prospection et de transaction. Beaucoup d'entreprises confondent base de données et fichier clients. Un fichier n'est qu'une liste de noms et d'adresses. Une base de données est beaucoup plus riche. Elle renseigne sur le profil socio-démographique et psychographique de chaque client, son niveau et sa fréquence d'achat, les produits achetés, les prix payés, les fournisseurs, les prévisions du chiffre d'affaires, etc.

Une base de données a la souplesse d'accès car elle dispose d'outils d'intégration qui permettent à l'utilisateur d'effectuer lui-même ses demandes.

A- Qu'est-ce qu'un entrepôt de données ?

a. Le Datawarehouse :

"Un entrepôt de données ou data warehouse est un centre de stockage d'informations multiples concernant l'entreprise, en provenance de différentes sources. Il permet de se faire l'idée la plus précise possible de l'entreprise et de ses clients ; il est l'outil par excellence de la connaissance des clients et de la conception des différentes actions marketing construites à leur intention"¹.

b. Le Datamining :

Le Datawarehouse est accompagné d'un autre "le Datamining qui permet, quant à lui, d'analyser les informations contenues dans les bases de données et d'exploiter les différentes corrélations pouvant exister entre ces informations. Pour ce faire, les logiciels spécialisés vont analyser des volumes importants d'informations et rechercher toutes les corrélations qui peuvent aider à prévoir le comportement de futurs clients. Reste encore qu'il faudra y intégrer l'intelligence humaine des analystes pour comprendre la pertinence de ces corrélations et maîtriser cet outil"².

Ces deux outils se complètent dans le processus de compréhension du client : le Datawarehouse est la mémoire de l'entreprise sur tout ce qui concerne le client ; le Datamining toute l'intelligence de l'entreprise en matière de client.

c. Illustration :

Un des exemples³ les plus reflétant de l'utilisation de base de données comme outil de personnalisation est la base de données de la compagnie aérienne SINGAPORE AIRLINES. Lorsqu'un client de la compagnie effectuait une réservation dans une agence

¹ Paul OHANA, *le Total Customer Management*. Les éditions d'organisation, Paris 2001, p 57.

² Idem.

³ Ch. LOVELOCK et D. LAPERT. Opt. Cit. P168.

de voyages sur les lignes de la SINGAPORE, l'ordinateur consultait la base de données recelant les préférences du client en question (le choix des dispositions particulières au sol, pendant le vol, etc.). En outre, le système informatique permettait d'offrir un vaste choix de menus particuliers (végétarien, casher, etc.). Les demandes correspondantes étaient transmises au service de restauration qui recevait une liste pour chaque vol, chaque menu étant attribué au siège du passager l'ayant commandé.

B- Les objectifs de la création d'un entrepôt de données :

De manière générale, un entrepôt de données offre au projet CRM deux points essentiels :

- *Des outils opérationnels pour gérer l'interaction en temps réel avec le client, automatisation des forces de vente, service client ;*
- *Des outils analytiques pour connaître et orchestrer en back office les actions des outils opérationnels. Les activités analytiques regroupées sous le terme générique de marketing de base de données permettent de collecter des données pertinentes sur les clients pour leur délivrer les meilleurs services et établir une relation à long terme avec eux.*

Une utilisation efficace du data warehouse a pour effet de fidéliser¹, de réduire les pertes de clientèles et d'accroître la satisfaction des clients et les ventes. Il est également utilisé pour cibler les offres sur les clients – en envoyant le bon message, au bon moment et à la bonne personne – pour personnaliser le contact et la relation client, pour tracer le client, ses habitudes et ses attentes afin de multiplier les occasions de contact par des offres pertinentes ; et sur les prospects dans le cadre de la conquête où il permet à travers des tendances comportementales identifiées d'adapter la communication, de la personnaliser, pour obtenir des résultats, en terme de retour, largement supérieur à ceux obtenus traditionnellement dans le cadre d'une communication généraliste.

1 Cette dimension étant un volet très important du CRM nous le développerons en détail dans la 2^{ème} section.

C- Une solution CRM sans entrepôt de données :

La mise en place d'un entrepôt de données nécessite des moyens financiers colossaux et une structure informatique bien adaptée, c'est pour cela qu'il est possible de considérer la base de données des outils CRM (automatisation des forces de vente, service clients, centre d'appels, l'Internet) comme une alternative au data warehouse. Dans ce cas, on aboutit à une base de données opérationnelle utilisée directement pour le décisionnel même si en définitive le data warehouse joue le rôle d'une plaque tournante vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui peuvent être en relation avec le client.

1-2-2. Les canaux d'interaction compagnie aérienne / clients :

Les progrès dans les télécommunication ont multiplié les possibilités d'interaction entre la compagnie aérienne et les clients. Se pose alors la question du choix du canal optimal d'interaction.

Voici les outils sur lesquels devront se concentrer les investissements du CRM : tout en sachant qu'il appartient à chaque compagnie de définir quel est l'outil le plus adapté à ses besoins et à l'image qu'elle se fait de sa relation avec les clients.

A. Personnel en contact et nouvelles technologies :

La satisfaction du client ne dépend pas seulement de la qualité de la prestation mais aussi de la manière avec laquelle elle est réalisée. La qualité perçue du service dépend souvent de la qualité des relations personnel en contact – client. L'image que dégage ce personnel est toujours importante : Par une mauvaise prestation, il peut atténuer, voir annuler tous les efforts réalisés en amont par la compagnie.

Il est primordial de rappeler à l'intérieur de la compagnie l'importance de ceux qui sont en première ligne, en contact avec le client. Il faut donc avoir vérifié que leur profil convient à ce type de poste, qu'ils apprécient leur emploi de contact direct. A partir de là, l'organisation doit faire en sorte que ceux qui s'occupent directement des clients puissent avoir les meilleures conditions de travail. Marketing et gestion des ressources humaines se

rejoignent dans un même objectif d'amélioration de performance et de satisfaction des cibles internes et externes.

Grâce aux nouvelles technologies, l'informatisation des commerciaux constitue bien souvent la première étape d'une stratégie CRM. Ces solutions sont plus ou moins complexes selon l'ambition de la compagnie qui s'en équipe. Cela va de l'agenda informatique amélioré jusqu'au progiciel permettant de prendre directement la réservation de l'achat du billet chez le client. Aujourd'hui, les outils d'informatisation couvrent en grande partie les échanges d'informations sur le client entre la compagnie et ses commerciaux.

- Collecte de ce qui n'est pas mesurable au travers des factures : les attentes et les besoins ;
- Aide à la vente, grâce à laquelle le commercial accède à toutes les informations nécessaires pour préparer son argumentaire, élaborer des scénarios de vente en fonction du profil du client.

Mais également :

- Gestion des bases de données (mise à jour, enrichissement) ;
- Facilitation de la mise en œuvre des comptes rendus de visite ;
- Suivi des propositions en cours ;
- Pilotage et suivi des actions promotionnelles (construction du ciblage, envoi de courriers, édition des fiches de RDV, suivi des remontées).

C'est ainsi que dans le domaine aéronautique, AIRBUS a développé pour les A330 et A340 des services d'information en vol (Airbus In-Flight Information Services)¹ pour les équipages technique et commercial ainsi que pour les passagers.

Ces équipages bénéficient de meilleures conditions opérationnelles grâce à la documentation électronique, au livre de bord électronique, aux prévisions météorologiques en temps réel, aux informations sur l'aéroport et à la communication par courrier

électronique. L'équipage commercial peut ainsi avoir accès aux préférences de chaque passager et lui proposer ainsi les nombreux services qu'offre également ce système : regarder la télévision, se connecter à Internet. Avoir accès aux jeux, utilisation d'un ordinateur portable.

Cette étape est très délicate pour une compagnie aérienne, car le personnel est habitué à travailler avec des méthodes qu'il va devoir abandonner, en se familiarisant de plus en plus avec l'outil informatique. C'est pour cela qu'il faut gagner son adhésion. Vaincre les résistances aux changements est encore plus déterminant pour la réussite du projet que la solution technologique retenue.

B. Les centres d'appels ou les Call-Centers :

C'est l'interface téléphonique de la compagnie avec l'ensemble de ses partenaires extérieurs. Les finalités de ce service sont multiples :

- Offre un contact téléphonique entre le client et la compagnie, s'ajoutant aux autres moyens d'entrer en relation ;
- Permettre ce contact à des horaires généralement différents de ceux de la compagnie ; avec une tendance au 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 ;
- Disposer d'un outil marketing additionnel, à l'origine moins coûteux que les formes classiques de la compagnie pour promouvoir de nouveaux services ;
- Répondre à des demandes de renseignement répétitives, à des plaintes et réclamations des clients.

L'avantage majeur des call-centers est de permettre au client d'écouter la voix de la compagnie, de garder un contact vocal, humain avec elle.

Le management des centres d'appels est obligé d'arbitrer entre des critères de performances très strictes, tels que : durée d'attente en ligne, durée de la réponse, nombre de réponses satisfaites au premier appel ; et une écoute véritable du client, génératrice de progrès. Il est indispensable de former les télé-opérateurs, personnes chargées de l'accueil

¹ Document séminaire KHALIFA AIRWAYS. *Marketing aéronautique et spatial, "le marketing des services"*, 2002, p 19.

et du traitement de la demande des clients. Ceci se justifie à la fois par l'enjeu économique de la qualité de ce traitement et par le réel professionnalisme que requiert cette mission.

La compagnie aérienne peut mettre en place plusieurs types de numéros téléphoniques : le numéro vert, gratuit pour l'appelant ; le numéro indigo qui permet à l'appelant de joindre la compagnie pour un prix unique, quelle que soit l'heure et le lieu d'appel ; et enfin, le numéro azur, permet d'appeler pour le prix d'une communication locale, quelle que soit la région d'appel.

Ces numéros facilitent la vie des clients, permettent de mieux vendre, mieux fidéliser, mesurer l'impact des campagnes de promotion et de toucher un très large public.

Aujourd'hui, en intégrant l'informatique (ensemble des bases de données clients) à la téléphonie (technique appelée la CTI : Computer Technology Integration), les centres d'appels permettent d'identifier le client, de disposer de l'historique de ses relations avec la compagnie et ainsi de personnaliser la relation et gérer les appels plus concrètement.

Une autre alliance a vu naître les centres d'appels virtuels ou les web call-centers¹ : intégration de l'Internet et de la téléphonie. Les clients recherchant des informations dépassant le cadre du site web de la compagnie, peuvent demander, via Internet, l'assistance immédiate d'un agent du centre de contacts. Chaque demande, accompagnée des informations du profil client recueillies sur le web, est dirigées vers l'agent le plus compétent quel que soit son emplacement dans la compagnie. Grâce à l'interactivité bidirectionnelle, l'agent et le client peuvent consulter les mêmes informations (pages web, formulaires de réponses, etc.) pendant leur communication par téléphone ou par écran conversationnel d'un navigateur Internet. De cette manière, l'agent peut apporter une réponse immédiate aux questions du client en l'étayant par des illustrations parlantes, telles que des tableaux, graphiques ou autres supports visuels. L'outil virtuel devient un instrument de capture de clientèle.

Paul OHANA² dans son livre le Total Customer Management cite l'exemple d'une compagnie aérienne américaine (dont il ne cite pas le nom) qui développa un service de

¹ Voir lexique p. 244 pour les termes employés pour décrire les web call-centers. (call back, chat, la voix sur IP, cobrowsing).

² Opt. Cit. p 37.

réservations téléphoniques. Le centre recevait 80 millions d'appels, 50% des clients cherchaient à faire une réservation et pouvaient générer du chiffre d'affaires. L'autre moitié avait déjà réservé et désirait seulement des informations sur les vols. L'objectif fixé au centre d'appels a donc été d'obtenir une réservation à chaque appel, et même de vendre un billet pendant chaque communication téléphonique. Les étapes de la réorganisation ont été :

- Pour distinguer ces deux groupes, le transporteur a installé un système permettant au client d'indiquer s'il souhaitait réserver ou se renseigner, en l'occurrence un serveur vocal.
- Le personnel a ensuite été réparti en 2 services – vente et information – avec des objectifs spécifiques.
- Chaque appel ayant dès lors une valeur économique élevée, la compagnie a assoupli ses normes de durée d'appel si nécessaire. Cette méthode a permis d'accroître le chiffre d'affaires des appels qui a progressé de 50%.

C. Le management des e-mails :

L'e-mail est un outil extrêmement puissant. Peu coûteux, il est, en outre, interactif et efficace. Il peut être utilisé de deux manières comme outil du CRM : d'abord en traitant les e-mails entrants qui sont envoyés par les clients pour obtenir des renseignements, ensuite, en envoyant soi-même des e-mails à ses clients ou prospects (newsletters ou campagnes d'e-mailing).

Toute compagnie qui possède son site doit impérativement mettre en place un système fiable de réponses aux mails. Un client prenant la peine d'écrire à la compagnie doit obtenir une réponse rapide. Tel est le cas du voyageur DEGRIFTOUR qui s'est doté d'une solution de gestion du courrier électronique. L'outil permet, dans un premier temps, d'envoyer un accusé de réception automatique et dans un second temps, répondre de manière personnalisée mais semi-automatisée, grâce à une analyse sémantique de la demande. Résultat, chaque e-mail est traité dans la journée.

L'utilisation du courrier électronique pour une campagne d'e-mailing¹ est plus rapide et plus interactive que le fax ou le courrier car l'e-mail arrive directement sur l'ordinateur du destinataire sans passer par un intermédiaire. Il ne s'agit pas cependant de procéder au matraquage publicitaire dès lors que l'interaction est rapide. Même sur le web il existe une réglementation spécifique à ce genre d'action et un code de déontologie à suivre. Cependant, l'e-mailing doit être personnalisé selon les besoins des clients et être régulier car une relation client de qualité ne peut s'établir que sur la durée.

D. Le service client :

Dans le passé, le service client se résumait à un coin dans les magasins de grande distribution où les clients pouvaient obtenir des informations, des remboursements et enregistrer leurs doléances. Aujourd'hui, le transport aérien emploie un nombre croissant d'employés désormais identifiés comme chargés du service client. Reconnaisant l'importance de contacts directs satisfaisants pour le client, on peut définir le service client comme suit :

« Le service client comprend un ensemble d'activités orientées vers le client autre que la vente active, comprenant des interactions avec le client en personne, au moyen de télécommunication ou par le poste »². Cette fonction doit être définie et effectuée en conservant deux principes à l'esprit : la satisfaction du client et l'efficacité opérationnelle. Le service client doit dépasser la simple fonction de réponse aux problèmes et plaintes des clients. Il englobe tout le personnel dont le travail suppose un contact régulier avec des clients. Ces employés font partie de l'expérience qu'a le client avec la compagnie et donc du service proprement dit, le transport aérien en est un bon exemple, le client doit effectuer les réservations et prendre leurs places, puis enregistrer leurs bagages, gagner leurs sièges, bénéficier du service à bord pendant le vol et enfin reprendre leurs bagages une fois arrivés à destination (autant d'occasion de contacts). Si la compagnie échoue à remplir les attentes des clients concernant ces services, cela peut générer une insatisfaction importante. Dans ce cas, la fonction service client inclut la responsabilité de former le personnel aux

¹ Avant d'envoyer un e-mail au client, il est impératif de s'assurer que l'internaute souhaite le recevoir. C'est le principe du "permission marketing" l'adresse e-mail doit être "opt-in", c'est à dire spécifiée à priori comme apte à recevoir des e-mails d'actions de marketing direct.

² Ch. LOVELOCK et D. LAPERT, *Opt. Cit.* P 419.

relations humaines en vue de développer une plus forte vision chez celui-ci des clients en tant que partie des contacts. Ce personnel peut accomplir différentes tâches :

- Assurer les informations ;
- Prendre les réservations par téléphone, puis les transmettre aux personnes responsables de la gestion de la billetterie -- vente ;
- Communiquer avec les client en fonction des réservation pour obtenir des renseignements complémentaires, conseiller sur les dates des vols, les délais de réservations ;
- Accueillir les clients et subvenir aux divers besoins ;
- Maintenir le contact avec les clients ;
- Répondre aux requêtes spéciales, résoudre les problèmes, prendre en main les réclamations ;
- Accepter les paiements, poursuivre les mauvais payeurs, effectuer les remboursements.

Il convient à chaque compagnie aérienne de déterminer les tâches qui incombent au service client. La difficulté consiste à coordonner les différents aspects de ce service, lui-même intégré au sein de plans d'action et de stratégie marketing.

Il est nécessaire dans un projet CRM de chaîner les applications de front office à celles du back office. Il faut relier le système décisionnel avec le système opérationnel et rendre possible le partage des informations entre les différents points de contact client, tels que le service client, le call-center, le Web ou la force de vente. N'oublions pas que la véritable valeur de la compagnie, c'est l'information qu'elle détient sur ses clients, qu'elle doit organiser pour l'exploiter au mieux, celle-ci vient de différents canaux, qu'il faut collecter, organiser, unifier pour la redistribuer à toutes les personnes en contact avec les clients. Accroître la connaissance concernant les clients, contribue à construire une relation plus forte avec eux et ouvre de nouvelles perspectives de croissance de revenus de la compagnie.

1-3- CRM et stratégie de différenciation :

Nous venons de voir dans les points précédents que le CRM vise à faire du client un partenaire dans toutes les étapes de sa relation avec la compagnie et que la fidélisation est capitale. Or, elle ne doit pas être implicite, découlant naturellement d'un niveau de satisfaction plus ou moins élevé, mais elle doit être définie comme un processus explicite, devant s'exprimer à tous les niveaux du cycle de relation de la compagnie avec son client.

L'âpreté de la concurrence dans le secteur des services fait de la différenciation et de la recherche de l'avantage concurrentiel deux éléments essentiels de la rentabilité à long terme. Cet avantage porte sur un certain nombre de critères propres à chaque compagnie, comme la structure des coûts, le savoir-faire technologique ou encore la richesse de son portefeuille de marques. Nous en ajoutons ici un autre, essentiel : le parc de ses clients. En effet, étant donné les coûts d'acquisition d'un prospect, les volumes d'affaires possibles que la compagnie peut faire auprès de sa clientèle (notamment grâce à une position concurrentielle favorable), il apparaît clairement qu'il est très important pour beaucoup de compagnies aériennes de disposer d'un CRM suffisamment performant pour valoriser le dit parc, afin d'assurer la pérennité de la compagnie et de lui accorder des différences significatives dans les perceptions des clients.

1-3-1. Les deux facettes de différenciation :

On peut distinguer deux niveaux de différenciation au sein de la compagnie :

- Une différenciation généralisée de la compagnie par l'existence d'une gestion de la clientèle ;
- Une différenciation des flux au sein même de la gestion de la clientèle.

L'offre d'une compagnie aérienne peut se différencier par la qualité de son CRM ou par son caractère unique. Le prospect de tournera vers elle en sachant qu'elle dispose d'un CRM particulièrement efficace et de grande qualité. Ainsi, les entreprises allemandes se différencient souvent à partir de ce principe : interaction plus étroite entre les fabricants allemands et leurs clients. Cette différenciation peut également se fonder sur le caractère

unique du mode de fonctionnement du CRM (au sens où aucune offre concurrentielle ne peut lui être opposée). La différenciation du CRM peut s'appuyer sur des positionnements tels, que : la rapidité, la proximité, la qualité, la souplesse et la flexibilité, ou encore la disponibilité.

Mais la différenciation ne portera pas obligatoirement sur le positionnement général de la compagnie. Elle porte aussi potentiellement sur les flux issus du CRM. La gestion de la clientèle permet en effet d'offrir aux clients des flux d'interaction uniques car adaptés à leurs besoins spécifiques ; par là-même elle rend difficile la comparaison avec la concurrence. De plus, la compagnie peut capitaliser sur le fait que ces flux deviennent réels au moment où les clients utilisent les services offerts, l'offre concurrentielle restant du domaine de la promesse et de l'inconnu. Le caractère de la relation ainsi instantanée peut être vital pour exploiter le caractère "riscophobe" du client ainsi nommé par P-E. FRANC et C. HOGG¹. Ainsi, les flux issus de CRM se différencient d'une part par leur unicité découlant de la connaissance précise des attentes du client et d'autre part par le simple fait qu'ils existent et sont plus seuls à être concrètement utilisés chez le client.

1-3-2. La différenciation retardée :

La différenciation se fonde sur une analyse de la chaîne de valeur, or, il arrive qu'elle s'opère en aval de la servuction. Il existe pour cela des raisons industrielles comme le soutient J-C. TARONDEAU² à travers ce qu'il appelle la différenciation retardée qui se fonde sur le principe que : "les stratégies de différenciation qui font intervenir des opérateurs situés le plus en aval du processus global de la production / distribution / consommation sont celles qui génèrent les gains de productivité les plus importants, sous réserve que les conditions mises en évidence pour chacune de ses stratégies soient satisfaites". La gestion de la clientèle a alors un rôle fondamental à jouer ici en adoptant, par les flux complémentaires et évolutifs, le flux pilier au plus près des attentes du client en le différenciant. L'offre du service est standardisée mais c'est la qualité de la relation entretenue avec le client qui fait qu'elle devient personnalisée. Le sur-mesure est donc

¹ Pierre-Etienne FRANC et Christopher HOGG. *Le management du client : marketing de la gestion de la clientèle*. Eyrolles, Paris 1995. p 202.

² Jean-Claude TARONDEAU : *Stratégie industrielle*, Vuibert, Paris 1993.

possible économiquement s'il s'appuie sur une gestion rationnelle des facteurs de différenciation.

Cependant, le CRM doit également modifier la conception des offres futures en acquérant une mission de laboratoire qui permet l'amélioration de la qualité, la facilitation du lancement de nouveaux services et l'apport d'une connaissance forte des clients.

1-3-3. Le CRM facteur de différenciation dans le transport aérien :

La course à la différenciation se matérialise pour le client par des offres plus personnalisées et un service sans cesse amélioré. En lui facilitant la vie par la multiplication des moyens d'accès, les compagnies se rapprochent de leurs clients : la gestion de la clientèle permet d'établir dans ce sens une connaissance précise des clients. A ce titre, elle apporte un avantage concurrentiel fort, d'autant plus qu'en gardant le contact avec ses clients, les compagnies sentent, prévoient et influencent davantage les changements des décisions de la clientèle.

Un CRM bien mené peut à terme différencier les services, en les faisant évoluer à travers l'usage. En effet, si la compagnie modifie ou améliore le service initial sur la demande spécifique d'un client, elle le particularise et par là même le différencie. La compagnie crée une "customer intimacy", c'est à dire la relation privilégiée avec son client, que n'ont pas ses concurrents et qui va faire la différence en faveur de celle-ci. Ainsi, suite au profil des voyageurs d'affaires (relativement peu sensibles au prix, fréquence élevée de voyage, passagers expérimentés, attentes et exigences fortes, intéressant les compagnies en terme de rentabilité) la personnalisation se fait sur les points suivants : fréquence élevée, facilité d'accès, bon confort (espace, service), horaires adoptés et pertinents toute l'année sur les destinations d'affaires, réservations et paiement facilités.

Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients en capitalisant sur les informations acquises lors de chaque interaction. En améliorant la fidélité des clients, le CRM contribue à créer de la valeur sur chaque client de la compagnie, et par conséquent sur la compagnie elle-même. Le potentiel de différenciation que représente le CRM se situe dans une perspective dynamique d'élargissement des prestations chez le client en les lui faisant connaître et étant plus encore à son écoute. La

compagnie se positionne de ce fait comme l'interlocuteur privilégié du client. Ce dernier passera du client fidèle au client compris ce qui favorisera le ré-achat et contribuera à la pérennité de la compagnie. Le CRM peut alors accentuer l'importance prédominante de l'offre des services ou s'extirper du service pour devenir elle-même un véritable produit d'ingénierie.

La compagnie se positionne de ce fait comme l'interlocuteur privilégié du client. Ce dernier passera du client fidèle au client compris ce qui favorisera le ré-achat et contribuera à la pérennité de la compagnie. Le CRM peut alors accentuer l'importance prédominante de l'offre des services ou s'extirper du service pour devenir elle-même un véritable produit d'ingénierie.

La compagnie se positionne de ce fait comme l'interlocuteur privilégié du client. Ce dernier passera du client fidèle au client compris ce qui favorisera le ré-achat et contribuera à la pérennité de la compagnie. Le CRM peut alors accentuer l'importance prédominante de l'offre des services ou s'extirper du service pour devenir elle-même un véritable produit d'ingénierie.

1.4. La satisfaction client :

Une des exigences majeures des clients, de connaître des produits et services adaptés à leurs besoins, sous apparence. Cette forme est reliée à la satisfaction et favorise le

- Section 2 : Le marketing de fidélisation

La survie et la croissance d'une compagnie aérienne dépendent, pour une part, de son aptitude à conquérir de nouveaux clients. Mais elles dépendent plus encore de son aptitude à les conserver et à les fidéliser.

La conquête a toujours eu ses titres de noblesse, son image valorisante et les primes attachées aux résultats. La fidélisation, elle, a toujours travaillé dans l'ombre : très peu d'entreprises ont instauré une prime de fidélisation ou ont une direction de fidélisation. ACCOR est le seul exemple à notre connaissance cité dans les ouvrages¹. Alors que le coût de maintien d'un client est jusqu'à cinq fois inférieur au coût de conversion d'un prospect², les entreprises ont surtout examiné la conquête de nouveaux clients et non leur rétention et leur fidélisation. Nous verrons dans cette section l'importance de la fidélisation pour un secteur d'activité qui a un grand nombre de clients et qui entretient avec eux une relation régulière tel que le transport aérien de passagers. Nous aborderons également les techniques de base de fidélisation et nous finirons par voir en quoi une stratégie CRM en général et la fidélisation en particulier peut être un facteur de différenciation pour une compagnie aérienne.

Nous verrons dans cette section l'importance de la satisfaction de la clientèle dans la construction d'une relation fidélisante à long terme. Nous aborderons également le concept de fidélité dans un secteur d'activité qui a un grand nombre de clients et qui entretient avec eux une relation régulière. Enfin, nous verrons que la fidélisation est un important facteur de différenciation.

2-1- La satisfaction clientèle :

Face aux exigences accrues des clients, de nouvelles contraintes – interactivité, précision, vitesse – sont apparues. Elles forcent naturellement les entreprises à favoriser le

¹ Paul OHANA, Opt. Cit. p 18. Rappelons qu'ACCOR est un groupe de chaînes hôtelières-restaurants qui possède plusieurs enseignes telles que : Ibis, Novotel ou Mercure.

² P. KOTLER et B. DUBOIS. Opt. Cit. P 80.

suivi relationnel avec les clients, à mettre en place des actions d'amélioration continues et de s'organiser autour d'une notion fondamentale à savoir la satisfaction.

La mesure de la satisfaction représente un pas décisif dans le grand mouvement de réorientation d'une compagnie autour du client.

2-1-1. La notion de satisfaction :

A. Qu'est-ce que la satisfaction clients :

La satisfaction du client est définie comme le rapport entre le service tel qu'il est perçu ou vécu par rapport au service attendu¹. L'accent est mis ici sur la perception qu'a le client de la satisfaction de ses désirs, de ses attentes, la satisfaction ne peut être définie unilatéralement en interne, avec des normes ou des standards de qualité déterminés par la compagnie aérienne. Dans ce cas encore fréquent cependant, il est indispensable pour la compagnie de vérifier que ces normes internes, unilatérales, répondent bien aux attentes des clients et peuvent être comparées à des prestations analogues réalisées par des concurrents.

Selon la définition, la satisfaction est donc fonction d'une différence. Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà (mécontentement), au niveau (satisfaction) ou au-delà des attentes (enthousiasme).

La plupart des entreprises cherchent un niveau de satisfaction élevé car elles savent que même les clients satisfaits peuvent se révéler infidèles cédant sous les pressions et les différentes sollicitations des concurrents. En revanche, les clients très satisfaits sont moins enclins au changement. Un enthousiasme pour la marque crée en effet un attachement émotionnel qui va au-delà de la préférence rationnelle.

L'importance de la satisfaction est telle qu'elle est au cœur du dispositif des études de marketing, comme l'indicateur principal de l'expression du client, sa manière de se manifester en deçà ses actes (achat, fidélité, abandon).

¹ KAMYAB SAMII Alexandre. *Stratégie de service* préfacé par Jacques PONS, Dunod Paris 2001, p 134.

L'étude de la satisfaction client prise sous cet angle, plutôt que sous celui de la simple vérification, induit l'approche suivante :

- Etude des attentes, des besoins et des désirs ;
- Etude des mécanismes de satisfaction, de ses causes et des conséquences sur la fidélisation et des incidences sur l'image et la conquête ;
- Barométrie : critère servant d'indicateurs de pilotage ;
- Approfondissements qualitatifs explicatifs de la satisfaction, des insatisfactions, éléments aggravants et atténuant, et nouveaux souhaits immédiats.

B. Les méthodes de mesures et de suivi de la satisfaction :

Pour une compagnie aérienne orientée-client, la satisfaction de la clientèle est à la fois un objectif et un outil de marketing. Il existe plusieurs méthodes de mesure de la satisfaction. Elles servent à vérifier l'adéquation fondamentale de la compagnie avec son marché mais également comme outil managérial pour éclairer ses décisions stratégiques.

▪ Le baromètre de satisfaction :

Le baromètre est un instrument qui est utilisé de façon périodique¹ pour suivre le niveau de satisfaction. Les échantillons successifs choisis sont composés d'individus différents à chaque fois. Cette forme d'enquête prend la forme d'une fiche remplie par le client ou bien par une personne qui interroge le client. La fiche est renseignée à un moment qui a du sens pour le client : au moment de la prestation de service ou juste après. Un traitement statistique permet de surveiller les évolutions dans le temps de l'appréciation portée sur différents critères.

Les caractéristiques d'un bon baromètre sont :

¹ La nature du baromètre réside dans l'idée de reprise régulière d'un même instrument de mesure, évoluant peu dans le temps.

- Il est accompagné d'une lettre où il est introduit par un mot de présentation qui précise l'objectif et remercie pour la réponse : *"Merci de nous consacrer quelques instants et de contribuer ainsi à notre recherche permanente de qualité"* ;
- Il comporte un nombre de questions limité pour ne pas décourager le client, généralement pas plus d'une dizaine ;
- Les questions sont fermées pour faciliter l'exploitation. Les réponses se situent sur une échelle de type : très satisfait, assez satisfait, peu satisfait, pas du tout satisfait. Distinguer la rubrique *"très satisfait"* est impératif car seule la très grande satisfaction est fidélisante.
L'échelle offre souvent un nombre pair de possibilités de réponses (4 ou 6) pour éviter la tentation de la réponse moyenne. Il convient aussi de mettre une réponse *"ne sait pas"* ou *"pas d'avis"* ;
- Les questions sont regroupées par familles pour faciliter la lecture : *"l'accueil"*, *"le service"*, *"la ponctualité"*, etc. Le plus souvent, le questionnaire suit le déroulement naturel de la relation avec le client ;
- Une question de synthèse propose d'attribuer une note globale (par exemple sur 10) ;
- Le questionnaire se termine par une seule question ouverte : *"Avez-vous des remarques ou suggestions ?"* ;
- La réponse est facilitée par une enveloppe, par une urne où déposer la fiche, par une invitation directe du personnel ;
- Si le nom et des informations personnelles sont demandés, la mention suivante est apportée : *Conformément à la loi Informatique et Liberté, vous disposez d'un droit d'accès et rectification pour toute information vous concernant sur tout fichier à l'usage de la société.*

Le baromètre est un outil de management. Il permet de faire pénétrer le point de vue des clients dans l'entreprise (diffusion, affichage, commentaires...). Mais surtout, il est utilisé pour créer une dynamique de progrès en suscitant des actions d'amélioration. Le baromètre renseigne sur un point de vue, il ne donne pas une explication. Pour un diagnostic approfondi des faiblesses, il est souvent nécessaire de faire une enquête qualitative complémentaire.

▪ L'enquête de satisfaction :

Les enquêtes de satisfaction permettent de savoir comment les clients apprécient les services fournis, comment ils situent cette offre par rapport à la concurrence. Ces enquêtes préparent le terrain de la fidélisation parce qu'elles aident à comprendre les réactions des clients et à mieux repérer leurs attentes. A condition de réagir, de corriger les points faibles, de faire évoluer l'offre de la compagnie.

Le déroulement général d'une enquête de satisfaction est similaire, quelle que soit la technique employée, la préparation de l'enquête commence par :

- Détermination du champ de l'enquête (un service, une gamme, etc.) ;
- Définition des objectifs de l'enquête : à quoi les résultats devront servir ? ;
- Détermination des segments de clientèle dont on souhaite connaître l'avis, et de l'échantillon à interroger ;
- Mise au point de questionnaire ou de la grille de questionnement et mise au point des modalités de l'enquête.

L'enquête sur le terrain concerne le recueil de l'information.

L'exploitation des réponses comprend :

- Synthèse et analyse des données ;
- Réflexion de confrontation avec d'éventuelles données parallèles.

L'appropriation des résultats par la compagnie passe par :

- Présentations des résultats ;
- Exploitation en termes de plans d'action.

Les méthodes permettant le recueil de l'information sont variées et complémentaires ; aucune d'entre elles ne saurait convenir à toutes les situations. Articuler leur utilisation est un bon moyen d'optimiser l'analyse que l'on veut conduire.

Le tableau qui suit montre les différents types d'enquêtes, leurs intérêts et leurs limites :

Tableau 3 : Typologie des enquêtes de satisfaction

Type	Caractéristiques	Intérêt	Limites et précautions
Enquêtes par courrier : questionnaire/fax	<p>Quelques hypothèses sont faites sur la satisfaction ou la non-satisfaction des clients (grâce au baromètre par exemple).</p> <p>On envoie au client un questionnaire par courrier pour vérifier ces hypothèses par des questions bien ciblées.</p> <p>Afin d'inciter à répondre, un article promotionnel peut être joint à l'enquête.</p>	<p>Les enquêtes permettent d'établir un diagnostic.</p> <p>Elles permettent de toucher un nombre important de clients.</p> <p>Le coût est faible (à condition d'avoir un fort taux de réponses).</p>	<p>L'assiduité du client : le taux de réponses à un questionnaire peut être faible, on peut aussi n'obtenir que des réponses partielles.</p> <p>Les réponses ne sont pas forcément lisibles, elles doivent être complètes pour être exploitables (ne pas omettre de réponses, répondre dans les cases prévues...).</p> <p>Certains clients peuvent être indisposés par "l'abondance" des enquêtes dont elles font l'objet.</p>
Enquêtes par contact téléphonique	<p>Des hypothèses sont faites sur la satisfaction ou la non-satisfaction des clients (grâce au baromètre par exemple) ; un questionnaire est établi.</p> <p>Les réponses sont sollicitées par téléphone.</p> <p>Si nécessaire, on convient d'un rendez-vous téléphonique...</p>	<p>Très bon rendement.</p> <p>Idéal pour économiser les déplacements.</p> <p>Rapide.</p> <p>Une garantie de réponses utiles ; il est possible de vérifier que la personne qui répond est la bonne.</p>	<p>Peu de clients peuvent être interviewés de cette manière ; il est indispensable de bien les cibler.</p> <p>Durée : 10 à 25 minutes.</p> <p>Il y a des milieux difficiles à pénétrer (médical, informatique...).</p> <p>Coût variable suivant les techniques utilisées et le volume de clients interrogés.</p>
Enquêtes par face-à-face	<p>Les clients sont rencontrés directement chez eux, sur rendez-vous.</p> <p>S'utilise en interne comme en externe.</p> <p>Particulièrement bien adapté s'il y a des produits à montrer, à faire goûter...</p>	<p>Le rendement est idéal, car sur rendez-vous confirmé.</p> <p>La durée d'entretien peut être assez longue (3/4h - 1h).</p> <p>Permet une réelle écoute du client, un approfondissement des perceptions.</p> <p>Etant pratiquée avec les clients stratégiques, la méthode est perçue par eux comme un privilège.</p>	<p>Peu de clients peuvent être interviewés de cette manière ; il est indispensable de bien les cibler.</p> <p>Coût élevé.</p> <p>Risque de biais par la relation sociale qui s'établit (homme/femme, jeune/senior...).</p>

Type	Caractéristiques	Intérêt	Limites et précautions
Tables rondes	Réunion de 5 - 14 personnes, choisies en fonction de l'objectif visé. Réflexion sur un thème donné lors de séance de 2 à 4 heures. Méthodes utilisées : exercices de créativité, méthodes projectives, grille d'animation directive ou semi-directive. Rarement utilisées seules. Répondent à des besoins ponctuels.	Permettent de croiser plusieurs types de discours : rationnel, irrationnel, individuel, collectif. Riches en spontanéité. Font surgir des opinions implicites, des stéréotypes, des antagonismes latents. Contribuent à la fidélisation en tissant des liens entre les clients et la compagnie.	Choix des techniques les plus pertinentes en fonction du groupe. L'enregistrement audio ou vidéo modifie sensiblement la spontanéité. L'information recueillie est dense et complexe, son analyse est donc délicate et demande du temps (de 2 à 4 fois la durée de la réunion). Veiller au renouvellement des participants pour assurer la diversité des types de clients.
Enquêtes via Internet	Envoi de questionnaire sur un très large réseau.	Permet de toucher pratiquement tous les publics. Peu coûteux. Rapide.	Problème de recrutement des personnes qui voudront bien répondre. Difficulté de savoir que le répondant est réellement la personne ciblée par la compagnie.

Source : Didier NOYE "Pour fidéliser les clients", INSEP éditions, Paris 2000, p 60.

La mise en place d'un dispositif d'enquête est à mener comme un projet à part entière. Une véritable réflexion sur les finalités de l'enquête est nécessaire pour choisir des outils adaptés. La finalité du projet exprime le but principal (par exemple : fidéliser telle catégorie de client, situer la progression par rapport à celle des concurrents...). Il est également obligatoire d'allouer les ressources nécessaires pour le projet et déterminer la structure qui le pilotera. Signaler la collaboration avec le personnel et conclure l'enquête par la mise en œuvre d'actions correctives permettra d'améliorer les résultats.

- Les boîtes à suggestions :

Une compagnie aérienne orientée-client doit inviter sa clientèle à formuler suggestions et critiques. Les boîtes à suggestions sont un excellent outil de suivi de la satisfaction, de nombreuses compagnies tiennent ainsi un registre où l'on peut consigner ses remarques. Ceci permet d'écouter les réels désirs des clients, beaucoup d'idées de nouvelles offres trouvent en fait leur origine dans de tels échanges. Les boîtes à suggestions donnent aux clients l'impression qu'ils sont écoutés, que leur avis est important pour la compagnie, encore faut-il que ce registre soit visible, que le personnel les invite à l'utiliser et que les clients notent que leurs remarques sont prises en compte et que cela entraîne des actions correctives, d'amélioration continue de la part de la compagnie.

- Le client mystère :

Cette technique consiste à faire appel à quelqu'un pour jouer, incognito, le rôle d'un client en lui demandant de noter toutes ses impressions, positives et négatives. Pour les entreprises de services qui ont de nombreux clients telles que les compagnies aériennes, il arrive que tous les membres de l'équipe de direction soient mobilisés plusieurs fois par an pour faire individuellement le client-mystère. Le client-mystère a "une feuille de route" précise : demander telle information, payer avec une carte bancaire, aller aux toilettes, etc. Il peut également simuler des situations problématiques permettant de tester la capacité de réaction du personnel. Par exemple, il peut se plaindre à haute voix au bord d'un avion afin de voir comment la situation est prise en main. Le compte rendu de la visite se fait avec le

responsable de l'entreprise ; le but est de partager la vision client de la situation, ce n'est pas d'étudier les causes de problème ou de proposer une solution.

Cette démarche permet de repérer des éléments qualitatifs difficilement exprimables dans les enquêtes classiques : un client-mystère n'hésite pas à exprimer un ressenti plus ou moins conscient qu'un client "ordinaire". Cependant, le choix des thèmes à vérifier doit être pertinent : les critères doivent prendre en compte des points de la prestation qui sont à améliorer et sur lesquels on peut agir.

- Analyse des clients perdus :

Les compagnies aériennes devraient enfin, systématiquement, contacter les clients qui ont changé de compagnie afin d'en connaître les raisons. Perdre ses clients coûte très cher, il faut donc tout faire pour les conserver : d'abord détecter les infidèles potentiels, puis leur faire des offres ciblées, par le biais de services qui rendent plus difficile le passage à une autre compagnie ; ensuite contacter les clients qui ont changé de fournisseur et expliquer les causes : prix trop élevé, le service déficient, etc.

Le taux de perte constitue un indice qui révèle les défaillances de la compagnie. Le data-mining qui représente un système de traçabilité des clients, permet de détecter les pertes clients. La conquête de segments de clientèle passé à la concurrence (appelé le *win-back*¹) ne se fera que par une collaboration entre toute la compagnie et ses clients dans le cadre de l'amélioration continue.

C. Donner satisfaction : les principales démarches mise en œuvre :

En dehors du fait de donner satisfaction aux clients sur les lieux de contact, il existe plusieurs initiatives qui concourent à rapprocher le client de la compagnie en lui donnant satisfaction.

¹Collectif, *L'art du marketing*, éditions Village Mondial et Financial Times, Paris 1999, p 165.

- Rencontrer le client pour mesurer sa satisfaction et créer un lien fort.

Afin de satisfaire la clientèle, les compagnies aériennes mettent en œuvre des démarches pour la rencontrer, la connaître et mesurer sa satisfaction. Outre les entretiens et les enquêtes classiques, il existe deux autres possibilités qui peuvent être exploitées :

- Le programme de suivi des clients clés tel qu'il est pratiqué par exemple par Texas Instrument¹. Ce programme a pour objectif de garder un contact étroit avec les principaux clients, faire le point à intervalles réguliers des programmes en cours, discuter de la possibilité de créer, de développer en commun de nouvelles solutions procurant un avantage compétitif.
- L'analyse des remontées d'informations arrivant aux centres d'appels. C'est la nouvelle mission des centres d'appels, non seulement ils doivent traiter les appels avec rapidité et efficacité mais aussi pouvoir les analyser et faire remonter vers les directions concernées toute information pertinente. Des logiciels de plus en plus adaptés permettent d'aider les télé-opérateurs à remplir cette mission importante.

- Donner aux clients la possibilité d'entrer en contact avec la compagnie :

L'exemple le plus cité est Nintendo¹ qui a mis en place un service consommateurs important où 35 personnes sont chargées de répondre chaque jour à 10.000 enfants bloqués au milieu d'un jeu vidéo. C'est une façon de permettre au client d'entrer en contact avec l'entreprise. Il est possible alors de recueillir les opinions des clients sur la qualité de l'offre.

Revenons encore une fois à la compagnie SINGAPORE AIRLINES. Quand un client voyage avec la compagnie, il a à sa disposition des questionnaires multilingues à remplir durant le vol. Il peut indifféremment le déposer au bord de

¹ Paul OHANA, Opt. Cit. P81.

l'avion, le poster au service clientèle ou le faxer. La compagnie a ainsi une liste des impressions de chaque passager sur des points majeurs. Ces questionnaires ne craignent pas de poser la question test de la fidélité : "Pensez-vous voyager encore une fois avec nous ?".

- Une présence nécessaire sur le web :

Etre présent sur le web est devenu une nécessité incontournable. Il ne s'agit plus de savoir s'il faut être sur le web mais comment y être ? Les sites web sont générateurs d'une richesse d'informations considérable, ouvrant la porte à des possibilités de segmentation et de personnalisation de la relation. En contrepartie, ces nouveaux outils créent chez les clients de nouvelles attentes (la comparaison des sites se faisant au niveau mondial), les compagnies se doivent d'avoir un niveau de prestation sur le site du même ordre que tout au long de sa chaîne de valeur.

- Tenir ses promesses :

L'important est de conforter et d'assurer le client de la crédibilité des engagements de la compagnie. Le client doit savoir qu'il est dans son droit et qu'en cas de difficulté tout sera mis en place pour le satisfaire au mieux. L'engagement doit aller au-delà de ce que le client pouvait espérer. Ainsi, BOULANGER – détenu par le groupe AUCHAN – s'assure quotidiennement que les prix de ses produits sont plus bas que ceux de ses concurrents et rembourse spontanément les différences. Ainsi, les clients sont agréablement surpris quand ils reçoivent un chèque.

¹ Idem, p. 82.

2-1-2. La gestion des réclamations :

Il est indispensable de traiter avec beaucoup de soin le moindre incident et attacher à éliminer les sources d'insatisfaction. Parce que l'on apprend beaucoup d'un client mécontent, savoir anticiper, gérer et analyser ses réclamations, c'est avant tout une opportunité de dialogue sur le long terme un outil de fidélisation.

A- La qualification d'une réclamation :

"Une réclamation client est la manifestation d'une insatisfaction, d'un mécontentement d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un fait précis que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement"¹. Les clients réclament parce qu'ils ont l'impression de subir une perte, d'avoir été trompés ou d'être victimes d'une injustice ; si aux yeux de la compagnie, leurs réclamations peuvent être ou ne pas être bien fondées, selon eux, elles le sont. La plupart de ceux qui réclament veulent que la compagnie résolve leurs problèmes ; ils veulent être écoutés, être compris, être traités avec respect, ils veulent une excuse, une explication pour changer leur situation, en résumé, ils veulent être traités comme des clients de valeur, ce qu'ils sont.

Le mode de transmission de la réclamation peut prendre plusieurs formes : sur place, elle peut être face-à-face ou mentionnée dans le registre des réclamations. A distance, la réclamation peut se faire par téléphone, lettre, fax ou e-mail.

Analyser et résoudre de façon satisfaisante les réclamations des clients peut avoir un impact considérable sur les résultats de la compagnie. Nous nous appuyons pour cela sur les recherches du cabinet TARP (Technical Assistance Research Programs). Ce cabinet américain a fondé des conclusions en 1986 non seulement sur sa propre recherche, mais aussi sur une critique détaillée des autres études menées à travers le monde¹.

L'essence des études du TARP révèle que :

¹ Philippe DETRIE *Le client retrouvé, guide pratique de la qualité totale*, les éditions d'organisation 3^{ème} ed, 2^{ème} tirage, Paris 1999.

- Une réclamation bien traitée est une occasion importante de récupérer un client ;
- Un client mécontent (à juste titre) qui ne réclame pas est souvent un client perdu ;
 - Or beaucoup de clients ont des raisons de se plaindre,
 - Et souvent ne se plaignent pas.
- Alors qu'un client dont la réclamation a bien été traitée referra ses achats auprès de la compagnie.

Les résultats chiffrés de ces recherches concernant le transport aérien ont été les suivants :

- La répartition des clients qui ont un problème est de l'ordre de 69%. Le même pourcentage a été détecté quant aux clients qui ne se plaignent pas ;
- Les raisons qui font que les clients ne réclament pas sont :
 - Cela ne justifie pas le temps qu'on y passe, c'est une perte de temps ;
 - Cela ne changera pas grand-chose ;
 - On ne sait pas où ni comment formuler une réclamation ;
 - Réclamer peut avoir des conséquences négatives.
- Les intentions de ré-achat étaient de 83% parmi les plaignants qui étaient complètement satisfaits du résultat, pour 33% seulement pour les plaignants dont les réclamations n'avaient pas été gérées de façon satisfaisante ;
- La majorité des réclamations se fait sur le lieu où le service a été rendu. Très peu se plaignent directement au siège social. Moins de 5% des réclamations atteignent les hautes sphères des compagnies.

Selon TARP, une réclamation bien gérée fidélise le client. 90% des mécontents qui ont été bien traités restent fidèles et leur taux de ré-achat augmente en moyenne de 1,2 à 2 fois par rapport au panier moyen. Le "râleur" satisfait fera de la "bonne" publicité auprès de huit autres personnes en moyenne, alors qu'un râleur insatisfait le dira à seize personnes.

¹ Paul O'HANA. Opt. Cit. P 116.

Les résultats du TARP ont également montré l'impact du délai de réponse sur la satisfaction des clients.

- 69% de satisfaits quand la résolution est immédiate ;
- 48% de satisfaits quand la résolution se fait 1 jour après ;
- 38% de satisfaits quand la résolution se fait 1-5 jours après ;
- 24% de satisfaits quand la résolution se fait 1-3 semaines après ;
- 10% de satisfaits quand la résolution se fait + 3 semaines après.

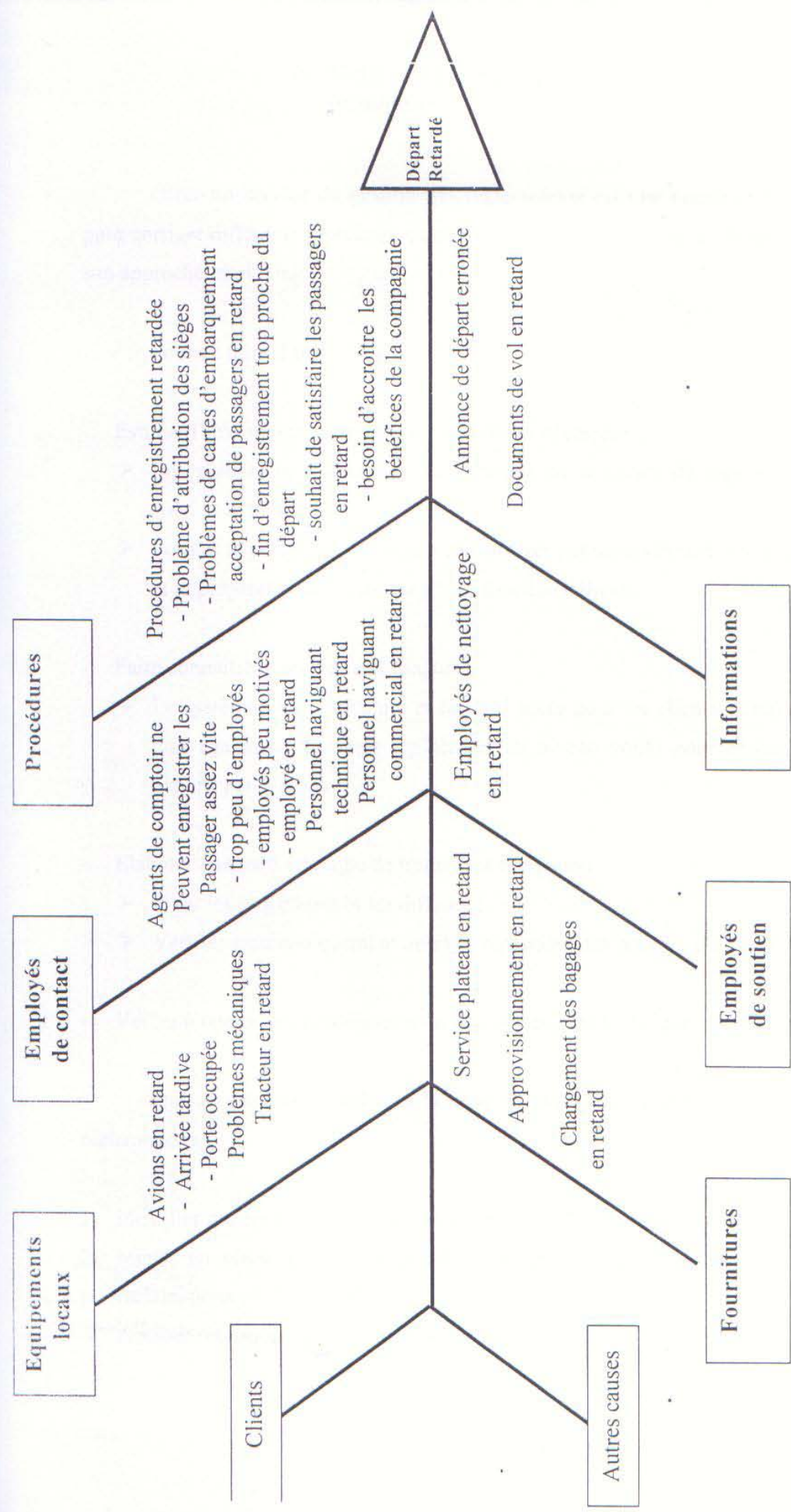
Les compagnies aériennes qui réagissent bien à la critique considèrent les réclamations de deux façons. L'une est un apport d'informations qui peut être utilisé pour aider à mesurer la qualité et suggérer des améliorations dans la conception de la satisfaction du service. L'autre consiste en une série de problèmes individuels propres à chaque client, dont chacun demande une solution individualisée.

Certaines réclamations sont faites pendant que la livraison du service a encore lieu. D'autres sont faites après coup. L'avantage de recevoir des réclamations "en temps réel" est d'avoir peut-être encore une chance de rectifier la situation et que le dommage ne soit immédiatement causé. La contrepartie des réclamations en temps réel, du point de vue personnel et que le fait de les entendre est démotivant, et que les gérer intervient sur le déroulement régulier de la livraison du service. La difficulté réelle pour les employés est qu'ils manquent souvent d'autorité et d'outils pour résoudre les problèmes des clients, en particulier lorsqu'il s'agit de proposer des alternatives engendrant des frais pour la compagnie, ou d'autoriser une compensation sur le champ.

Quand les réclamations sont faites après coup, les moyens de rectification sont plus limités, restreints aux excuses, au renouvellement du service pour obtenir le résultat souhaité ou à l'offre d'autres formes de compensation. Mais, dans les deux cas, il est probable que la manière de gérer la réclamation aura une influence importante sur le fait que le client restera ou non fidèle à la compagnie. Nous y reviendrons plus loin.

L'exemple ci-dessous montre les principales causes et effets d'un départ de vol retardé (principale cause de réclamation dans le transport aérien). C'est à ces différents niveaux que la compagnie devra faire face aux réclamations.

Figure 12 : Principales causes et effets d'un vol retardé



Sources : Christopher Lovelock et Denis Lapert, marketing des services, Stratégie, outils, management. Publi-union. Paris 1999. P. 407

B- Mettre en place un service de gestion des réclamations :

Créer un service de gestion des réclamations est une occasion privilégiée pour corriger différents problèmes de service en les améliorant et en faisant évoluer son approche marketing.

Pour ce faire il faut :

- Evaluer l'investissement technique et humain nécessaire ;
 - Informatiser la gestion des réclamations en se dotant de logiciels pour le suivi et le traitement ;
 - Former le personnel en contact ; le motiver par un système d'intéressement ; et le préparer pour l'exercice d'une fonction délicate.

- Faire connaître le service aux usagers ;
 - Le système doit être connu et facile d'accès pour les clients. L'information doit également parvenir rapidement au niveau voulu pour déclencher les actions pertinentes.

- Elaborer une méthodologie de traitement et de suivi.
 - Fixer les procédures et les diffuser ;
 - Vérifier systématiquement qu'elles répondent aux attentes du client.

- Veiller à une bonne coordination dans le système de logistique interne.

Plusieurs étapes président à la mise en place d'un système de gestion des réclamations :

1. Identifier qui est habilité à recevoir les réclamations et le faire savoir ;
2. Mettre en place un système d'enregistrement, d'analyse et de diffusion des réclamations ;
3. Accuser réception rapidement et réagir vite ;

4. Enregistrer les réclamations avec les informations voulues et le catégoriser pour le traitement et l'archivage ;
5. Veiller au suivi est à l'aboutissement ;
6. Exploiter les informations remontant des réclamations pour mesurer la qualité et l'efficacité des actions marketing.

C- Principes d'une résolution efficace des réclamations :

La résolution efficace des réclamations requiert un engagement de la part de toute la compagnie. Cette dernière devra traiter avec des clients en colère voir insultants. Pour cela il faut :

- **Agir rapidement** : les études du TARP ont montré l'importance d'une résolution rapide ; comme nous l'avons vu précédemment !
- Admettre les erreurs et **ne pas apparaître défensif** : signe d'une absence d'envie de traiter le problème du client et dissimulation des défaillances ;
- Montrer que l'on a bien compris et saisi le problème et **le point de vue du client** : éviter les conclusions hâtives et se mettre à la place du client ;
- **Ne pas polémiquer** avec le client : le but est de rassembler des faits pour atteindre une solution mutuellement acceptable ;
- Capter et **comprendre les éléments émotionnels** qui influencent le client : ceci permet de reconquérir la confiance du client par une gestuelle appropriée ou des mots ;
- Donner au client **le bénéfice du doute** : même s'il existe des réclamations non justifiées, chacune devra être recevable jusqu'à preuve du contraire. Il est possible dans ces cas de vérifier si le même client n'a pas déjà déposé des réclamations douteuses ;

- Clarifier les étapes nécessaires pour résoudre le problème : quand une solution immédiate n'est pas possible, il faut informer le client quant aux procédures du règlement et ne pas promettre inconsidérablement ;
- Tenir le client informé de l'évolution de la procédure : des imprévus ou discontinuités deviennent acceptables dès lors qu'une personne est périodiquement informée ;
- Considérer la compensation en rapport avec le dommage subi ;
- Restaurer la confiance et préserver la relation en donnant des garanties pour éviter la réapparition de l'incident. Convaincre que le problème est un phénomène isolé et ne sera pas récurrent est un travail de longue haleine qui nécessite beaucoup de persévérance de la part du prestataire.

La satisfaction des clients se mérite, se pense et se travaille. Si les clients ne sont pas satisfaits d'un service ou de la relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise, ils doivent pouvoir avoir à disposition des moyens simples et efficaces de le faire savoir. L'entreprise ne doit pas oublier de traiter chaque réclamation de façon individualisée. Si les réclamations montrent des dysfonctionnements, il faut tout mettre en œuvre pour y remédier. La réclamation est le rappel permanent pour une entreprise de rester orientée « client » car elle lui permet d'identifier des opportunités d'amélioration et de créer des relations interpersonnelles entre l'entreprise et son client. L'histoire de ces relations – basée sur les caractéristiques de chaque client – est un moyen de fidélisation et peut fournir un avantage concurrentiel car elle n'est pas reproductible par d'autres.

2-1-3. La relation satisfaction-fidélité :

La satisfaction du client est une voie de passage obligé pour développer une relation à long terme avec lui ; mais, les clients seulement satisfaits ont toutes les chances de ne pas être fidèles. Nombre de clients "satisfaits" ont abandonné leur fournisseur traditionnel. Les raisons peuvent être multiples :

- Le client satisfait n'avait pas le choix entre plusieurs fournisseurs : sitôt le choix possible, il peut changer de prestataire ;
- Le client satisfait jusqu'alors évolue (changements de situation, besoins nouveaux) et va s'adresser là aussi à de nouveaux fournisseurs plus aptes à satisfaire ses besoins et ses attentes.

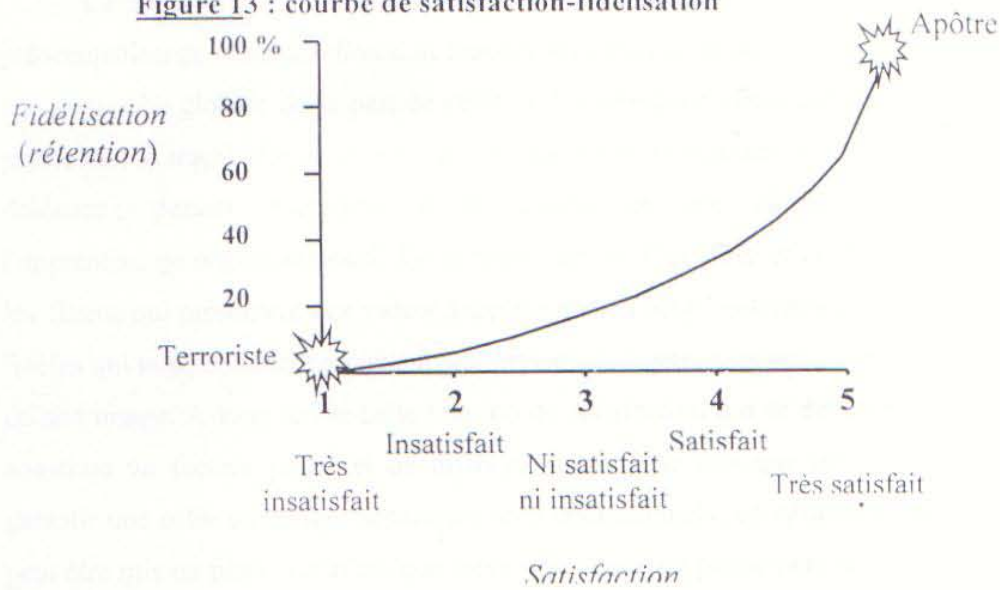
Pour bien comprendre la relation entre la satisfaction et la fidélité, Alexandre K. SAMII¹ illustre quatre types de relation client :

- **Apôtre** : correspondant à un haut niveau de satisfaction et une fidélisation élevée, le client affiche autour de lui un contentement accrocheur ;
- **Mercenaire** : malgré un haut niveau de satisfaction offert par la compagnie, la fidélité du client est non garantie, sa loyauté étant conditionnée par un intérêt individualisé ;
- **Terroriste** : à l'opposé de l'apôtre, il est fort mécontent et très peu loyal : il diffuse autour de lui sa frustration liée à une expérience négative jamais corrigée par le prestataire ; il distille ainsi une mauvaise réputation. Un mercenaire non satisfait peu aisément basculer et devenir terroriste ;
- **Otage** : malgré une insatisfaction importante, il ne peut se passer du prestataire et est contraint de lui rester fidèle ; cet usager n'a pas d'alternative. Cas typique du client d'un réseau local.

C'est pourquoi il faut mesurer la performance de la compagnie et de ses concurrents en vue d'améliorer le service aussi bien que d'estimer le pourcentage des clients satisfait et dont la fidélité risque d'être compromise. De nombreuses compagnies utilisent à cet effet une échelle à cinq degrés articulés autour de la position neutre (degré 3), allant du degré 1 correspondant à un profond mécontentement jusqu'au degré 5, indice d'une grande satisfaction.

La figure ci-après laisse apparaître trois zones : une zone de désaffection, une zone d'indifférence et une zone d'attachement.

¹ Opt. Cit. P 135.

Figure 13 : courbe de satisfaction-fidélisation

Source : Alexandre K. SAMII, stratégies de service, Dunod, Paris 2001, p 136.

La zone entre le degré 1 et 3 (zone de désaffection) est due à un service défaillant ou médiocre. Les niveaux 3 ou 4 correspondent à des clients satisfaits du service de base mais qui demandent à bénéficier de services supplémentaires : on est ici en balance entre le risque de désaffection (donc danger d'intérêt pour la concurrence et de départ du client) et l'indifférence (correspondent à un service satisfaisant mais où il est difficile de fidéliser un client, ce qui exige du prestataire une dynamique de motivation).

Quant aux clients qui se situent aux degrés 4 à 5, le service de base ainsi que l'ensemble des compléments sont très compétitifs : le prestataire doit rester à l'écoute de ses clients et trouver de nouveaux éléments à l'accroissement de la satisfaction et de la fidélisation.

Une stratégie de satisfaction clientèle a plusieurs bénéfices :

- Elle réduit les coûts de défaillance en créant un avantage durable ;
- Elle encourage des achats répétés et une relation suivie qui permet de réduire le risque d'influence des concurrents sur les clients ;
- Elle favorise la réputation et la renommée de la compagnie.

La satisfaction de la clientèle est le passage obligé pour fidéliser les clients. La préoccupation de la satisfaction doit toucher tous les clients de l'entreprise et s'inscrit dans une démarche globale de la part de celle-ci. L'orientation client qui intègre des outils qui permettent la traçabilité du client à travers les bases de données, l'Internet, les registres de doléance ; permet d'apporter à la satisfaction une dimension supplémentaire : l'apprentissage organisationnel. Ce dernier permet d'analyser et de déterminer quels sont les clients qui présentent une valeur supplémentaire pour l'entreprise, quels sont les clients fidèles qui non seulement rachètent les services de l'entreprise mais sont des ambassadeurs de son image. A long terme cette relation de satisfaction qui se développe vers la fidélité constitue un facteur potentiel de différenciation. Une fois que les moyens capables de garantir une offre nettement supérieure sont opérationnels, un système efficace de relation peut être mis en place. Ce n'est que lorsqu'un client est pleinement satisfait que les efforts faits pour démontrer la fiabilité des services et pour resserrer les liens avec l'entreprise commencent à porter leurs fruits et avoir un retour sur investissement

2-2- Le concept de fidélisation :

Valoriser l'actif le plus important d'une compagnie aérienne, à savoir son capital client ; remet légitimement le client au centre de l'organisation pour en faire un client acteur et non pas un client passif. Un client sera fidélisé en dépassant la simple notion de ré-achat.

2-2-1. Principes de fidélité :

A. Qu'est-ce que la fidélité ?

Plusieurs approches ont essayé de définir ce que l'on entend par fidélité du client. Pour l'une d'elles, fidéliser le client consistait à "provoquer" le renouvellement de ses achats, ce qu'il fera s'il est satisfait de la prestation rendue. Une autre, consistait à privilégier un système à l'intérieur duquel le client est conduit, parfois contraint à "coller" à l'offre. C'est ce que les américains appellent "*l'addictive business*". C'était la politique adoptée dans les débuts de l'informatique où le client se trouvait piégé dans un système

dont il ne pouvait se libérer. Dans ces deux approches, le client subit l'action de fidélisation : il n'est pas acteur, c'est l'entreprise qui met en place un processus par lequel **il est fidélisé et pas nécessairement fidèle.**

La fidélité est un attachement, une constance de la relation dans le temps. A partir de cela, un client fidèle est prêt tout à la fois à :

- Préférer la compagnie, à conditions égales, à un concurrent ;
- Renouveler ses achats des mêmes services ;
- Lui servir de référence valorisante et la recommander spontanément à d'autres prospects ;
- Acheter d'autres services de sa gamme ;
- L'informer de l'évolution de ses besoins ;
- Etre moins sensible aux prix et apprécier plus la qualité du service rendu et de la relation établie.

La notion de fidélité ne s'applique pas uniquement à un service. Un client peut être fidèle à un service, à une marque, à un fournisseur, à un point de vente. Ainsi, un client d'une compagnie donnée pourrait être fidèle à un service mais être séduit par l'implantation à proximité de son domicile d'une agence de compagnie concurrente. Ces différents aspects ne devraient pas être négligés dans une période où les canaux d'interaction se transforment : Internet, intégration de multimédia dans les relations avec les clients, etc.

B. Quelle fidélité ?

La mise en place d'une politique de gestion de la relation client impose de travailler sur l'ensemble des facteurs de fidélisation, car en effet, il existe plusieurs types de fidélité :

- La fidélité de satisfaction, qui repose sur une évaluation objective de la qualité du service ;
- La fidélité relationnelle, qui est liée à la manière dont on propose le service ;
- La fidélité fonctionnelle, qui se construit autour de la proximité et la facilité d'achat ;

La fidélité promotionnelle, qui intervient lorsque l'avantage matériel constitue la valeur prépondérante ;

La fidélité à la marque, reconnue comme la tendance à la choisir systématiquement dans une grande variété de situation ;

La fidélité routinière de la force de l'habitude.

Il est important dans la fidélisation de positionner des actions à chacune de ses phrases :

- Aider à la formation d'opinions favorables avec une introduction à la marque, aux services par des informations personnalisées et/ou des invitations ;
- Valoriser les achats ;
- Favoriser la possession et le renouvellement par la mise en œuvre de garanties, de privilèges ou d'informations spécifiques ;
- Développer un sentiment d'appartenance à un cercle de privilégiés par la notion de club.
- Valoriser le statut par les avant-premières pour les nouveaux services, tel l'inauguration d'une nouvelle desserte¹.

C. Les avantages de la fidélité :

Avantages en regard de la valeur :

Plus un client est ancien et plus il est source de profits vertueux (création de valeur, croissance des actifs de la compagnie) :

- Plus de volume : les clients fidèles ont plus tendance à acheter car ils deviennent familiers de l'offre ;
- Moins de coûts de fonctionnement : les coûts fidèles coûtent moins en service car ils connaissent mieux les services et les circuits ;

¹ Desserte : fait d'assurer un service régulier de transports pour tel ou tel lieu. Dans : Petit Larousse illustré 1984, p 306.

- Plus de marge : les clients fidèles accordent plus d'importance à la marque et aux services. Ils acceptent donc généralement plus un supplément de prix.
- Plus de résonance : un client satisfait recommande plus facilement la compagnie et ses services auprès d'un autre client. Il devient un ambassadeur. Ce pouvoir de référence permet de recruter à moindre coût d'autres clients, la fidélité est l'indicateur que la compagnie crée de la valeur pour ces clients, elle est donc un indicateur précieux d'appréciation de la compétitivité de la compagnie.

La fidélité offre aussi des avantages organisationnels. Il existe une corrélation entre la fidélité du personnel et celle des clients¹. En effet, le personnel trouve une certaine gratification à dialoguer avec des clients satisfaits et fidèles, ils sont de meilleure humeur et donc plus agréables pour les clients.

Avantages financiers :

Le fait que les clients fidèles soient plus rentables est l'une des raisons qui poussent les entreprises à établir d'étroites relations avec eux. Une étude portant sur 100 entreprises américaines issues d'une vingtaine de secteurs industriels a démontré que les entreprises peuvent améliorer leur rentabilité de 25 à 85% chaque fois qu'elles réduisent de 5% le taux de défection² de leurs clients, en le faisant passer, par exemple, de 20% à 15% par an³.

Ce qui démontre qu'un avantage concurrentiel peut être récompensé par une rentabilité accrue.

2-2-2. L'élaboration du plan de fidélisation :

Les compagnies aériennes ont de multiples façons d'agir pour attirer et fidéliser les clients. Il n'y a pas, en la matière, un remède miracle ; à chacune de trouver sa propre

¹ Dans l'ouvrage de Frederick REICHHELD. Opt. Cit. p 328 ; l'auteur démontre clairement l'interdépendance des facteurs : loyauté du client et loyauté du personnel ; il ajoute même à cette équation l'importance de la loyauté de l'actionnariat. Pour plus de détails, consultez son ouvrage.

² Taux de défection : taux de départ.

³ George S. DAY. *Instaurer des relations durables*. In. l'art du marketing, collectif, éditions Village mondial et financial times, Paris 1999, p 70.

démarche en fonction de son contexte et de ses objectifs. Cependant, pour mettre au point un plan de fidélisation, il est nécessaire d'apprendre et de comprendre le client et les raisons qui en feront un client fidèle ou infidèle. C'est ce que PEPPERS et ROGERS¹ (les précurseurs du marketing one to one) appellent une *learning relationship* (relation d'apprentissage et de connaissance). Il faut pour cela :

A. Etre un vrai professionnel dans son métier de base :

La première arme de fidélisation est la qualité du service ; qui s'obtient d'abord par la maîtrise de son activité de base. Une compagnie aérienne professionnelle apporte une attention constante à l'écoute et à la satisfaction des clients à tous les stades de la relation : prise de contact, fourniture de service, traitements des incidents, etc. cette attention permet de réagir en cas de problème et aussi d'adopter l'offre dans le temps en tenant compte des besoins. C'est dans cette optique que la SINGAPORE AIRLINES²² a construit un centre de formation dans le but de roder l'ensemble des effectifs aux techniques du service client. Chaque employé, du balayeur au directeur général, devait y effectuer un stage, afin de se glisser dans la peau des clients. Le mot d'ordre imposé au personnel fut de toujours conserver la plus grande souplesse dans ses rapports avec les clients, même au prix de plus de temps et d'efforts, car ce n'est pas aux clients de s'adapter à la compagnie, mais bien l'inverse !

B. Connaître les clients et choisir une bonne cible de clientèle :

Le plan d'action passe donc par une phase d'écoute pour analyser les différentes situations de la clientèle face à la fidélité concernant les services de la compagnie. Il s'agira ainsi de commencer par analyser la structure de la clientèle pour choisir un segment intéressant et répondre à ses attentes ; ceci exigera d'avoir, en amont, mis en place les moyens d'identification des clients et de leur comportement d'achat. Par la suite, la compagnie concentrera ses efforts sur les clients rentables et sur ceux qui représentent un potentiel de recette important et accessible.

¹ GILLES et VENTURI, Opt. Cit. p 130.

² LOVELOCK et LAPERT, Opt. Cit. P 165.

C. Mettre en évidence la valeur apportée aux clients :

Le client a des perceptions très subjectives, il peut avoir une image décalée de la réalité. Pour corriger cela, la compagnie doit élaborer une stratégie de communication qui doit faire une promesse convaincante avant la vente ; expliciter le service rendu et montrer la valeur apportée, après l'achat. Le concept de valeur devient déterminant pour le client. Il s'agit désormais de concevoir un mix plus sophistiqué que par le passé, non pas un mix basé sur des critères globaux de prix, promotion, distribution mais **un mix qui réponde aux besoins plus élaborés du client moderne, besoins de personnalisation, d'identification, d'appartenance**. Les voyages avec service bagage à domicile, relèvent de cette même approche.

D. Augmentez la valeur offerte au client :

Cette augmentation se fait de deux manières :

- L'amélioration continue des services en offrant de nouveaux services complémentaires. Ces actions fidélisent la clientèle et augmentent la différenciation par rapport à la concurrence. L'amélioration continue passe par le traitement véritable des réclamations de façon individualisée. Si les réclamations montrent les disfonctionnement de la compagnie, elles sont d'autant plus primordiales parce qu'elles sont des occasions de progrès qui permettent d'améliorer la performance de la compagnie aérienne.
- Le renouvellement de l'offre : les clients d'une compagnie aérienne n'échappent pas aux sollicitations des concurrents, il ne faut pas donc se contenter de satisfaire son client mais de tout mettre en œuvre pour le séduire comme s'il était un nouveau client, l'étonner, le valoriser et l'intéresser en permanence par des offres nouvelles, plus performantes et plus adaptées à ses besoins.

E. Renforcer les relations personnelles avec les clients :

Le contact personnel est irremplaçable pour développer la confiance, créer un lieu durable. Le dialogue, les échanges permettent de connaître le client, sa situation, ses

entres d'intérêt, ce qui est important pour lui dans l'utilisation des services de la compagnie. D'un autre côté, ceci permet au client d'associer un visage et un nom à la compagnie. Dans le transport aérien, cette relation interpersonnelle est difficile car les clients sont très nombreux. Cependant, il est possible de prendre appui sur les informations conservées dans la base de données clientèle pour instaurer une relation personnalisée avec chaque client. C'est la personnalisation de masse.

F. Fournir des avantages aux clients fidèles :

Il s'agit ici d'offrir aux clients des privilèges qui passent le plus souvent par un système de cartes "privilèges"¹ permettant d'offrir des avantages spécifiques, qui vont de la simple information en avant-première sur les nouveautés, à des tarifs spéciaux, des cadeaux, des rencontres, des invitations à des salons, etc. Dans la plupart des cas, cela demande la mise en place d'une base de données clients constamment remise à jour et nécessite une collaboration de nombreux services. Il s'agit là de mettre en place une véritable gestion des données relationnelle avec la clientèle.

G. Etablir des liens pour une relation durable :

Plus le client a des contacts avec la compagnie, plus il a des chances de résister aux sollicitations de la concurrence. Dans ce but le mieux est d'encourager la fréquence d'utilisation des services : inclure dans le service des occasions de dialogue interactif (conseil, service supplémentaire gratuit, etc.) proposer une carte de fidélité, animer un club des clients. Les objectifs de ce dernier sont très variés : informer, apporter un avantage aux membres, tester un nouveau service, recueillir des idées pour innover, identifier le client au service, lui donner le sentiment d'appartenir à une communauté, voire à un cercle fermé.

H. Mobiliser le personnel au service du client :

La fidélisation n'est pas seulement du ressort des vendeurs, elle nécessite une formation et un partage de valeurs "tournées client". Cette politique entraîne de nouvelles

¹ Nous développerons la notion de "cartes de fidélité" dans les points suivants.

façons de travailler et une coordination accrue entre les services. De plus en plus, le client ne passe pas seulement par les vendeurs mais s'attend à un accueil de qualité dans toute la compagnie aérienne. Le développement d'un service client est un bon moyen pour sensibiliser la structure à ces changements d'attitudes.

2-2-3. Les techniques de base de la fidélisation :

Nous avons vu dans les points précédents que la compagnie aérienne doit se structurer autour de la notion client, c'est à dire que le principe organisateur du fonctionnement ne doit pas être en premier lieu la nature des métiers, ni les types de services ou l'implantation géographique. La compagnie doit organiser son fonctionnement d'abord à partir des clients ; les processus de travail doivent être identifiés et pilotés pour apporter des résultats aux différents types de clients.

L'organisation permettra ainsi d'être à proximité du client et favorisera la réactivité dans le but de fidéliser les clients les plus rentables. Le plan de fidélisation doit permettre de créer un réflexe de fidélité et de préférence de la clientèle pour la compagnie aérienne. Il doit également permettre de mobiliser toute la compagnie vers des éléments essentiels tel que l'écoute, la satisfaction, la gestion des réclamations et les avantages fidélités.

A- L'écoute des clients :

Très souvent, un client abandonne un fournisseur parce qu'il trouve qu'on ne lui prête pas assez d'attention, ou bien il est déçu par les contacts avec le personnel de ce fournisseur. D'où l'importance de l'écoute des clients et aussi du dialogue à instaurer avec eux. Cette écoute est indispensable pour créer la relation et ajuster l'offre aux attentes.

a- La mise en place de l'écoute clients :

Dans une compagnie aérienne "orientée client", l'écoute poursuit des buts multiples :

Nous pouvons voir donc que chaque occasion de contact avec les clients est une source intarissable d'informations.

b- Prendre en compte ce que disent les clients :

Il est utile de développer l'écoute des clients, mais il s'agit en premier lieu de bien prendre en compte ce qu'ils disent sans le perdre. Un client a des contacts avec différentes personnes de la compagnie et pas uniquement avec les commerciaux.

Ces contacts sont l'occasion de donner un avis sur un service, de faire des suggestions, de poser des questions de compréhension. Ces informations sont précieuses mais souvent perdues.

Pour faire remonter les informations "du terrain", la première chose à faire est de sensibiliser le personnel à l'importance de cette remontée, quel que soit son statut dans la compagnie.

Il faut aussi faciliter la remontée pour la stimuler. Par exemple, le personnel en contact dispose de "fiches de contacts" ; celles-ci rappellent quelques thèmes pour noter l'avis des clients sur quelques points clés. Rappelons que les canaux d'interaction sont des moyens indispensables pour la remontée des voix clients.

c- L'écoute : source d'alimentation de la base de données clients :

Un client mal connu risque de devenir un client perdu. La base de données clients permet de stocker et de gérer des informations relatives aux clients. Elle se prête à des traitements qui rendent possibles des actions commerciales bien ciblées pour fidéliser les clients. Cette base est alimentée grâce à de nombreuses données qui sont déjà disponibles dans la compagnie : contrats, courriers, comptes-rendus des vendeurs, etc.

Mais le questionnement et l'écoute des clients est un moyen précieux de compléter les informations de cette base. Ainsi, aux données signalétiques traditionnelles (fréquence, récurrence des achats), s'ajoutent des données comportementales indisponibles pour comprendre, anticiper et organiser les stratégies marketing. L'information revêt alors un caractère quantitatif et qualitatif.

B- Les cartes de fidélité :

Depuis le début des années 80, les transporteurs aériens ont été les premiers à créer ces programmes de fidélisation auxquels on accède par cartes de fidélité, dans le but de fidéliser les grands voyageurs. Né d'abord aux Etats-Unis, où il s'est développé à l'extrême (le programme d'United Airlines, *Mileage plus*, comprend aujourd'hui 40 millions d'adhérents¹), la vague s'est étendue à tous les grands acteurs du voyage, au premier rang desquels les grandes chaînes hôtelières.

a- Le principe de l'outil :

La carte de fidélité est un outil d'enregistrement des transactions effectuées par un client qui va lui procurer un certain nombre d'avantages cumulés : billets gratuits, surclassement sur les vols, personnalisation de l'accueil, garantie de réservation de "dernière minute" ; couloirs spéciaux d'enregistrement, etc. plus le client utilise sa carte plus il acquiert des droits sous forme de "miles"².

Il existe différents types de cartes, et c'est aux compagnies d'en définir les caractéristiques :

- Le type de technologie à adopter pour la carte :

Il en existe plusieurs :

¹ Xavier THEULET, Dossier "voyages d'affaires : l'offre foisonnante des cartes de fidélisation". LE MOCI, N° 1510 du 6 septembre 2001.

² Quelle que soit la technologie utilisée par la carte, la compagnie doit définir si elle sera gratuite ou payante : tout en sachant qu'une carte payante doit donner un véritable avantage. La réponse à ces questions passe par une définition précise de l'objectif poursuivi.

- La carte à code barre : simple et très économique, l'inconvénient majeur est qu'il faut communiquer avec un serveur pour connaître les avantages du client.
- La carte à piste : offre des possibilités supplémentaires car elle permet de stocker les informations sur les achats clients. L'inconvénient est le même que pour la précédente.
- La carte à puce : plus élaborée et plus chère. Les avantages sont directement inscrits dans la mémoire de la carte, ce qui permet une totale autonomie par rapport au serveur. De plus, elle se prête plus aisément à une politique de multi-partenariat. (Nous y reviendrons).

▪ La carte mono-enseigne ou multi-partenaires :

La carte de fidélité peut être mono-enseigne, c'est à dire être offerte que par un seul prestataire ou multi-partenaires, appelée la carte corporate co-marquée par différents prestataires. Cette dernière porte les logos des différents partenaires tels que des partenaires hôteliers, des loueurs de voitures, des restaurateurs, etc.

Ainsi, dans l'alliance *Skyteam*, l'offre s'agrandit aujourd'hui, pour le voyageur fidèle à Air France, il peut accumuler des miles lors des voyages effectués sur chacune des compagnies partenaires (Delta Airlines, Korean Air, Aeromexico,...), soit désormais plusieurs centaines de destinations ouvrant droit à ces *miles*. De même, les "primes" peuvent être choisies dans les programmes de fidélité de toutes ces compagnies.

Parallèlement, les compagnies aériennes se sont adjoint des partenaires apportant des prestations périphériques : location de bureaux dans telle ou telle capitale, téléphonie mobile, etc.

Air France a ciblé des voyageurs fréquents, et cherche à suivre régulièrement leurs désirs, au moyen d'enquêtes. La compagnie a mis au service des clients fidèles des numéros de téléphone spéciaux pour qu'ils prennent connaissance de leurs comptes et leurs droits.

- Générosité et accessibilité des programmes :

L'accessibilité aux primes est une des composantes clés de l'attractivité d'un programme de fidélisation. Mais c'est aussi un élément essentiel de l'équilibre économique dans la compagnie. Il faut donc tout en étant le plus généreux possible, veiller à ce que le programme soit un centre de profit et non une source de charges. La compagnie doit définir quelle générosité elle souhaite offrir et à quel moment le client peut accéder à la 1^{ère}, 2^{ème}, ... et dernière prime proposée. Ainsi, Air France a introduit des bonus de miles supplémentaires pour les voyageurs "très fréquents", titulaires d'une carte *Fréquence plus bleue* (accordée à partir de 30.000 miles qualifiants ou 15 vols internationaux qualifiants sur une année civile), *rouge* (accordée à partir de 60.000 miles qualifiants ou 30 vols internationaux qualifiants). Désormais, ceux-ci bénéficient, du seul fait qu'ils sont "voyageurs très fréquents" d'un bonus supplémentaire de 50% de miles, qui vient donc s'ajouter aux miles de base gagnés par tous les titulaires d'une carte *Fréquence bleue*. Parallèlement, les titulaires de ces deux cartes bénéficient de nombreux avantages personnalisés comme la priorité sur les listes d'attentes, la réservation 24 heures sur 24, etc. ces bonus supplémentaires viennent récompenser les voyageurs "très fréquents" indépendamment de la classe dans laquelle ils ont l'habitude d'être transportés.

b- Carte de fidélité et CRM :

En terme de gestion de la relation client, le système des cartes permet à la compagnie de mieux saisir les comportements d'achat de ses clients et, donc, de mettre en place une gestion globale et dynamique de sa relation avec lui. De la globalisation des comportements que révèlent les cartes, confirmée par des enquêtes et des études, la compagnie aérienne peut essayer de tirer de grandes tendances, et mettre sur pied un ensemble de services adaptés, après segmentation. La carte de fidélité est un instrument efficace pour augmenter la "life-time value" du client, c'est à dire la valeur actualisée de tous les achats réalisés par lui pendant le temps où il reste fidèle à la marque. Quelle que soit sa forme, elle permet d'identifier le client à chaque achat et de mémoriser son comportement. elle permet donc de mieux le connaître et de bâtir avec lui une relation à long terme.

Cependant, la carte pose de véritables problèmes stratégiques : elle ne peut pas être qu'un simple média supplémentaire qui viendrait s'ajouter au restant. Avec la carte de fidélité, c'est toute la politique de communication de la compagnie qui doit être repensée. L'outil le plus visé est le prospectus dont le contenu doit être repensé et modifié avec des messages beaucoup plus axés sur la fidélisation et sur la carte de la compagnie.

La faiblesse de la carte réside dans la multiplication des cartes et la concurrence entre les avantages offerts de la part de la compagnie, d'un côté ; et de l'autre, la multiplication des cartes entre tous les concurrents. La fidélité du client risque de devenir seulement promotionnelle, et il collectionnera ainsi un grand nombre de cartes par intérêt pour les avantages et non pour la compagnie. Pour que la compagnie ait une crédibilité avec sa carte, outre le fait que les bénéfices offerts doivent être significatifs, perceptibles, et exploitables dans des délais courts ; la compagnie devra traiter chaque détenteur de manière particulière et personnalisée selon ses besoins et ses attentes. Elle doit consolider le côté relationnel et interactif.

2-2-4. Fidélisation et stratégie de différenciation :

La fidélisation est sans doute le concept le plus fort de l'installation du marketing one to one, dans la mesure où il dresse le décor sur la façon dont une compagnie aérienne se conduit vis-à-vis de ses clients pris individuellement.

Les clients diffèrent de deux manières. Leur valeur pour la compagnie est différente et leurs besoins sont aussi différents. La valeur d'un client, comparée à la valeur des autres clients, conduit la compagnie à doser ses investissements en concentrant ses efforts sur les meilleurs afin qu'ils restent fidèles et que leur valeur progresse. Prendre soin des besoins de chaque client est la clé pour créer une relation à long terme avec les clients, gagner leur confiance et par la suite leur fidélité. Bien sûr, à tout moment, l'un des concurrents pourra copier l'expertise de la compagnie concernant ses services, mais il ne pourra pas acquérir le même niveau de connaissance des clients sans leur participation active et leur accord. La fidélisation est en ce sens différenciatrice puisqu'elle individualise et particularise chaque interaction entre le client et la compagnie. Les informations cumulées tout au long de

l'information permettent à l'entreprise d'avoir une réelle réflexion sur les besoins et attentes des clients et de se focaliser sur leur satisfaction.

Les techniques de fidélisation du marketing orienté « produit » se fondent tout d'abord sur une segmentation strictement commerciale et sur une approche des clients liée à leur statut. L'individu est considéré en fonction de sa profession, de son taux d'équipement, de ses revenus, du nombre de ses enfants, de son habitation, etc.. « Le client est ainsi défini par son signifié davantage que par son signifiant¹. Qui plus est, cette approche opère une classification des clients d'après un statut qu'ils auraient acquis une fois pour toute, sans prendre en compte la réalité de la vie de chacun et son évolution. Par ailleurs, cette optique est essentiellement pilotée de l'amont, en fonction des contraintes logistiques et organisationnelles données. Les formes de fidélisation qui en découlent, qu'elles soient délibérées ou fortuites, ont en commun de ne pas s'intéresser aux individus mais à des cibles existantes, figées et définies sur le strict plan statistique (voyageurs « business » d'une compagnie aérienne par exemple). Ces fidélisations (par défaut, par proximité, par contrainte ou par transmission) ne sont pas le résultat d'une stratégie différenciée qui prennent en compte la personnalité et le comportement véritable de chacun des clients mais procèdent au contraire d'une logique de productivité et de rentabilité à court terme.

Or, la perspective relationnelle, fondée sur la fidélisation du client et sa life time value, en prenant le contre-pied d'une optique strictement organisée autour de la part de marché, provoque un revirement culturel et organisationnel au sein des compagnies aériennes qui doivent, sur le long terme, favoriser le service véritable et la qualité de service. Ici, la fidélisation repose sur la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et dans tous les aspects de sa vie, en fonction du moment et des circonstances. La relation client ainsi créée, permet une analyse relativement précise des besoins et un traitement différencié mais suppose à son tour la mise en place de typologies fines, de structure spécifique et de moyens informationnels importants.

En effet, l'information détenue, collectée et analysée par la compagnie, acquiert une importance stratégique car elle lui permet de :

¹ Frédérique JALLAT. *A la reconquête du client : Stratégies de capture*. Village mondial. Paris 2001. p 39.

- Mieux organiser et de contrôler davantage la chaîne de valeur et ses différentes activités ;
- Adapter plus rapidement ses services à la demande et à ses évolutions ;
- Instaurer des relations privilégiées avec ses clients sur le long terme et de mettre en place une politique de fidélisation plus efficace ;
- Accroître son pouvoir de négociation et lui assurer un meilleur contrôle de l'ensemble de sa filière ;

Mais surtout la relation à l'information contribuera à optimiser la fonction relationnelle avec les clients, c'est à dire constituer une base de données aussi complète que possible permettant à l'entreprise de développer un contact direct avec son marché final et de développer la performance de son réseau.

Les compagnies aériennes, doivent ainsi favoriser l'information dynamique et interactive, considérant le client comme un partenaire à part entière et passant par un travail sur le contenu de l'information véhiculée par de nouveaux supports.

Elaborer une stratégie de fidélisation différenciatrice implique de plus en plus de nouveau contexte organisationnel qui se basent sur la nécessité permanente de maintenir une relation avec son marché, de la création et de la gestion de connaissances nouvelles concernant le marché, de la formation du personnel à ses nouvelles orientations, de la mise en place et de la configuration de systèmes d'information en temps réel, de la prévision des évolutions technologiques et de la coordinations des activités économiques et sociales au sein du réseau dont la compagnie fait partie.

Ainsi, la mise en place d'un traitement fidélisant est différencié des clients s'apparente à une révolution culturelle qui touche l'ensemble des services de l'entreprise. Bien entendu, cette révolution touche d'abord le marketing. A côté des directions marketing produits traditionnelles se crée un département marketing relationnel. Ses collaborateurs ont la responsabilité de développer la satisfaction et la rentabilité des segments en coordonnant les actions menées par les différents services. Les responsables peuvent, si nécessaire, compléter ces actions par des démarches spécifiques orientées vers l'écoute des clients. Cette révolution passe également par le centre de gestion de la

compagnie. De sa structure par fonctions, l'entreprise passe à une organisation par « filière client » qui regroupe les services à même de gérer l'ensemble de la relation avec un titulaire donné. Le contenu de la relation est défini en fonction des types des clients servis. Grâce aux outils informatiques et informationnels adaptés, les attachés de clientèle auront à leur disposition des informations privilégiées et spécifiques qui permettront une gestion de la relation client efficace. Ainsi, l'entreprise assurera une qualité de service adaptée aux attentes particulières de chaque client et d'instaurer un véritable dialogue avec ses marchés.

Au fur et à mesure de la maturation des marchés, les avantages concurrentiels s'amoindrissent ou disparaissent. Tandis que les entreprises concurrentes cherchent à combler leur retard par rapport au leader du marché, les possibilités de choix des clients se multiplient. Ces derniers réagissent à l'homogénéisation des offres en faisant davantage attention aux prix et en devenant infidèles. Le défi est alors de trouver comment être différent et regagner un avantage que les clients sauront apprécier.

Donner une plus grande valeur au client passe par une bonne gestion de la relation client. La base de cette gestion est une bonne compréhension du client, mieux le connaître permet de mieux l'intégrer à la stratégie de la compagnie et par une personnalisation de l'interaction. Muni d'outils opérationnels pour mesurer la satisfaction, gérer les réclamations, augmenter la fidélité, utiliser le *data warehouse* et le *data mining*, le CRM développe des rapports privilégiés et de partenariat avec les clients. Ces derniers n'entendent plus être des objets passifs, ils souhaitent être des clients acteurs. L'évolution de ses comportements se traduit par de nouvelles attentes, de nouvelles exigences. Pour être performante, la compagnie devra bien sûr maîtriser les nouveaux outils mais elle devra également intégrer le client dans toutes les phases de son action. Pour accroître ses résultats à long terme, la compagnie doit avoir comme axe d'orientation la reconnaissance que toute relation est différente, s'appuie sur une communication à double sens et doit se poursuivre au fil du temps. Pour ce faire, les compagnies ne doivent plus se contenter de satisfaire leurs clients, elles doivent les étonner en permanence. Cette approche ne se limite pas à garder ses clients en faisant le "petit plus nécessaire" différenciateur. Vouloir surprendre le client, c'est accepter de se mettre en question, c'est innover pour aller au-delà de la simple recherche de satisfaction. Ceci nécessite bien sûr une équipe dirigeante convaincue de la démarche, un personnel de première ligne, celui en rapport avec le client, en position d'écoute et de réactivité pour transformer l'expérience du client en une expérience unique. Cette approche suppose beaucoup plus une évolution des comportements qu'une remise en cause fondamentale du fonctionnement de la compagnie.

Chapitre IV

*Analyse Comparative entre les
Compagnies AIR ALGERIE.
et KHALIFA AIRWAYS*

Les activités du transport aérien national ont été jusqu'à la fin des années 90 exploitées dans le cadre d'un système de monopole régi par la loi de 1964 relative aux services aériens. Celle-ci, d'essence libérale n'accordait pas de manière exclusive, le monopole des transports aériens à une seule compagnie aérienne. Elle prévoyait certes, un monopole sur le réseau national (transport public et travail aérien), mais l'exploitation du réseau international est toujours restée partagée avec des entreprises étrangères soit dans le cadre d'accords aériens bilatéraux conclu par l'Algérie soit en vertu d'autorisation délivrée par l'autorité chargée de l'aviation civile.

L'amorce du processus de monopolisation du transport aérien a commencé au lendemain de l'indépendance nationale, l'une des mesures importantes prise par l'Etat à ce propos, a été de renforcer le pouvoir étatique sur les transports aériens notamment par le rachat d'une part majoritaire du capital de la compagnie générale des transports aériens (C.G.T.A.) AIR ALGERIE dont la création (bien avant l'indépendance) était fondée sur des capitaux privés étrangers, et le vecteur de cette participation au capital, était la compagnie aérienne AIR FRANCE dont l'Etat français détenait 90% du capital social¹. Il faut rappeler qu'à ce stade les relations entre l'Algérie indépendante et l'ex-puissance coloniale étaient basées sur les accords d'Evian et le protocole du 26 septembre 1962 relatif à la coopération technique entre les Etats français et algériens dans le domaine des travaux publics, des transports et du tourisme. Ce dernier texte exprimait la volonté politique de l'Etat algérien d'accéder à la propriété d'une partie du capital social de la compagnie générale des transports aériens AIR ALGERIE. Car, pour l'Etat algérien désormais souverain, le plus pressant dans ce secteur, était de consacrer dans un premier temps, par voie d'accord, une revendication légitime qui découle du fait de la mutation de souveraineté. L'intention de rachat partiel d'actions ne s'est réellement concrétisée qu'en février 1963 dans le cadre d'un protocole d'accord signé à cet effet. En réalité, ce dernier prévoyait non seulement le rachat d'une part de 51% du capital, mais également, la cessation de l'exploitation du réseau intérieur par AIR FRANCE. Le capital de la compagnie devait être par la suite contrôlé par l'Algérie à hauteur de 80% en 1968 et 100% en 1972, quant aux autres compagnies aériennes privées, regroupées par la suite dans la

¹ Source : Le Phare N° 3 – juillet 1999 dans l'article de Abdelaziz BOUDJELLEL : "la fin du monopole d'AIR ALGERIE ?" ; p 16.

Comafret, elles devaient assurer sous le contrôle de tutelle du service national de l'aviation civile des liaisons, notamment en matière de fret et de transport à la demande, et cela jusqu'à la création en 1969 de la société nationale de travail aérien (S.T.A.). Cette dernière a repris à son compte les activités de ces petites compagnies qui, du coup, ont cessé d'exister. Par la suite, l'introduction d'une charte nationale en 1975 a instauré de nouvelles règles de droit. Les textes qui en étaient issus visaient à renforcer l'emprise de l'Etat et de son pouvoir économique, par le biais de monopoles ou de divers contrôles institués à cet effet. Il en était ainsi de la constitution élaborée dans ce contexte en 1976, ensuite par celle de 1989 et 1996. Il s'agissait de dispositions constitutionnelles qui établissaient un droit de propriété nationale sur le transport aérien, c'est à dire sur le trafic aérien en provenance et à destination du territoire nationale. Ce trafic commercial est associé à un bien (au sens du code civil) dont la propriété revient à l'Etat. C'est enfin en juin 1998 que la promulgation de la loi relative aux règles générales de l'aviation civile a mis un terme à ce système par la libéralisation du marché aérien. La mise en œuvre de cette loi a permis aux entreprises de droit algérien constituées sur fonds publics ou privés nationaux et éventuellement étrangers, d'exploiter par le biais de la concession, les services aériens de transport public. C'est ainsi que la compagnie nationale AIR ALGERIE (dont le statut a été transformé en société par action en 1997) s'est trouvée, de ce fait, placée d'autorité dans le cadre du droit commun et a dû systématiquement perdre l'exclusivité du monopole d'exploitation des services aériens. Depuis, le marché du transport aérien n'a cessé de connaître des changements profonds par l'ouverture du ciel aérien à la concurrence tant au plan national qu'international. De ce fait, l'Algérie a vu l'apparition de

Les activités du transport aérien national ont été jusqu'à la fin des années 90 exploitées dans le cadre d'un système de monopole régi par la loi de 1964 relative aux services aériens. Celle-ci, d'essence libérale n'accordait pas de manière exclusive, le monopole des transports aériens à une seule compagnie aérienne. Elle prévoyait certes, un monopole sur le réseau national (transport public et travail aérien), mais l'exploitation du réseau international est toujours restée partagée avec des entreprises étrangères soit dans le cadre d'accords aériens bilatéraux conclu par l'Algérie soit en vertu d'autorisation délivrée par l'autorité chargée de l'aviation civile.

L'amorce du processus de monopolisation du transport aérien a commencé au lendemain de l'indépendance nationale. L'une des mesures importantes prise par l'Etat à ce propos, a été de renforcer le pouvoir étatique sur les transports aériens notamment par le

client est volontairement fidèle. La grille se présente sous la forme d'un guide d'entretien comportant 79 questions. Ces dernières sont regroupées en six volets qui testent les différentes phases de la "compréhension" du client ainsi que la mise en place d'une stratégie de différenciation par rapport à la concurrence. Ces volets sont :

- L'écoute clientèle ;
- La satisfaction clientèle ;
- La gestion des réclamations ;
- La perte de clientèle ;
- La différenciation ;
- La fidélisation de la clientèle.

La méthodologie du travail sur le terrain a été la suivante :

La première étape est une étape de découverte des structures, des fonctions et du personnel. Nous avons visité les directions générales des deux compagnies ainsi qu'une de leur agence de vente. Notre but était de connaître l'organisation de chaque compagnie et d'identifier les personnes ressources, c'est à dire celles qui étaient susceptibles de nous fournir l'information nécessaire à notre travail.

La deuxième étape était de récolter l'information en utilisant le guide d'entretien, les documents internes fournies par les deux compagnies ainsi que notre propre observation. Ce travail a été effectué au sein des directions régionales, des agences de vente et de l'aéroport. Nous avons également consulté des documents nous permettant de porter quelques appréciation sur le point de vue du client et de relever des tendances le caractérisant tels que : les registres des réclamations, les rapports clients et les fichiers clients.

Nous avons choisi de travailler un jour chez AIR ALGERIE et le suivant chez KHALIFA AIRWAYS. Notre but était de comparer directement les informations obtenues. de relever les différences et de mettre au point d'autres questionnements.

- **Section 1** : L'orientation "client" au sein de la direction régionale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.) AIR ALGERIE

Parler des aéroports d'Algérie, de transport aérien, de trafic de passagers ou de fret, de mouvements d'avions, de services aéroportuaires... d'aviation en générale, c'était il y a quelques années de cela faire référence inévitablement à la compagnie aérienne AIR ALGERIE.

1-1- Présentation de la compagnie :

1-1-1- Historique d'AIR ALGERIE :

Comme nous venons de la voir plus haut dans l'introduction, AIR ALGERIE est une compagnie qui est passé par différentes évolutions avant d'être ce qu'elle est aujourd'hui. Voici un rappel plus détaillé de cette évolution :

- AIR ALGERIE est une compagnie nationale du transport aérien créée en 1946. Jusqu'à l'indépendance, son capital était majoritairement détenu par la compagnie française AIR FRANCE et son réseau était essentiellement orienté vers la France.
- Le 18 février 1963, la compagnie générale des transports aériens (C.G.T.A.) passe sous la tutelle du ministère des transports algérien et devient une compagnie nationale algérienne avec une part majoritaire de 51% du capital social. AIR ALGERIE devient dès lors, l'instrument privilégié du gouvernement pour l'exercice de sa politique du transport aérien.
- En 1968, la dénomination de la compagnie change et devient : compagnie nationale de transport aérien (C.N.T.A.). A ce titre, le contrôle de l'Etat algérien augmente à hauteur de 80%.
- En 1970, le contrôle du capital est de 82,25%.

- En 1972, AIR ALGERIE devient totalement nationale.
- Le 17 février 1975 avec la promulgation de l'ordonnance N° 75.39, AIR ALGERIE devient la société nationale de travail et du transport aérien (S.N.T.T.A.). Elle est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, d'assurer les services de transport public régulier et non régulier.
- En 1983, AIR ALGERIE est restructurée en deux entreprises :
 - AIR ALGERIE pour le réseau international ;
 - AIR SERVICE pour le réseau national.

Après dix mois de fonctionnement AIR SERVICE disparaît et une seule compagnie est maintenue pour l'exploitation de l'ensemble des services aériens nationaux et internationaux, il s'agissait en l'occurrence de l'entreprise nationale d'exploitation des services aériens E.N.E.S.A. – AIR ALGERIE. Son nouveau statut juridique est venu mettre fin à celui d'entreprise socialiste qui lui a été conféré auparavant.

- En 1996, dans une perspective de libéralisation du transport aérien national, les pouvoirs publics ont décidé le passage à l'autonomie de l'E.P.E "E.N.E.S.A. AIR ALGERIE" et la transformation juridique de son statut en société par actions (S.P.A.) régie par les règles de droit commun applicables à cette forme de société. Confirmée par acte authentique en février 1997, cette transformation de statut a entraîné la perte d'exclusivité du monopole.

Aujourd'hui, AIR ALGERIE est une S.P.A. au capital de 25 milliards de dinars algériens et la conjoncture semble plus favorable que jamais pour elle : progression du trafic passagers de 14% entre 2000 et 2001 (3,2 millions, contre 2,8) et du fret (+ 33%), expansion de la flotte (achat en Mai 2002 de 12 Boeing 737 nouvelle génération ; accords de partenariat avec la compagnie aérienne ALITALIA, et son concurrent KHALIFA AIRWAYS. Troisième transporteurs d'Afrique, AIR ALGERIE transporte ses passagers sur une flotte de 47 avions en Juin 2002 (contre 43 en 2000), dessert 45 escales dans 24 pays répartis sur trois continents (Afrique, Europe et Asie), et son réseau couvre 31 lignes

nationales et 36 internationales, AIR ALGERIE emploie actuellement près de 9000 employés.

1-1-2- Les activités d'AIR ALGERIE :

La principale activité d'AIR ALGERIE telle que définie par le décret N° 83 347 du 24/11/1984 consiste en l'exploitation des lignes aériennes nationales et internationales du transport. Dans ce cadre, la direction régionale a eu pour mission de développer les activités suivantes :

- Transport de passagers :

Le transport de passagers représente 90% de son chiffre d'affaires. Cette activité est très développée au niveau d'Oran (2^{ème} aéroport du pays), reste moyenne au niveau de Tlemcen et faible à l'échelle de Tiaret et de Mascara.

- Activité fret¹ et poste :

Ces activités représentent 4 à 5% du chiffre d'affaires. Les activités postières désignent tout ce qui est lié aux envois préposés par les services postaux. Quant aux fret, il est porté sur l'importation par lignes régulières, ou charters des denrées périssables (produits alimentaires, agricoles et pharmaceutiques), et des produits nécessitant un acheminement rapide (produits industriels, biens d'équipements, pièces de rechanges, presse et fret diplomatique).

- Assistance aux compagnies aériennes étrangères :

Les avions qui entrent dans l'espace aérien algérien en atterrissant dans les aéroports nationaux nécessitent un entretien et une assistance au sol tels que : la préparation de documents, plan de vol, chargement – déchargement, fourniture de moyens tels que les passerelles, etc. A ce titre, AIR ALGERIE a mis en place une base de maintenance qui comprend un atelier pour la révision des moteurs, un hangar d'entretien des avions et un banc d'essai moteurs. Cela représente un véritable pôle industriel, utile sur le plan national mais aussi régional.

¹ Fret : transport de marchandises contre paiement.

- Activités diverses :

AIR ALGERIE assure beaucoup d'autres activités en fonction de la demande telles que : la surveillance, la lutte anti-acridienne, le transport de petit fret (poisson).

Les principaux clients d'AIR ALGERIE concernant ces activités sont SONATRACH pour la surveillance de ses chantiers, ses pipes lines et ses gazoducs ; l'Etat pour la lutte anti-acridienne et les urgences pour les évacuations sanitaires.

1-1-3- La direction régionale de l'ouest algérien (D.R.O.A.) :

La direction régionale de l'ouest a pour objectif la concrétisation des objectifs de la compagnie dans un cadre régional. A cet effet, une organisation en rapport avec l'activité locale a été mise en place et est constituée de :

- Un siège régional situé à Oran qui a pour tâches la coordination et le contrôle des activités des structures régionales. Les équipes qui compose l'organisation du siège se charge d'autre part de la conception des études de marchés, la gestion des ressources humaines et des finances de l'unité. Ces dernières représentent la compagnie sur le plan local et sont le trait d'union entre AIR ALGERIE et le reste des autres partenaires de la compagnie ;
- Un réseau commercial composé du district d'Oran, de la délégation de Tlemcen et celle de Mostaganem ;
- Un réseau d'exploitation touchant quatre escales : Oran, Tlemcen, Tiaret et Mascara.

Chacune de ces unités bénéficie des moyens spécifiques pour répondre aux clients sur le plan de l'information, de l'accueil, des réservations, de la vente et de l'assistance en escale.

L'activité de la compagnie nécessite la collaboration de différents partenaires :

- Organismes de voyages et de tourisme étatiques et privés tels que : C.N.A.N., T.V.A., O.N.A.T., etc.

- Autorités aéroportuaires pour l'assistance nécessaire à la réalisation des programmes de vols

Les départements qui sous-tendent l'organisation du siège sont représentés dans la figure suivante :

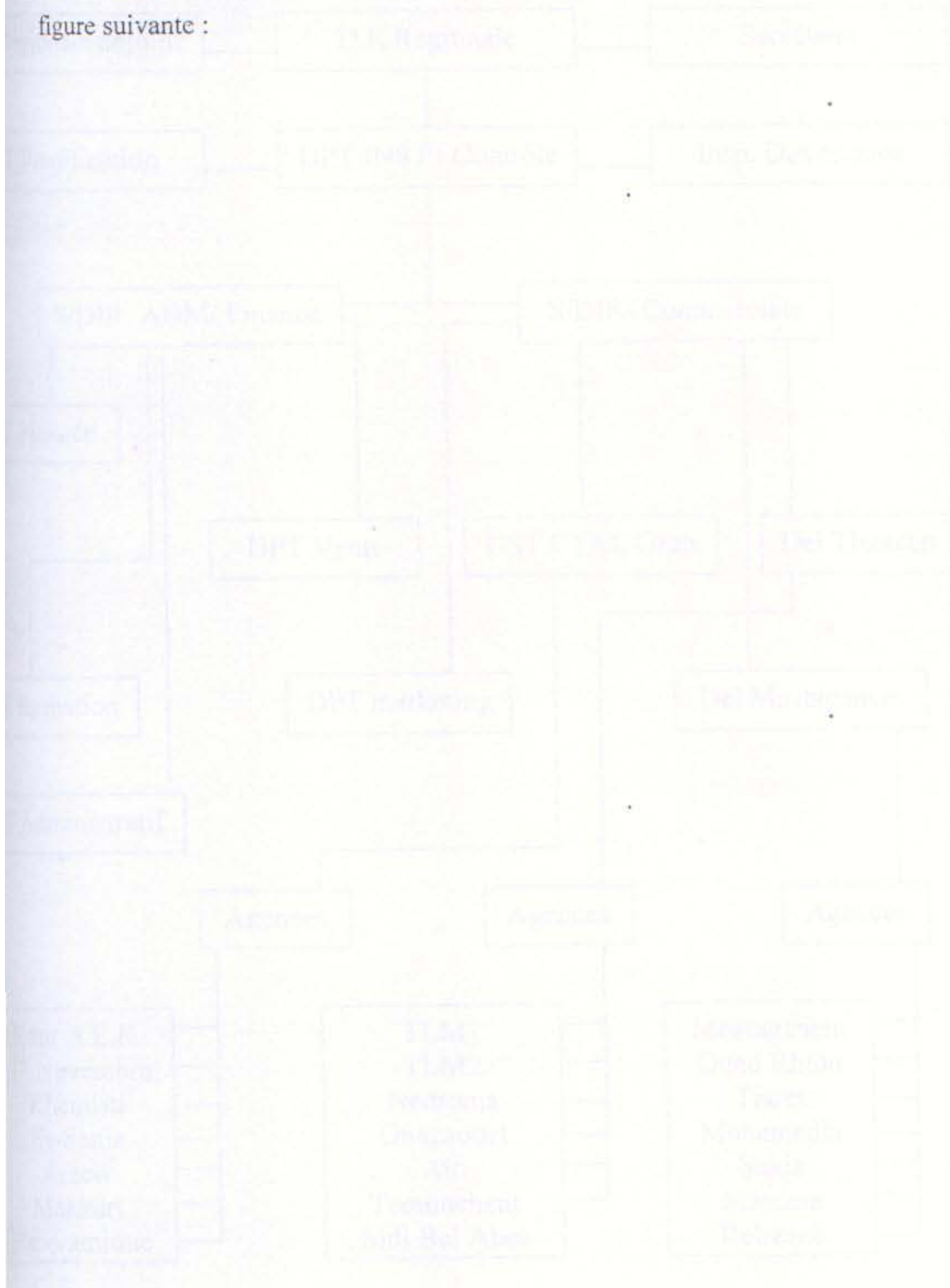
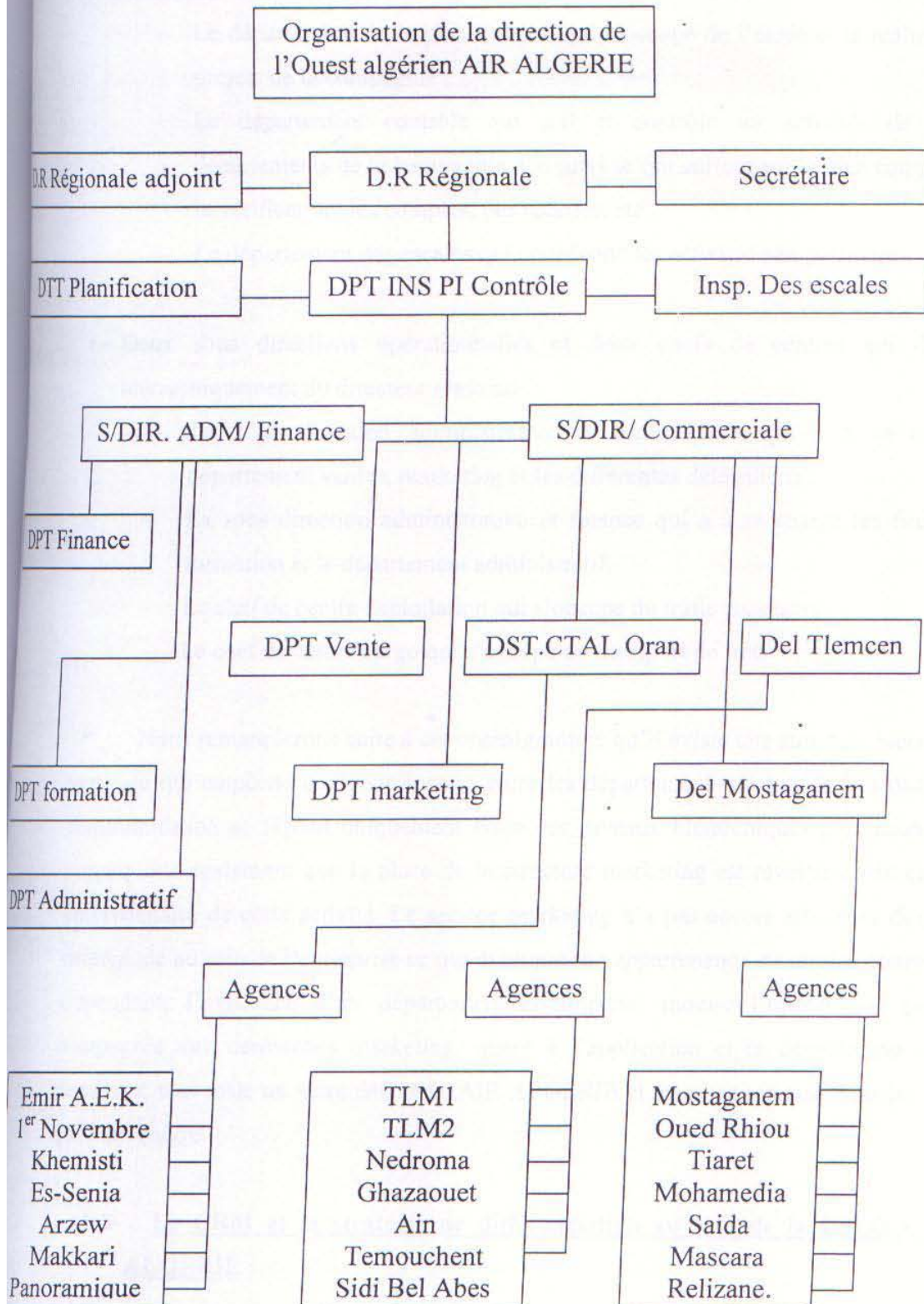


Figure 14 : Organigramme de la direction régionale de l'Ouest algérien AIR ALGERIE.



Source : Direction régionale de l'Ouest algérien AIR ALGERIE.

- Le sommet stratégique dirigé par un directeur général régional, assisté par un secrétariat et trois départements :
 - Le département de la planification qui s'occupe de l'étude et la réalisation des projets de la compagnie ;
 - Le département contrôle qui suit et contrôle les activités de tous les départements de la compagnie. Ce suivi se fait surtout sur le plan comptable par la vérification des comptes, des recettes, etc.
 - Le département des escales qui coordonne les activités aéroportuaires.
- Deux sous directions opérationnelles et deux chefs de centres qui dépendent hiérarchiquement du directeur régional :
 - La sous direction administrative et commerciale qui a à sa charge le département ventes, marketing et les différentes délégations ;
 - La sous direction administrative et finance qui a à sa charge les finances, la formation et le département administratif.
 - Le chef de centre exploitation qui s'occupe du trafic passagers ;
 - Le chef de centre cargo qui s'occupe du transport de fret.

Nous remarquerons suite à cet organigramme qu'il existe une structure hiérarchique verticale qui empêche une coordination entre les départements du bas de la structure. La communication se faisant uniquement entre des niveaux hiérarchiques plus hauts. Nous remarquons également que la place de la structure marketing est révélatrice du caractère embryonnaire de cette activité. Le service marketing n'a pas encore atteint sa dimension stratégique au sein de l'entreprise ce qui explique son appartenance au service commercial. Cependant, l'existence d'un département commercial montre l'intérêt que porte la compagnie aux démarches marketing, quant à l'application et le déroulement de ces dernières, ceci reste un autre défi pour AIR ALGERIE et trouvera réponse dans les points qui vont suivre.

1-2- Le CRM et la stratégie de différenciation au sein de la D.R.O.A. AIR ALGERIE :

Suite à la libéralisation du marché du transport aérien vers la fin des années 90, AIR ALGERIE s'est trouvée confronter aux nouvelles exigences qu'imposait le contexte

concurrentiel. Le mot d'ordre a été donné par AIR ALGERIE : la sécurité en vol devait être accompagnée d'une qualité de service irréprochable vis-à-vis des clients. AIR ALGERIE a mis en œuvre dès 1999 un plan de modernisation et de développement. Il avait pour objectif d'améliorer les performances de la compagnie, de lui assurer une meilleure position dans un environnement de plus en plus compétitif, et de mieux le valoriser dans l'optique d'ouverture du capital. Afin de se mettre au diapason des normes internationales de qualité, AIR ALGERIE a engagé un programme d'investissement conséquent avec l'acquisition de nouveaux appareils qui répondent aux normes exigées par les pays industrialisés en matière de navigation ; et la mise en exploitation de la base de maintenance. Le 12 juin 2001, AIR ALGERIE a signé également un contrat avec un cabinet-conseil américain, le cabinet BOOZ ALLEN & HAMILTON. Les travaux de ce dernier ont porté sur les études de diagnostic, de stratégie de mise à niveau, de projection de la compagnie à moyen et long terme, d'identification des gisements de rentabilité, de détermination de la valeur de l'entreprise et des options d'ouverture du capital. Quant aux services rendus aux clients, selon la direction régionale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.), la préoccupation "qualité" se traduit par :

- Qualité de l'accueil ;
- Assistance au sol ;
- Service à bord de l'avion ;
- Assistance à l'arrivée ;
- Ponctualité ;
- Présence médiatique : publicité (TV, radio, presse), distribution de plaquettes d'informations ; mais encore sponsoring (football, boxe), mécénat (séminaires médicaux) et distribution des cadeaux (stylos, montres, calendriers, agendas, etc.) ;
- Plus grande fiabilité dans les systèmes de réservation avec la nouvelle installation du GDS AMADEUS ;
- Formation du personnel à l'étranger : à ce sujet AIR ALGERIE a profité des stages gratuits qu'offrait l'I.A.T.A. au personnel des compagnies membres ;
- Facilités d'acquisition du billet : sur ce point la D.R.O.A. reconnaît l'importance du rapprochement entre le client et le réseau commercial. AIR ALGERIE est non seulement présente dans les nombreuses wilayas de l'Algérie mais également dans tous les petits villages. Pour la D.R.O.A., un réseau

commercial très large est un argument de poids contre la concurrence. Nous verrons, plus loin, que cela est loin de suffire ;

- Un contrôle qualité qui se met progressivement en place.
- Diverses réductions ¹.

1-2-1- Le CRM et ses outils :

A- La Base de données :

L'existence d'un système d'information marketing sous la forme d'une base de données est un formidable outil de connaissance du client. Il permet à la compagnie d'optimiser sa communication à l'égard des clients en vue de créer une relation de proximité dans la durée. Une véritable base de données permet ainsi de comparer les clients en se basant sur leur profil, d'attentes, de comportement, de fidélité et de rentabilité. Or, la (D.R.O.A.) ne dispose pas de base de données, les informations sur les clients (identification des clients, fréquence d'achat, montant, classes choisies, prestataire de service – agences ou aéroport). Les fichiers clients sont utilisés majoritairement au sein des agences dans le but de la fidélisation (nous y reviendrons), et sont alimentés par le personnel en contact qui les transmet au département marketing au niveau de la direction. Nous remarquons suite à cela que l'approche relationnelle qui doit découler d'un système d'information est complètement négligée. La D.R.O.A. privilégie, en utilisant cette technique, l'optique quantitative et non l'optique analytique qui offre la possibilité d'un "apprentissage relationnel" basé sur la collecte d'informations personnelles, évolutives, *in situ* : d'informations qualitatives, exploitées de façon plus contingente. Les fichiers tels qu'ils sont tenus ne donnent aucune information sur les caractéristiques de choix des clients, leur niveau de satisfaction, leurs préférences, etc. Ils sont alimentés selon une préoccupation financière, promotionnelle à court terme et non une préoccupation relationnelle apprenante.

¹ Voir annexe p 221

La collecte et la remontée des informations se font de la manière suivante :

- Tous les jours, un rapport de vente est envoyé par les agences à la direction régionale. Il contient des informations concernant les caractéristiques du client (nom, âge, adresse, montant de l'achat).
- Tous les mois, un rapport d'activité est présenté à la direction. Les informations qui y figurent concernent : les ventes, le chiffre d'affaires réalisé, les vols par types d'avions, les taux de remplissage, le nombre de vols, les retards (durée, causes), les prestations fournies (repas choisis, transport d'enfant ou de malades, etc.), les bagages perdus et retrouvés, le personnel en formation.
- A chaque vente de billet, un coupon de cette vente est envoyé à la direction. Il contient les caractéristiques du vol (type d'avion, classe, tarif, destination, montant) et celles du client (nom, âge, adresse, typologie : étudiant, bébé, etc.). Les fichiers sont gardés par écrit aux archives et également sur les outils informatiques. Leur utilisation et leur analyse servent de base à :
 - Créer d'une nouvelle ligne.
 - Segmenter les destinations selon la fréquence des vols.
 - Segmenter les clients : quels clients sur quelle destination ?
 - Déterminer les cibles visées par la communication.
 - Elaborer les stratégies de communication suivant des événements ponctuels de la compagnie.

B- Les canaux d'interaction :

La direction régionale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.) juge sa relation avec la clientèle acceptable et lui offre plusieurs possibilités d'entrer en contact avec elle. Ceci s'inscrit dans le but de mieux connaître les clients et instaurer avec eux une relation personnalisée.

Un des principaux moyens d'interaction est le centre téléphonique, qui répond initialement à une stratégie de différenciation. Les clients désirant avoir une information, émettre une réclamation ou proposer des idées d'amélioration disposent des différents numéros que la direction a mis à leur disposition : N° Vert, N° des réservations, N° des chefs d'agences et des responsables du département marketing alors que le service client est inexistant. Les centres d'appel de la D.R.O.A. sont sans contexte un élément primordial d'écoute clientèle, d'amélioration de la satisfaction, et représentent autant d'occasions

d'augmenter le volume des achats des clients, sans oublier que pour le client trouver un écho à sa voix est le premier pas vers des échanges interactifs entre lui et la compagnie. Cependant, leur organisation ne permet pas de les considérer comme centres d'appels car la démarche qui en découle n'est pas mise en place. Le personnel n'est pas formé dans ce but et le retour d'information n'est pas utilisé de manière efficace car elle reste dispersée.

Autre moyen qui vient consolider les objectifs du centre d'appel est le site Internet. La D.R.O.A. l'utilise dans le cadre de la disponibilité de l'information (prix, programmes des vols, dessertes, classes), la facilitation des réservations (la D.R.O.A. avance cet argument alors que ce système n'est pas très opérationnel) et enfin pour des éventuelles réclamations. Quant à la personnalisation des réponses par e-mails, nous avons relevé une grande incohérence dans les pratiques supposées de la direction. En effet, la D.R.O.A. soutient répondre de manière personnalisée aux clients qui lui envoient des courriers électroniques et quand on l'interroge sur la manière, nous avons pour réponse le contact direct des clients à leurs adresses, téléphone ou fax. Le support du web est complètement absent. Le site Internet sert, de ce fait, seulement comme support informationnel sans contribuer à améliorer le côté relationnel.

Dernier support et non le moindre : le personnel en contact. La D.R.O.A. le met au centre de l'attachement créé vis-à-vis de la compagnie. Car le client est très attaché à l'amabilité, la compétence et de manière générale les comportements des agents en contact (ce que la D.R.O.A. appelle le savoir-faire et le savoir-être). Dans ce but le personnel bénéficie de plusieurs formations par :

- Des stages commerciaux (ventes, communication, etc.) ;
- Des stages de comportement (avec des jeux de rôles) ;
- La sensibilisation par des séminaires, des procédures établies et des notes de service.

Cette démarche est très positive pour la D.R.O.A. et la qualité de son service car de l'opinion que le client se fait sur le personnel découle une grande partie de l'image qu'il aura de la compagnie.

C- La satisfaction des clients :

L'aperçu global qu'aura un client de la qualité du service rendu et la satisfaction qu'il en retirera ne se fera qu'une fois que le voyage sera réellement effectué. Afin de satisfaire sa clientèle, la D.R.O.A. compte sur :

- Ses capacités ;
- Sa compétence ;
- Son expérience ;
- La courtoisie et l'amabilité du personnel de contact au sol et à bord des avions ;
- La fiabilité des moyens d'informations et des équipements d'assistance ;
- La qualité des prestations.

Dans ce but, la D.R.O.A. effectue une fois par an des enquêtes de satisfaction par des entretiens face-à-face (au sol au niveau des agences et de l'aéroport et à bord des avions). Les indicateurs qui sont utilisée sont :

- L'accueil ;
- La ponctualité (élément jugé très important) ;
- Le service au sol ;
- Le service à bord ;
- La compétence du personnel.

Suite à notre demande aucun support concernant les enquêtes (questionnaires) ne nous ont pas été remis. La D.R.O.A. déclare que dans la majorité des cas, la démarche de l'enquête est confiée à un bureau d'étude spécialisé qui s'occupe de toute la procédure. La direction régionale n'en garde aucune trace car les résultats sont remis à la maison mère. Cela nous amène à dire qu'il existe une grande différence entre ce qu'elle dit faire et ce qu'elle fait réellement. Les affirmations de la compagnie n'ont aucun support et ne lui permettent pas d'entreprendre des actions d'amélioration.

Concernant le choix de la cible, il est fait de manière aléatoire toutes catégories socioprofessionnelles confondues et parmi les catégories de classes (économique, affaire et première). Ce procédé a de sérieuses incidences sur la représentativité de l'échantillon choisi et de ce fait sur les tendances qui prévalent chez les clients.

Selon le résultat de ces enquêtes, les clients de la D.R.O.A. sont satisfaits même si cette satisfaction est entachée de :

Sur le plan interne :

- Manque partiel de formation dans le domaine des relations publiques ;
- Manque de moyens technologiques de qualité (au niveau des réservations en particulier).

Sur le plan externe :

- Qualité des moyens de télécommunication ;
- Problèmes de transport au sol ;
- Manque de partenariat et de présence du secteur hôtelier.

Il est important de constater ici l'importance qu'accorde la compagnie à la satisfaction des clients, à travers la régularité des enquêtes, même si un autre élément aurait pu affiner les procédures de mesure à savoir : le baromètre. Ce dernier aurait pu être un indicateur sur l'évolution de la satisfaction sur certains points qui restent toujours les mêmes au fil des baromètres. Nous remarquons également qu'en incluant, dans les éléments qui influencent la satisfaction, les variables environnementales, la compagnie aborde la préoccupation "client" d'une manière globale qui lui permettra de déceler ses véritable attentes.

D- La gestion des réclamations :

Nous avons vu dans le chapitre III l'importance que représente une bonne résolution des réclamations et leur prise en compte dans le suivi relationnel entre la compagnie et ses clients. Dans cette optique la direction générale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.) recueille les réclamations de ces clients à différents niveaux :

- Agences / aéroports : au niveau des guichets et des réservations ;
- Direction : au niveau du département commercial ;
- N° Vert ;
- Courrier (posté, faxé, électronique) ;
- Registre des réclamations.

Ce dernier est mis à la disposition des clients aux niveaux des agences et de l'aéroport. Il a un emplacement spécifié par une fiche. On y trouve des manifestations de mécontentement mais également de félicitations.

Les principales causes d'insatisfaction invoquées sont l'accueil, le prix, la lenteur de l'embarquement et la ponctualité. Le traitement des réclamations se fait de manière individualisée ce qui s'inscrit dans une optique de "personnalisation". Afin de remédier aux doléances, la D.R.O.A. utilise les moyens suivants :

- Remboursement du billet ;
- Changement de vol dans le cas des retards. Si jamais il n'y a plus de vol jusqu'au jour suivant, la D.R.O.A. garantie aux clients lésés l'hébergement complet avec transport sur la totalité du trajet qui sépare l'hôtel de l'aéroport, cette démarche concernant les personnes qui n'ont aucun pied à terre dans la ville concernée. ;
- Indemnisation de la valeur du bagage endommagé ou perdu¹.

Nous remarquons suite à l'analyse du registre que les causes citées ne sont pas récurrentes, ce qui montre que la D.R.O.A. analyse la véritable source du problème. Cependant, l'absence d'un service client spécialisé est désavantageuse pour la compagnie, car le personnel en contact n'est pas apte et ne dispose pas le plus souvent du temps nécessaire pour la résolution du problème. Ce service aurait pu prendre en charge la gestion des réclamations et mettre en place un véritable suivi des insatisfactions ce qui a été entrepris la compagnie AIR FRANCE et qui a donné de réels résultats concernant la pertinence des informations collectées et l'efficacité des réponses.

L'essentiel reproche que nous pourrions faire à la compagnie est que les réclamations sont éparpillées un peu partout dans l'entreprise et donc perdues et inexploitées. Il serait plus profitable de répertorier les réclamations en procédant à un classement par hiérarchie et typologie pour éviter les pertes d'informations pertinentes pour l'entreprise.

¹ A ce sujet, l'indemnisation se fait selon le poids du bagage pesé à l'enregistrement et est réglementée par l'I.A.T.A.

Malgré cela, selon la D.R.O.A., la compagnie arrive à changer ses clients insatisfaits en clients satisfaits. Ce qui démontre un réel intérêt de l'entreprise par ses clients.

E- La perte clientèle :

La 1^{ère} cause de perte de la clientèle est l'accueil ce qui nous pousse à nous poser de réelles questions sur la portée du programme de formation.

Cette perte est évaluée à partir des variations concernant le taux de changement par vol et par destination et en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires. Cette démarche est très restrictive car elle ne prend pas en compte le facteur de saisonnalité qui touche les voyages (comme les vacances, les congés, les périodes spécifiques de séminaires pour la clientèle affaire, etc.). Le chiffre d'affaires global est aussi un biais pour la mesure de la perte. Ceci ne donne aucune information sur les dessertes les plus touchées, les horaires choisis, les régions touchées mais surtout sur l'impact de la qualité de service sur la perte clients et la cible la plus touchée. La D.R.O.A. devra, à notre avis, procéder à une fine segmentation de ses services, ses clients et son programme.

Quant à la manière dont est déterminée cette perte, la D.R.O.A. a chargé les agences de le faire et ne se préoccupe que du résultat. Ici, l'incohérence des procédures et le manque de communication verticale est très visible. Cependant, afin de relancer les clients perdus, la D.R.O.A. utilise le courrier et le face-à-face. Si le client perdu est une entreprise, la D.R.O.A. procède à des actions de démarchage par le déplacement et les visites de l'encadrement de la direction. Les garanties promises en retour sont : un meilleur accueil, une plus grande écoute et satisfaction de leurs doléances. A notre avis, c'est toute la procédure qui devrait être revue en termes de suivi, de moyens de détection, de cibles, et d'engagement de toutes les équipes à tous les niveaux.

1-2-2- Le plan de fidélisation :

Le club de fidélité créé par AIR ALGERIE consiste en un programme de fidélisation qui a pour objet d'attribuer à ses adhérents un certain nombre d'avantages prédéfinis en fonction de la valeur monétaire apportée par chaque client. Ce programme a

pour but de récompenser les clients fidèles de la compagnie en leur octroyant une carte de fidélité. Il a été créé début 2002 avec un tirage de 1000 cartes la première année. La carte de fidélité vise à donner à la compagnie un des moyens d'adapter sa politique commerciale de façon à promouvoir ses produits et accroître ses parts de marché. Elle s'adresse à une clientèle qui emprunte régulièrement les lignes d'AIR ALGERIE et est exclusivement attribuée aux personnes susceptibles d'effectuer un certain nombre de voyages pendant un an et dont le statut ne heurte en rien l'image et le renom de l'entreprise mais au contraire serait représentatif et contribuerait à sa notoriété.

A- Le choix de la cible :

La carte de fidélité d'AIR ALGERIE est attribuée aux clients tant au niveau national qu'international. Sur le marché domestique, elle est attribuée à :

- Des personnes physiques âgées de 18 ans ;
- Des opérateurs économiques / décideurs publics, privés ou étrangers.

Pour attribuer une carte de fidélité à un client (particulier ou entreprise), le chef d'agence présente mensuellement un rapport "client" qui contient tous les chiffres d'affaires réalisés par les clients. A partir d'un certain chiffre d'affaires par an, le client est jugé comme "fidèle". C'est alors que le chef d'agence demande à la direction de lui attribuer une carte. Nous remarquons ici trois points essentiels qui en ressortent :

1. Pour être qualifié de "fidèle", le client doit apporter à l'entreprise un chiffre d'affaires élevé. Seul est pris en compte la valeur monétaire qu'apporte le client. Un client qui voyagerait régulièrement mais avec de petites sommes ne sera jamais considéré comme fidèle. L'entreprise passe à côté de grandes opportunités de maintenir son parc clientèle sur le long terme.
2. Les causes réelles qui poussent le client à être fidèle à AIR ALGERIE ne sont pas décelées aux niveaux des agences. A ce niveau, il n'existe aucune structure d'étude, de mesure ou d'analyse des facteurs influençant la fidélité. Pourtant, au niveau de la direction, la D.R.O.A. en procédant à des enquêtes de satisfaction aborde également les aspects qui, pour les clients, sont des facteurs de fidélisation tels que : les tarifs, la qualité du personnel, de l'offre service, le service à bord, l'accueil, le traitement des

réclamations et la relation avec le personnel. Mais ces enquêtes de mesure s'inscrivent dans une optique d'amélioration de la qualité et non dans une optique d'actions fidélisantes selon les directives qui viennent de la part de la direction centrale.

3. Pour bénéficier d'une carte de fidélité, le client doit générer un chiffre d'affaires de 400.000 D.A. annuels. Ce chiffre implique une certaine fréquence de voyage, fréquence qui ne pourrait être tenue que par des hommes d'affaires ou des cadres d'entreprises dont le but des voyages nécessite une certaine fréquence. Cette vision est réductrice dans le sens où elle néglige les clients particuliers qui voyagent fréquemment mais ne génèrent pas ce chiffre d'affaires. Il faut aussi noter que la compagnie cible des particuliers et des entreprises. Cependant, les entreprises sont représentées par leur personnel et les démarches entreprises par la compagnie ne concernent finalement qu'un seul type de clients. Or, les compagnies étrangères procèdent à des distinctions entre particuliers et entreprises et élaborent des démarches différentes avec des indicateurs propres à chaque catégorie.

Les chefs d'agences établissent un listing complet de tous les clients détenteurs d'une carte de fidélité et le transmettent à la D.R.O.A. Cette dernière le transmet à son tour à toutes les agences de la compagnie, agences agréées, aéroports, réservations, responsables commerciaux des entités décentralisées, sur le plan national et international. Ainsi, l'adhérent est reconnu partout où il va avec sa carte. Ce procédé traduit la volonté de la compagnie de garantir le même niveau de qualité à travers tous les points de contact avec le client. Son leitmotiv est : disponibilité et assistance.

B- Caractéristiques de la carte :

La carte de fidélité d'AIR ALGERIE est de type "carte de crédit" en usage, les indications y figurent par estampage.

Au recto, les informations qui y figurent sont :

- Nom et prénom ;
- Date d'expiration ;
- N° d'identification.

Au verso, on trouve le texte de recommandation en français et en anglais du directeur général :

« Le directeur général et la compagnie demande au personnel d'AIR ALGERIE et des compagnies assistantes de réserver le meilleur accueil au titulaire de la présente carte.

Le directeur général ».

La carte est nominative, individuelle et incessible. Elle est valide 1 an à partir de sa délivrance. La carte n'est constituée d'aucun système relié à un quelconque entrepôt de données. Elle sert seulement de moyen d'identification.

C- Les avantages de la carte :

La carte offre les avantages suivants :

- Existence de lignes téléphoniques spécialisées pour le traitement des demandes de réservations des adhérents : toutes les demandes doivent être honorées sauf s'il s'agit d'une demande en première classe et que le vol est complet. Dans ce cas, la réservation se fera en classe affaire ou économique avec mention spéciale dans le dossier pour un éventuel surclassement en escale (à l'aéroport) ;
- Guichet spécial pour l'émission des billets. Dans une agence secondaire où le guichet n'est pas fonctionnel, c'est le chef d'agence qui s'occupe de cela ;
- Guichet spécial d'enregistrement des passagers et leurs bagages. Ce traitement personnalisé est appelé "service marhaba" ;
- Priorité sur les listes d'attentes dans la classe de voyage payée ;
- Franchise bagage supplémentaire de 20 kg ;
- Informations personnalisées sur les tarifs et produits (nouvelles lignes, indicateurs horaires, revue TASSILI de la compagnie) ;
- Salles d'attentes spécialisées ;
- Invitations pour les vols inauguraux.

Ces avantages (qui sont effectifs) montrent l'accueil individualisé et l'assistance particulière qu'accorde la D.R.O.A. à ses adhérents. Elle reconnaît l'importance de la

personnalisation relationnelle, même si offrir des avantages aux clients ne constitue en rien une garantie de leur pérennité.

La majorité des adhérents au club fidélité, sont ou bien des entreprises ou des industriels dirigeants. Pour personnaliser la relation avec ces clients, la D.R.O.A. organise des visites de courtoisie par les responsables commerciaux. La régularité des contacts renforce cette relation. Ces visites font l'objet d'une programmation qui est sous-tendue par des objectifs, des résultats et des actions d'amélioration, la compagnie garde tous les comptes rendus de visites et les utilise dans le but d'adapter son offre aux particularités de cette cible. Ceci traduit une réelle préoccupation de « personnalisation ».

1-2-3- La mis en place d'une stratégie de différenciation :

Pour éviter la banalisation des offres et freiner toute amorce de guerre de prix liée à une meilleure comparabilité des alternatives pour le consommateur, l'entreprise peut trouver le moyen de créer des différences dans ses offres par rapport aux concurrents afin de rendre les évaluations comparatives plus difficiles. Qu'elles soient réelles ou perceptuelles, ces différences doivent apporter une valeur supérieure aux clients.

Concernant le volet de la différenciation au sein de la D.R.O.A., l'entreprise avance comme premiers facteurs de différenciation :

- Architecture de l'agence ;
- Tenue des agents ;
- Logo et couleurs de l'entreprise ;
- Documents avec entête ;
- Différenciation par classes (première, affaire, économique).

Ces éléments font partie de l'identité de la compagnie. Chaque compagnie ayant la sienne. Cette différenciation est élémentaire et les clients ne les reconnaissent pas comme facteurs déclencheurs d'achat. Quant à la différenciation par classe ceci rentre dans le cadre de la segmentation et de l'identification des différentes attentes.

Cependant, des points clés sont identifiés pour mettre en place une véritable stratégie de différenciation.

A- Identification clients / concurrence :

La direction régionale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.) recense les actions entreprises par les concurrents. Ceci se fait par :

- Le bouche-à-oreille ;
- L'observation ;
- Le recensement des actions publicitaires ;
- Etudes et analyses des chargements au niveau des aéroports.

Ces actions lui permettent d'établir des points de comparaison et d'évaluer les améliorations à apporter. Elle se positionne ainsi par rapport au marché.

L'intérêt porté aux clients se traduit par l'identification des critères qui poussent les clients à s'adresser à la compagnie. Les enquêtes réalisées ont fait apparaître que ces critères sont :

- Qualité de service ;
- Prix intéressants ;
- Respects des horaires ;
- Service à bord ;
- Accueil ;
- Compétence du personnel ;
- Densité du réseau de distribution.

Cette démarche permet de détecter sur quels points il faut concentrer les efforts d'amélioration et quels sont ceux qui offrent des opportunités de différenciation.

B- Actions de différenciation :

La différenciation de la D.R.O.A. AIR ALGERIE s'opère sur les points suivants :

- Offre de services par un réseau élargi et la fréquence des dessertes ;
- Gestion des réclamations selon la rapidité et les dédommagements ;
- Service à bord. la D.R.O.A. est assez fière du service car elle offre aux clients plusieurs avantages :
 - Repas : ils sont segmentés selon les horaires de vol, type de vol (long courrier, court courrier), motif et période du voyage (Omra, Ramadan) ;

Ils sont également présentés de différentes manières selon les classes : pour la première classe le plateau est amélioré, servi de manière graduelle (apéritif – chaud – froid). Les boissons sont servies à volonté.

Les programmes de repas sont choisis dans les réunions périodiques du personnel navigant commercial et du directeur de catering¹.

Le point important est que les repas sont changés et améliorés suite aux doléances des clients.

- Distractions : journaux, radio, TV ;
- Confort : sièges, coussins, couverture.
- Fidélisation de la clientèle à travers les avantages.

Nous remarquons suite à cela quelques incohérences par rapport aux informations fournies par la D.R.O.A. à savoir :

- La satisfaction comme facteur de différenciation est complètement négligée. Compte tenu des efforts fournis à travers les enquêtes, la gestion des réclamations, les boîtes à idées, ce gisement est inexploité ;
- L'importance du personnel est négligée elle aussi. La relation créée avec les clients est la base de la confiance et de la continuité ;
- La base de données est inexistante, répertorier et tracer les clients aurait pu contribuer de façon inestimable à son évolution. Suivre les évolutions des attentes et des besoins des clients constitue une arme redoutable pour contrer la concurrence, augmenter la satisfaction et la fidélisation, et éviter les pertes clients ;
- La flotte n'est pas citée alors qu'AIR ALGERIE a entamé un programme de renouvellement de la flotte répondant aux normes internationales. Les sensations de confort et surtout de sécurité représentent une large part dans les décisions d'achat.
- Les GDS sont défaillants : la finalité d'un pareil système est la gestion des vols, de leurs chargements d'un côté, et d'un autre, offrir un maximum d'informations utiles à la clientèle. Or, non seulement les capacités de ce moyen ne sont exploitées qu'en partie, mais aucune possibilité de continuité du

¹ Voir lexique p 293

traitement du passager ou des vols n'est permise ; car il ne faut pas oublier que la réservation n'est que le début de la chaîne de consommation du client.

C- Résultats de la différenciation :

Selon la direction régionale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.), les résultats de la différenciation se ressentent aisément à travers :

- L'augmentation du chiffre d'affaires ;
- L'augmentation de la fidélisation ;
- L'augmentation de la satisfaction ;
- La diminution des réclamations : ceci se ressent à travers le registre des réclamations que nous avons consulté.
- La diminution de la perte clients.

Cette vision comporte plusieurs biais ; et nécessite un approfondissement et une corrélation entre variables. Comment cela ?

- La fidélisation peut être simplement promotionnelle ;
- La satisfaction : tantôt élément primordial nécessitant des moyens d'évaluation (enquêtes, gestion des réclamations, etc.), tantôt éléments négligé dans la stratégie de différenciation ;
- La diminution de la perte clients est expliquée par l'augmentation du chiffre d'affaires. Nous avons vu précédemment que cette vision est très réductrice. Rappelons également que la direction régionale n'a aucune structure qui lui permet d'évaluer les pertes clients et encore moins d'évaluer leur diminution.

Malgré cela, le point positif qui en ressort est que les écarts par rapport aux principaux concurrents sont mesurés à travers les taux de remplissage et de chargement à bord des vols, ceci traduit une préoccupation de "position concurrentielle" et aussi de "veille concurrentielle". Il faudrait, cependant, mettre en place une structure qui soutendrait cette préoccupation.

Pour finir, précisons qu'AIR ALGERIE soutient l'importance et la nécessité d'obtenir l'engagement de toutes les équipes (quelque soit leur niveau hiérarchique) pour

la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour cela, elle a mis en place certaines techniques qui convergent vers ce sens :

- Rapports verbaux sur les lieux de ventes qui se résument par des encouragements pour les personnes ayant réussi des opérations spectaculaires ;
- Affichage de notes liées le plus souvent à des décisions de promotion ou de revalorisation de salaires ;
- Boîtes à idées ;
- Séminaires et réunions ponctuels au profit de l'encadrement ;
- Une revue interne et des bulletins d'informations qui rapportent les événements de la vie de l'entreprise (les lois de l'I.A.T.A. les nouveautés concernant les lignes, les avions, des informations sur le transport aérien). La diffusion et la distribution de la revue se font cependant de façon irrégulière et sans qu'il y ait de feed-back qui permettrait à l'entreprise de corriger ses défaillances.

Section 2 : L'orientation "client" au sein de KHALIFA AIRWAYS

Nous venons de voir les principales préoccupations et les différentes actions de la compagnie AIR ALGERIE. Qu'en est-il de son principal concurrent : KHALIFA AIRWAYS ?

2-1- Présentation de la compagnie :

2-1-1- Historique de la KHALIFA AIRWAYS :

Depuis l'entrée en vigueur, en Juin 1998, de loi permettant la constitution d'entreprise de transport aérien à capitaux publics ou privés ; le ciel algérien a connu l'apparition et le développement de plusieurs compagnies aériennes privées dont KHALIFA AIRWAYS.

· Appartenant au jeune Rafik Abdelmoumen KHALIFA âgé de 36 ans et filiale du groupe KHALIFA (dont : KHALIFA BANK, KHALIFA CONSTRUCTION, laboratoire

la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour cela, elle a mis en place certaines techniques qui convergent vers ce sens :

- Rapports verbaux sur les lieux de ventes qui se résument par des encouragements pour les personnes ayant réussi des opérations spectaculaires ;
- Affichage de notes liées le plus souvent à des décisions de promotion ou de revalorisation de salaires ;
- Boîtes à idées ;
- Séminaires et réunions ponctuels au profit de l'encadrement ;
- Une revue interne et des bulletins d'informations qui rapportent les événements de la vie de l'entreprise (les lois de l'I.A.T.A. les nouveautés concernant les lignes, les avions, des informations sur le transport aérien). La diffusion et la distribution de la revue se font cependant de façon irrégulière et sans qu'il y ait de feed-back qui permettrait à l'entreprise de corriger ses défaillances.

Section 2 : L'orientation "client" au sein de KHALIFA AIRWAYS

Nous venons de voir les principales préoccupations et les différentes actions de la compagnie AIR ALGERIE. Qu'en est-il de son principal concurrent : KHALIFA AIRWAYS ?

2-1- Présentation de la compagnie :

2-1-1- Historique de la KHALIFA AIRWAYS :

Depuis l'entrée en vigueur, en Juin 1998, de loi permettant la constitution d'entreprise de transport aérien à capitaux publics ou privés ; le ciel algérien a connu l'apparition et le développement de plusieurs compagnies aériennes privées dont KHALIFA AIRWAYS.

Appartenant au jeune Rafik Abdelmoumen KHALIFA âgé de 36 ans et filiale du groupe KHALIFA (dont : KHALIFA BANK, KHALIFA CONSTRUCTION, laboratoire

pharmaceutique KRG PHARMA, KHALIFA RENT A CAR – location de voiture, KHALIFA SPORT, KHALIFA TV, KHALIFA GRAPHISME ET IMPRESSION, ANTINEA AIRLINES), la compagnie qui fait beaucoup de bruit autour d'elle a pris son envol le 9 août 1999 pour les lignes intérieures et le 16 septembre pour les lignes extérieures. Elle se déclare aujourd'hui comme le seul et le premier concurrent de la compagnie AIR ALGERIE, avec comme principal slogan "l'esprit de rapprochement". Suivre le client et prendre en charge ses besoins à travers les différentes filiales du groupe constitue la préoccupation majeure de la compagnie. Nous vérifierons cela plus loin. La compagnie a le statut juridique de S.A.R.L. (société à responsabilité limitée). Son capital de départ a été de 150 millions de dinars algériens, son objectif à sa création était d'atteindre les 450 millions de dinars algériens une fois l'ambition d'accaparer 10% à 15% du marché algérien atteinte.

Actuellement KHALIFA AIRWAYS est présente sur tout le territoire algérien (surtout dans le sud algérien dans le but de désenclaver la région et participer à son développement) à travers ses agences¹ et dans les grandes métropoles en Europe et au Moyen Orient. Elle est présente dans sept pays à l'étranger (Afrique du Sud, Espagne, France, Allemagne, Dubaï, Iles Comores, Royaume-Uni). Prochainement, le réseau s'étendra pour englober l'Italie, l'Arabie Saoudite, la Turquie, les Etats-Unis et le Canada.

* La flotte de la compagnie compte 41 appareils de différents types dont : Boeing, airbus et ATR (avion de transport régional). Le tableau suivant présente la flotte totale de KHALIFA AIRWAYS :

Tableau n°4 : La flotte de KHALIFA AIRWAYS

Type d'appareils	Nombre d'appareils	Nombre de siège par appareil
B 737 – 400	4	16P / 131Y
B 737 – 800	2	16P / 156Y
B 777 – 200	2	22P / 70F / 148Y
A 310	7	12P / 30F / 150Y
A 330	2	12P / 30F / 256Y
A 319	6	15P / 108Y
A 320	2	15P / 130Y
A 340	3	12P / 30F / 225Y
A 300 B4 CARGO	1	---

Voir annexe p233: les agences de KHALIFA AIRWAYS.

ATR 72 – 500	8	16P / 50Y
ATR 42 – 320	4	48Y

Source : KHALIFA AIRWAYS 2003.

Légende : B : Boeing. A : Airbus. P : Classe exécutive.
Y : Classe économique. F : Première classe.

Un programme de vols a été établi par la direction régionale ouest escale d'Oran afin d'utiliser ces appareils de manière plus efficiente et obtenir un meilleur coefficient de remplissage.

A noter que les clients de KHALIFA AIRWAYS ont la possibilité d'embarquer à bord des appareils d'AIR ALGERIE en cas de problèmes conformément à l'accord de partenariat passé entre les deux compagnies. Cet accord a été signé le 6 Janvier 2002 à Alger et prévoit au plan commercial, la coordination des horaires et la fréquence des vols afin d'assurer aux passagers une plus grande disponibilité du produit et une meilleure répartition de l'offre. Par ailleurs, il touche également aux domaines de la maintenance aéronautique, l'assistance au sol, la coordination tarifaire, le transport de fret, le catering et la formation. Nous reviendrons sur les retombées de cet accord pour les deux compagnies dans la troisième section.

Sur le plan médiatique, la compagnie KHALIFA AIRWAYS est très présente à travers différentes actions :

- Communication intensifiée à travers l'affichage ;
- Publicité presse, radio et TV (journal télévisé de 7h00, 13h00, 20h00) ;
- Promotion des ventes : à l'occasion des fêtes religieuses de l'Aid El Fitr ou l'Aid El Adha pour permettre aux citoyens travaillant loin de chez eux de regagner leurs domiciles. En 2002, la réduction concédée à cet effet était de 15% ;
- Sponsoring : ce moyen est utilisé de manière intense à savoir dans le football (équipes nationales et internationales : KHALIFA AIRWAYS est devenue en Juin 2001 sponsor de l'équipe française de football, l'Olympique de Marseille), les sports automobiles (rallye, formule 3000). Le même mois, la compagnie offre à l'équipe nationale de football un bus et un avion spécial ;
- Mécénat : 10 millions de dinars algériens ont été distribués après les inondations de Bab El-Oued à Alger en 2001. Pendant les périodes de

Ramadan, des restaurants ont été loués pour l'opération "F'tour pour tous" (repas de rupture du jeûne) ;

- Publication de la revue "Melissa Nour" distribuée gratuitement à bord des avions. Cette revue présente les dernières informations de la compagnie et de tous ses services mais également des informations très diversifiées : économie, nouvelles technologiques, sport, reportages sur différents pays, jeux, etc. La revue est un moyen important de communication car elle offre aux clients des informations dans tous les domaines susceptibles de l'intéresser, des conseils pour mieux vivre le vol ou le décollage horaire (ce qui traduit une certaine préoccupation du confort du client) mais surtout elle contient un instrument important qui lui permet de suivre le niveau de satisfaction à savoir : le baromètre¹. Cependant, cet instrument est utilisé de manière inefficace car la revue n'est pas distribuée de manière régulière et automatique mais seulement après demande des clients. De ce fait, il n'existe pas de réelle remontée d'information, ni de structure organisationnelle qui gère cet instrument.

Depuis la création de la compagnie, beaucoup de bruit a été fait autour d'elle au point où elle a été qualifiée : "compagnie de l'image et des apparences"². Nous verrons plus loin si tel est le cas.

KHALIFA AIRWAYS exerce son activité en collaboration avec plusieurs partenaires :

- Agences agréées ;
- Etablissement de gestion et de sécurité aéronautique (E.G.S.A.) ;
- Etablissement national de la navigation aéronautique (E.N.N.A.) ;
- Organisme de voyages et de tourisme tels que : C.N.A.N., O.N.A.T., T.V.A. ;
- Différents hôtels.

¹ Le baromètre est exposé à l'annexe p 235

² Journal "libération" du mercredi 30 Octobre 2002. article : « La face cachée de "l'empire" KHALIFA », par : Florence AUBENAS, José GARÇON, Renaud LECADRE et Cédric MATHIOT.

2-1-2- Les activités de KHALIFA AIRWAYS :

Le transport de passagers constitue la principale activité de la compagnie. Le trafic aérien national et international de la compagnie n'a cessé de connaître une évolution positive depuis sa création.

Les données de la direction régionale de l'Ouest nous montrent que sur le plan national, le trafic de l'année 2002 a connu une augmentation approximative de 10,66% ; quant au plan international, l'accroissement a été de l'ordre de 39%. Ces changements sont dus à l'élargissement de la flotte par l'acquisition de nouveaux appareils, à l'exploitation de nouvelles lignes et à la multiplication des programmes de vols de façon journalière.

Concernant le fret, cette activité commence à peine à se développer. Les préparatifs administratifs pour la mettre en place ont été initiés en 2001. Depuis, son impact n'a pas été évalué et la compagnie manque d'expérience pour développer rapidement cette activité. Rappelons que son concurrent AIR ALGERIE est présent sur ce marché depuis près de 60 ans et que KHALIFA AIRWAYS devra acquérir un certain savoir- faire pour faire face à la concurrence.

2-1-3- La direction régionale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.) de KHALIFA AIRWAYS :

Selon la direction régionale, la structure hiérarchique n'est pas encore définitive, cela déjà depuis plusieurs années. Cela représente une précarité pour les postes du personnel ce qui est démotivant mais également une atteinte à la réalisation des objectifs fixés par la stratégie de l'entreprise.

L'organigramme de la direction est représenté à la figure suivante :

2-1-2- Les activités de KHALIFA AIRWAYS :

Le transport de passagers constitue la principale activité de la compagnie. Le trafic aérien national et international de la compagnie n'a cessé de connaître une évolution positive depuis sa création.

Les données de la direction régionale de l'Ouest nous montrent que sur le plan national, le trafic de l'année 2002 a connu une augmentation approximative de 10,66% ; quant au plan international, l'accroissement a été de l'ordre de 39%. Ces changements sont dus à l'élargissement de la flotte par l'acquisition de nouveaux appareils, à l'exploitation de nouvelles lignes et à la multiplication des programmes de vols de façon journalière.

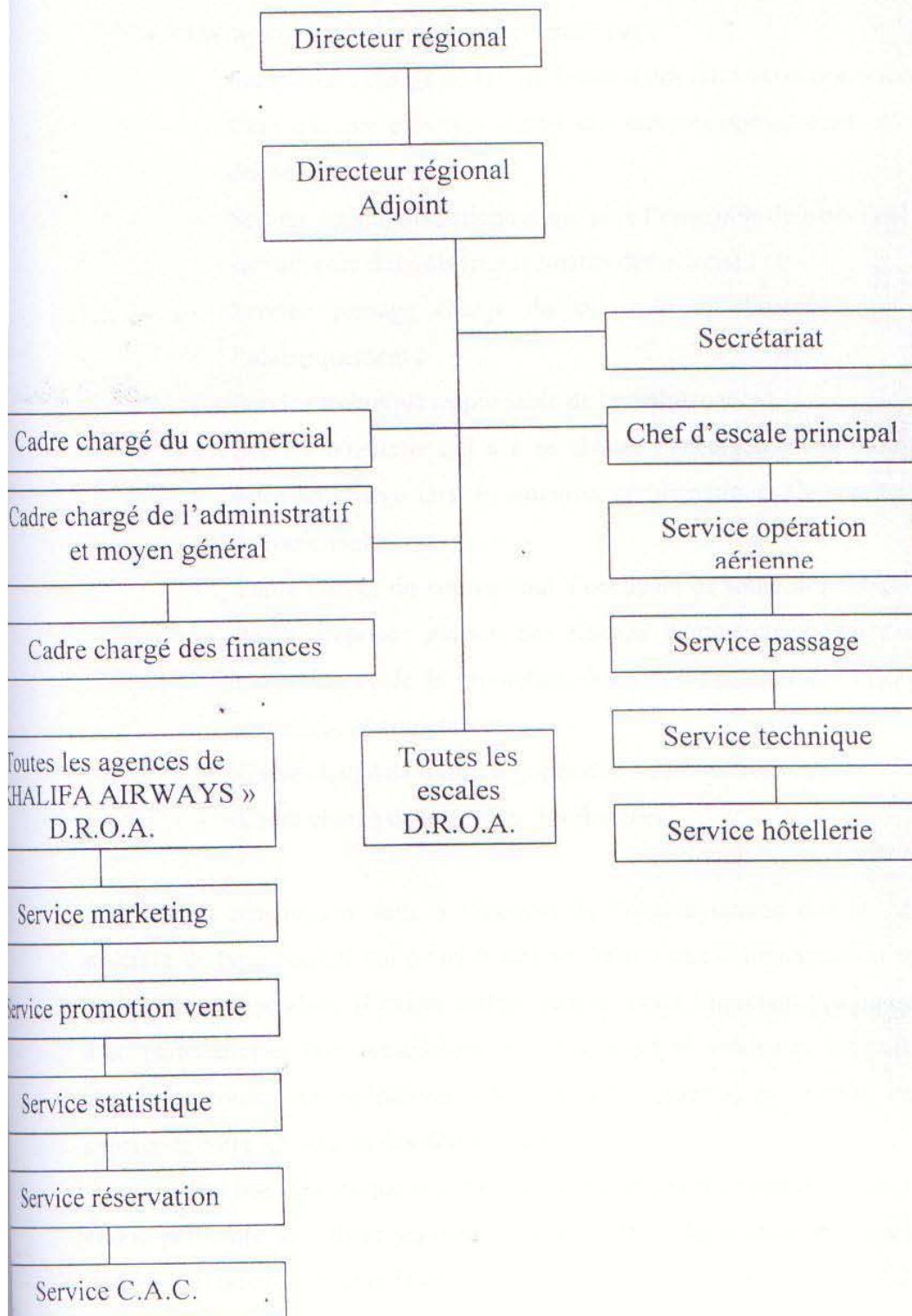
Concernant le fret, cette activité commence à peine à se développer. Les préparatifs administratifs pour la mettre en place ont été initiés en 2001. Depuis, son impact n'a pas été évalué et la compagnie manque d'expérience pour développer rapidement cette activité. Rappelons que son concurrent AIR ALGERIE est présent sur ce marché depuis près de 60 ans et que KHALIFA AIRWAYS devra acquérir un certain savoir- faire pour faire face à la concurrence.

2-1-3- La direction régionale de l'Ouest algérien (D.R.O.A.) de KHALIFA AIRWAYS :

Selon la direction régionale, la structure hiérarchique n'est pas encore définitive, cela déjà depuis plusieurs années. Cela représente une précarité pour les postes du personnel ce qui est démotivant mais également une atteinte à la réalisation des objectifs fixés par la stratégie de l'entreprise.

L'organigramme de la direction est représenté à la figure suivante :

Figure 15 : L'organigramme de la D.R.O.A. de KHALIFA AIRWAYS



Source : D.R.O.A. KHALIFA AIRWAYS 2003.

La D.R.O.A. est une entreprise centralisée qui est constituée des entités suivantes :

- Le sommet stratégique dirigé par un directeur général ;
- Un directeur adjoint, lui-même assisté par :
 - Secrétariat : chargé de la coordination des différentes opérations ;
 - Chef d'escale principal chargé des services opérationnels au sol au niveau des aéroports ;
 - Service opérations aériennes qui gère l'ensemble du personnel navigant et la surveillance des vols (mouvements des avions) ;
 - Service passage chargé du suivi de la clientèle entre l'aéroport et l'embarquement ;
 - Service technique responsable de la maintenance ;
 - Service hôtellerie qui a à sa charge l'hébergement de la clientèle et leur prise en charge lors de situation problématique. Ce service n'est pas très opérationnel ;
 - Cadre chargé du commercial s'occupant de toute la politique commerciale de l'entreprise : gestion des réseaux commerciaux (agences), gestion du marketing et de la promotion des ventes, gestion des réservations, service statistique et comptabilité ;
 - Cadre chargé de toutes les opérations administratives ;
 - Cadre chargé de la gestion des finances.

Nous remarquons suite à l'analyse de l'organigramme que la direction a une structure de type vertical qui pourrait être un frein à une communication interactive entre les services. Cependant, il existe malgré cela un point important à souligner : l'existence d'un partenariat et une consultation mutuelle entre le service commercial et le service chargé de toutes les opérations aériennes. Ceci garantit un certain équilibre et une cohérence entre les actions des différents services.

Il faut rappeler ici que le marketing doit traduire la vision stratégique de l'entreprise et doit permettre de réaliser ses objectifs et cela à tous les niveaux de passage du client. Ce dernier doit pouvoir trouver la même qualité de service et le même discours tout au long de sa chaîne de consommation, depuis l'intention du voyage, jusqu'à l'arrivée à l'aéroport de destination et la résolution de tous les problèmes rencontrés, si problèmes il y a.

2-2- CRM et Stratégie de différenciation au sein de KHALIFA AIRWAYS :

Avec la disparition du monopole sur les activités du transport aérien, le consommateur s'est trouvé face à la possibilité de choisir entre plusieurs compagnies – cette multitude de choix impliquait une complète réorganisation du marché aérien et des pratiques concurrentielles. Accusée d'avoir une qualité de service médiocre à tous les niveaux, une régularité et une permanence des retards, les clients de la compagnie aérienne AIR ALGERIE (qui n'avait pas à fournir des efforts sur le plan commercial tant tout ce qui était offert était vendu) l'ont déserté au profit de la compagnie privée KHALIFA AIRWAYS. Cette dernière a développé sa stratégie en améliorant justement les faiblesses d'AIR ALGERIE et en mettant au premier plan la qualité de service. Nous allons voir dans les points qui vont suivre si la rigueur promise est toujours présente.

2-2-1- Le CRM et ses outils :

Mettre le client au centre de ses préoccupations nécessite la mise en place de certaines procédures et de certains moyens.

A- La base de données :

Selon les responsables de KHALIFA AIRWAYS Ouest, la direction ne dispose pas d'une base de données car sa mise en place nécessite des moyens financiers et informatiques conséquents que la compagnie n'a pas. La base de données existe cependant au niveau de la maison mère à Alger. Pour qu'elle permette de réaliser les objectifs qui en découlent, elle doit être opérationnelle dans toutes les unités car le client doit être reconnu partout.

Au niveau de la direction régionale Ouest (D.R.O.), KHALIFA AIRWAYS dispose de fichiers clientèles. Le points faible de ces fichiers c'est qu'ils ne sont établis que pour les entreprises, les clients particuliers sont complètement négligés alors qu'ils constituent la part la plus importante de la demande. Les fichiers comportent les renseignements fonctionnels des entreprises : l'identification, nature du billet acheté (classe, fréquence et montants), type de contact (informations, achat, réclamation, réservation), mode de contact (téléphone, fax, face-à-face, le web – qui n'est utilisé que comme support informationnel-)

C- La satisfaction de la clientèle :

Selon la direction régionale Ouest de KHALIFA AIRWAYS, la relation qu'entretient la compagnie avec sa clientèle est bonne car l'objectif premier de cette dernière est la satisfaction des clients.

Cette satisfaction est mesurée en envoyant des questionnaires par courrier aux clients ou en prenant en compte les remarques et doléances notées sur le registre des réclamations, aucun exemplaire ne nous a été remis en invoquant la confidentialité. Les seuls indicateurs utilisés par la mesure sont la ponctualité et le service ; c'est à croire que le bon déroulement du service et ce qui déclenche l'achat ne dépendent que de ces facteurs. Des aspects très importants sont complètement négligés à savoir : l'accueil (de manière générale le client se fait une première opinion de l'entreprise suite à l'accueil qui lui a été réservé) ; le service au sol (l'assistance et la prise en charge du client sont déterminants, si le client a l'impression d'être livré à lui-même, il ne reviendra pas et ira fatalement chez un concurrent) ; l'amabilité, la compétence et l'empathie du personnel sont laissés de côté. Nous l'avons vu dans le chapitre précédent que la valeur d'une offre globale pour le client n'est pas seulement fondée sur des données technologiques, perceptuelles, symboliques ou culturelles mais également et surtout sur des données relationnelles.

En effet, pour atteindre un niveau satisfaisant de valeur ajoutée, la compagnie doit mobiliser toutes les ressources humaines directement concernées par la relation. La valeur et le construit relationnel sont déterminants dans un contexte de concurrence exacerbé qui pousse l'entreprise à favoriser le "zéro départ". KHALIFA AIRWAYS n'a aucune procédure de mesure de l'effet de l'interface personnel en contact – clients et ne peut pas donc en examiner les implications stratégiques. Alors qu'elle encourage fortement la formation du personnel, elle n'a mis en place aucune structure qui lui permette d'avoir un "feed-back" des résultats obtenus ou une quelconque information sur l'impact de la relation avec le personnel sur la décision d'achat du client.

Quant au choix de la cible à qui s'adresse cette mesure de satisfaction ou la fréquence selon laquelle elle est faite nous n'avons pu obtenir aucune information. Pour seuls résultats la compagnie nous précise seulement que d'après les résultats de ces enquêtes les clients sont satisfaits.

Suite à cela, nous remarquons que la D.R.O. n'a pas une démarche cohérente et précise pour mesurer la satisfaction. Plusieurs aspects sont négligés, la périodicité n'est pas assurée, et la mesure du taux de réponses et de leur retour n'est pas établie. Pour justifier

cela, la D.R.O. avance comme premier argument la centralisation de ses structures. C'est à dire, que la direction ne fait qu'appliquer les directives de la maison mère et que peu de place est laissée à l'initiative. Cependant, être centralisé n'implique pas une gestion aveugle et nécessite une connaissance accrue de toutes les opérations entreprises par la compagnie. La connaissance de la clientèle de direction régionale ne pourra pas être faite ou affinée par la maison mère car c'est à la direction régionale que le client s'adresse en premier.

Un autre point essentiel est négligé lui aussi : le baromètre de satisfaction. Aucune retombée ne sont transmises ou analysées. Cet outil est mis en place mais pas exploité. Ceci se traduit par une perte de temps, de ressources et d'informations pertinentes concernant les clients.

D- La gestion des réclamations :

Les insatisfactions des clients arrivent à la D.R.O. par plusieurs canaux : soit par les agences, soit directement à la direction, soit à travers le registre des réclamations. Aucune entité n'est mise en place pour le traitement spécifique des réclamations (cependant, cette entité existe au niveau de la direction centrale à Alger). Les mécontentements arrivent donc de partout et sont gérés coup par coup. La perte d'information est donc conséquente.

Pour une raison qui nous est inconnue, la D.R.O. n'a donné aucune précision sur les causes d'insatisfaction les plus invoquées tout en sachant qu'il nous aurait suffit d'analyser le contenu des registres de réclamations disponibles à tous les niveaux !

L'analyse de ces contenus nous a révélé que les principales causes d'insatisfaction concerne les points suivants :

- Retards fréquents sans aucunes justifications fournies aux clients. Selon les remarques formulées, ceci entraîne une perte de crédibilité et le changement de compagnie au profit de sa concurrente AIR ALGERIE ;
- Annulations de plusieurs vols qui finissent par être regroupés en un seul vol avec un nombre colossal de passagers à transporter. Ce sur-nombre entraîne différentes conséquences telles que :
 - Indisponibilité de places, donc renvoie de certains clients qui se plaignent de la lenteur des remboursements ;
 - Voyage inconfortable ;
 - Médiocrité du service ;

1. La carte KHALIFA Plus Base Bronze : est attribuée à tout client qui remplit une demande d'adhésion¹ ;
2. La carte KHALIFA Plus Bleue : est donnée aux passagers ayant cumulé un minimum de 40.000 miles ;
3. La carte KHALIFA Plus Rouge : est donnée aux passager ayant cumulé un minimum de 80.000 miles ;
4. La carte KHALIFA Plus Or V.I.P. (very important person) : accordée par le P-DG aux responsabilités publiques, diplomatiques, etc.

Les cartes bleue et rouge sont en cours de lancement dans le but de faire durer la relation encore plus longtemps. Il existe également un projet de lancement des cartes suivantes :

1. La carte KHALIFA Plus Saphir : attribuée aux adhérents ayant atteint le seuil de 40.000 miles. Elle offre des avantages supplémentaires par rapport à la bleue tels que : passage en priorité sur la liste d'attente à l'enregistrement ;
2. La carte KHALIFA Plus rubis : attribuée aux adhérents ayant atteint le seuil de 80.000 miles. Avantages supplémentaires par rapport à la rouge : la garantie d'un billet en classe économique quelle que soit la destination souhaitée (hors saison), des cadeaux personnalisés ;
3. La carte Jeunes Campus : réservée exclusivement aux étudiants de moins de 26 ans en leur garantissant une réduction de 25% pour l'achat de leur billet ;
Les avantages de cette carte ne sont pas très clairs car la réduction "étudiants" est déjà accordée en dehors de la carte. Dans ce cas, elle servira simplement de fiche d'identification.

Les caractéristiques de la carte sont les suivants :

- Elle est gratuite ;
- S'obtient suite à une demande faite à partir d'un formulaire d'adhésion disponible à bord des avions, les agences aériennes, les agences bancaires du groupe et les agences de location de voitures ;
- Accessible à toute personne âgée de plus de 12 ans ;

¹ Voir annexe p. 239

- Ouverte à tous les pays où le programme est en application ;
- Personnelle, nominative et cessible ;
- Un bonus de 2.000 miles est offert à tout nouvel adhérent dès son premier voyage (si celui-ci est effectué dans les six mois suivant son adhésion) ;
- Une rétroactivité de 30 jours pour la prise en compte des voyages effectués avant la date d'adhésion en présentant la photocopie de la souche du billet concerné et la carte d'embarquement dans les six mois qui suivent l'adhésion ;
- Valide 2 ans.

- L'accumulation :

Chaque voyage rapporte à l'adhérent des miles qui sont cumulés et crédités dans son compte personnel grâce au système informatique SIRTA.

L'accumulation dépend de la classe de transport acquitté. Les miles crédités se calculent de la manière suivante :

Miles crédités = miles de la zone de voyage¹ plus bonus de classe calculé par les coefficients ci-dessous :

Les classes	Les bonus
Y (économique)	12,5%
C (affaires)	25%
F (première)	50%
P (exécutives)	50%

L'accumulation des miles est possible avec tous les tarifs individuels à l'exception de :

- Tarifs enfants, bébés et offres spéciales (tarifs inférieurs à 50%) ;
- Tarifs groupe et tarifs consentis aux professionnels du voyage.

- Les primes :

Le programme de fidélisation comporte trois primes :

1. L'excédent bagages : Il sous-entend l'obtention de kilos supplémentaires, par rapport à la franchise autorisée, en tenant compte de la classe de voyage.

¹ Voir annexe p : 286.

L'excédent offert est de 25 kg. L'adhérent obtient la franchise dans la zone qui correspond au nombre de miles cumulé ;

Les conditions d'application sont les suivantes :

- La prime est non cessible ;
- Elle est valable trois mois ;
- Elle est possible sur un aller simple ;
- Elle est possible sur toutes les destinations.

2. Le surclassement : Il signifie la possibilité de voyager dans la classe immédiatement supérieure à celle dûment acquittée sur les vols KHALIFA AIRWAYS. La prime est :

- Non cessible ;
- Valable trois mois ;
- Valable sur un aller / retour ;
- Non modifiable ;
- S'effectue dans la classe immédiatement supérieure sur un billet plein tarif ;
- Il n'est pas possible de cumuler deux primes de surclassement.

3. Le billet prime : Il est offert selon un barème de calcul préétabli. Cette offre s'entend sur un aller / retour hors taxes émis au nom de l'adhérent ou par toute autre personne physique désignée par l'adhérent au moment de la demande de prime. L'adhérent obtient un billet gratuit dans la zone qui correspond au nombre de miles cumulé. Le billet est :

- Cessible sur simple demande ;
- Délivré auprès des agences ;
- Valable trois mois ;
- Il offre la possibilité de repartir d'une ville différente de celle d'arrivée dans le même pays et la même zone de voyage.

B- Accueil, renseignement et signalement d'un adhérent :

- Au niveau de l'agence :

Les agences de KHALIFA AIRWAYS constituent le lien direct entre les adhérents et la compagnie. Ce sont elles qui véhiculent l'image de marque de la compagnie, par

conséquent il est impératif que tous les efforts en matière d'accueil, de renseignement et d'information soient déployés à leur niveau.

Le délégué remet aux nouveaux adhérents un kit de Bienvenue contenant une lettre de bienvenue, carte d'adhésion et un guide pratique de l'adhérent.

Afin de reconnaître un client adhérent, les agents doivent systématiquement demander à tous les clients s'ils ont une carte fidélité. Cette procédure ne traduit en rien une démarche de personnalisation car le client doit être reconnu automatiquement du simple fait d'avoir un statut particulier en appartenant au club fidélité.

• Au niveau de l'aéroport :

Les agents doivent systématiquement demander la carte car c'est le moyen qui permet de créditer le compte du client. Selon la direction régionale Ouest (D.R.O.), le délégué devra dans la mesure du possible offrir un accueil personnalisé à l'adhérent.

Suite à l'enregistrement, l'agent d'escale doit reporter les renseignements spécifiques du dit client sur une fiche qu'il faxe à la direction centrale. C'est la seule manière pour la compagnie de reporter les informations concernant les voyages effectués par le client adhérent. Au niveau de l'aéroport d'Oran, ce système est inopérant. Pour effectuer le report des miles, les clients doivent ramener les souches de leurs billets à l'agence, qui enverra par la suite ces souches à la maison mère.

Cette procédure est lourde et contraignante pour le client alors que le but recherché est complètement le contraire.

C- Rôle du département fidélité :

Ce département a pour mission de créer, développer, promouvoir et commercialiser les produits de fidélisation de KHALIFA AIRWAYS.

Au niveau de la D.R.O., les missions attribuées à ce département sont les suivantes :

- Le traitement des adhérents ;
- Le contrôle et le suivi de l'orientation des cartes ;
- L'attribution des primes ;
- L'établissement des rapports d'études statistiques sur le profit et les comportements des adhérents ;
- La formation du personnel ;
- Les enregistrements sur le GDS AMADEUS.

Les délégués dans les agences doivent :

- Accueillir les adhérents, répondre à leurs questionnements et les servir ;
- Avoir un contact permanent avec la direction pour avoir les informations et les nouveautés du programme.

D- Analyse du programme :

Le programme tel qu'élaboré présente de nombreuses défaillances :

- La compagnie ne procède à aucune enquête pour déterminer et mesurer la fidélité des clients ainsi que les facteurs qu'il faut améliorer pour que cette fidélité augmente ;
- La fidélité des clients telle que définie est basée seulement sur les avantages promotionnels. Il suffirait qu'un client trouve les primes d'une autre compagnie plus intéressantes pour qu'il la quitte ou qu'il collectionne en même temps les primes de fidélité de plusieurs compagnies. Dans ce cas là, on ne peut plus parler de relation fidélisante ;
- En dehors des trois primes accordées à travers les cartes fidélité, aucune personnalisation n'est mise en place :
 - Pas de salles d'attentes spécifiques ;
 - A l'embarquement, il est prévu un couloir spécial pour les adhérents ; cependant, les informations et les identifications de ce dispositif n'existent pas ;
 - Pas de lignes téléphoniques spéciales réservées aux adhérents.
- Les responsables "fidélité" doivent obligatoirement avoir une liste complète de tous les adhérents dont ils ont la charge. Or, ces listes ne sont pas exploitées dans une optique marketing, pour définir les grandes tendances de voyages des clients adhérents ;
- C'est au client d'entreprendre la démarche pour adhérer au programme de fidélité. Aucune anticipation, études, ou analyses de ses besoins ne sont entreprises. C'est l'entreprise qui doit prendre en charge le client et non l'inverse.

Quant au volet "client", d'après la D.R.O., les critères invoqués par les clients concernent les points suivants :

- La qualité de service ;
- Les prix intéressants ;
- Le service à bord ;
- Les avantages "fidélité" ;
- La densité du réseau de distribution.

Nous avons vu dans les points qui ont précédés que la D.R.O. n'a pas un suivi régulier des enquêtes clients. Dans ce cas, elle ne peut considérer les critères de choix comme des indicateurs pertinents ou des tendances généralisées quant aux attentes des clients. Nous avons noté également suite à nos entretiens avec le département de la D.R.O. que les critères cités sont plus des points sur lesquels elles pensent agir.

Suite aux analyses des clients et de la concurrence, la direction régionale de l'Ouest algérien procède à des actions de différenciation à travers les points suivants :

- L'offre de service à travers un réseau élargi, une fréquence des dessertes et une diversité des classes. Ce dernier critère ne représente pas en soi un élément de différenciation car, mis à part les compagnies aériennes à bas tarifs, toutes les autres compagnies disposent du même critère ;
- Le prix attrayant. Il faut spécifier ici qu'après l'accord de partenariat signé entre KHALIFA AIRWAYS et AIR ALGERIE, les prix ont été alignés. De ce fait, l'argument de différenciation à travers le prix perd tout son sens ;
- L'emplacement des agences. Ce critère est déterminant pour faciliter la vie des clients. Sur le plan de la disponibilité, la rapidité de l'achat et l'économie d'efforts (temps, déplacements, etc.) ;
- La rapidité de la gestion des réclamations. Ce critère ne touche que les réclamations faites pendant la livraison du service au niveau de l'agence, l'aéroport ou à bord de l'avion. Quant à celles faites après la livraison du

service, la D.R.O. les traite par courrier ce qui pourrait présenter une certaine lenteur ;

- Le service à bord à travers des prestations de base (repas, couverture, etc.) ou des prestations liées aux distractions (journaux, films, etc.) ;
- La fidélisation de la clientèle. Nous avons vu que le programme KHALIFA Plus n'offrait aux clients que le droit d'accéder aux primes et que l'objectif de la "personnalisation" n'était pas atteint. Ceci ne permet pas de se positionner sur un axe de différenciation surtout que les concurrents recourent aux mêmes procédés ;
- Le confort de la flotte grâce aux nouveaux modèles d'avions construits selon des normes internationales très strictes ;
- Le système de réservation. KHALIFA AIRWAYS a mis au service de sa stratégie d'ensemble un système de réservation très puissant qui a fait ses preuves au niveau international à savoir le GDS AMADEUS. A travers ce dernier, elle peut mieux que d'autres s'adapter, se démarquer et capturer des marchés. Ce système permet d'abord à KHALIFA AIRWAYS de capturer des flux d'informations concernant non seulement le transport aérien, les réservations des vols par destination et par point de vente mais il permet aussi à la compagnie d'être un partenaire obligé pour de nombreux acteurs au sein de filière qui signent des accords pour être présents et pouvoir utiliser le système mis en place par la compagnie. Ce système est un formidable outil de contrôle qui sert comme vecteur d'information et de fidélisation. Les partenariats établis permettent à une compagnie d'élargir le champ de l'offre et la globalité des solutions offertes en intégrant l'ensemble des prestations (voyages, location automobile, financement, hôtellerie, restauration), facteurs supplémentaires d'attraction, de fidélisation et de rétention de l'intermédiaire (agence de voyage) comme du client final.

Au niveau des agences, les opportunités offertes par ce système ne sont pas exploitées car il est simplement utilisé comme un système de réservation classique. Seuls les responsables des réservations peuvent accéder aux

nombreuses informations de l'AMADEUS (liste des villes de tous les pays avec, les attractions, le climat, les événements prévus pour chaque destination, la géographie, les plats et boissons, les hôtels, des idées de shopping, etc.). Il n'existe aucune action marketing basée sur les informations disponibles sur le système. KHALIFA AIRWAYS est certes, la seule compagnie qui utilise l'AMADEUS (il est encore en installation à AIR ALGERIE) mais son exploitation reste faible alors qu'il aurait pu lui conférer un pouvoir de leadership incontestable.

Pour les dirigeants, cette différenciation a des résultats incontestables :

- Augmentation du chiffre d'affaires ;
- Acquisition de nouveaux clients ;
- Augmentation de la satisfaction ;
- Augmentation de la fidélisation ;
- Diminuer des réclamations.

Cependant, il n'existe au sein de la D.R.O. aucun moyen pour vérifier cela de manière quantifiable et corrélée. La D.R.O. ne mesure pas, non plus, les écarts de cette différenciation par rapport à ses principaux concurrents et s'inscrire par la suite dans un mouvement d'amélioration continu.

La compagnie KHALIFA AIRWAYS, à travers son slogan : "l'esprit de rapprochement", a fait de l'objectif de coller le plus près possible de sa clientèle aux endroits les plus lointains, une priorité. Cette pratique a été utilisée bien avant elle par son concurrent direct et ne lui permet pas donc d'être viable sur le long terme. Pour se démarquer, la D.R.O. doit décortiquer ses activités (selon le principe de la chaîne de valeur) pour déterminer celles qui peuvent lui procurer un avantage concurrentiel durable d'une part et une valeur supérieure pour les clients d'autre part.

- **Section 3 : Etude comparative entre AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS :**

Arrivés aux termes de notre travail, nous allons effectuer une analyse comparative entre les deux compagnies privées AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS afin de déterminer les orientations stratégiques de chaque compagnie et la place accordée aux "clients" au sein de leurs démarches et notamment les stratégies de différenciation.

3-1- **Le Customer Relationship Management :**

3-1-1- **Le CRM et ses outils :**

A- **La collecte d'informations :**

Tableau n°5 : La collecte d'informations

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
<u>La base de données</u>		
- Structure	- Inexistante	- Inexistante
<u>Fichiers</u>		
- Structure	- Existante	- Existante
- Données intégrées		
• Clients particuliers	- Caractéristiques fonctionnelles	- Inexistantes sauf pour le département fidélité
• Entreprises	- Caractéristiques fonctionnelles	- Caractéristiques fonctionnelles
- Alimentation	- Par le personnel en contact (entretiens)	- Factures comptables - Entretiens par le service commercial (face-à-face / téléphone)
- Utilisation des informations		
• Au niveau de la D.R.O.	- Segmentation / ciblage - Actions marketing - Satisfaction - Fidélisation - Gestion de réclamations	- Satisfaction - Fidélisation - Gestions des réclamations

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
• Au niveau des agences	- Fidélisation	- Fidélisation
- Optique	- Quantitative	- Quantitative

La collecte d'informations au sein des deux compagnies a pour support les fichiers "clients". Ces derniers, sont alimentés dans ces compagnies par des informations quantitatives qui ne permettent pas de déterminer quelles sont les attentes et les besoins des clients ainsi que leur évolution, ce qui ne permet pas d'avoir un apprentissage relationnel grâce aux données collectées.

Suite à ce tableau, il en ressort qu'AIR ALGERIE alimente ses fichiers par les informations collectées par le personnel en contact alors que KHALIFA AIRWAYS compte plus sur son service commercial et comptable. C'est le personnel en contact qui a une certaine fréquence relationnelle avec les clients et qui est susceptible d'avoir des réactions directes des clients, ce qui leur permettrait de faire des comptes rendus représentatifs.

Nous remarquons également que l'utilisation des fichiers au sein d'AIR ALGERIE entre dans le cadre d'une démarche marketing globale alors que KHALIFA AIRWAYS les utilisent dans une optique de satisfaction et fidélisation. Pour AIR ALGERIE cela lui permet en plus d'affiner ses actions marketing d'une part, et de capturer de nouveaux marchés, alors que pour KHALIFA AIRWAYS cela lui permet de se contenter seulement sur ses clients actuels.

B- Les canaux d'interaction :

Tableau n°6 : Les centres d'appels

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Structure	- Existante mais dispersée	- Inexistante, standard téléphonique réduit
- Supports	- N° Vert - N° des réservations - N° des chefs d'agences	- N° des réservations

- Objectifs	- N° des responsables du département marketing - Ecoute clientèle - Informations - Règlement des doléances	- Demandes d'informations - Réservations
-------------	---	---

Il existe une grande différence entre les deux compagnies sur ce point. Pour AIR ALGERIE, il existe une réelle préoccupation d'être présent et joignable par les clients et ce à tous les niveaux, alors que cette préoccupation est absente chez KHALIFA AIRWAYS. Ceci induit pour la compagnie une grande perte d'informations. Le rôle du standard téléphonique est minimisé chez KHALIFA AIRWAYS, alors que pour AIR ALGERIE, il révèle un caractère stratégique pour l'écoute de la clientèle et la réponse à ses besoins.

Tableau n°7 : Le site Internet

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Structure	- Existante	- Existante
- Objectifs	- Support informationnel - Facilitation des réservations - Réclamations	- Support informationnel - Réservations - Réclamations
- Interactions avec la clientèle	- Pas de personnalisation des réponses - Service réclamations inopérational	- Pas de réponses - Service réclamations inopérational

Il existe au sein des deux compagnies une similitude quant à l'utilisation de ce moyen. Le site Internet n'est utilisé que pour donner des informations concernant la compagnie, les services qui auraient pu créer une interactivité avec la clientèle, voire une personnalisation de la relation sont inopérational. Au niveau international la gestion de l'Internet fait partie intégrante des pratiques des compagnies aériennes étrangères. Le site Internet est mis en place pour garantir le niveau informationnel nécessaire concernant les prestations, permet de réserver, acheter et réclamer, ce qui rassemble en un seul outil plusieurs services de la compagnie. Cela représente un gain de temps pour le client et pour l'entreprise et une grande couverture du marché.

Tableau n°8 : Le personnel en contact

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Formation	- Très soutenue	- Très soutenue
- Types de formation	- Stages commerciaux - Stages de comportements - Séminaires - Sensibilisation par les procédures et notes de service - Stages de l'I.A.T.A.	- Stages commerciaux - Etudes de cas - Jeux de rôle
- Objectifs de la formation	- Développer l'amabilité - Développer la compétence	- Développer l'amabilité - Développer l'empathie
Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
	- Développer le savoir-faire et le savoir-être - Qualité de service	- Développer la facilité de contact - Apprendre à réagir en cas de problèmes - Qualité de service
- Fréquence de la formation	- Régulière	- Régulière - Selon les nouveautés de l'offre
- Suivi des résultats	- Régulier	- Inexistante

Nous pouvons aisément remarquer selon le tableau que les deux compagnies accordent une importance particulière à la formation du personnel en contact afin qu'il reflète une image positive sur la compagnie d'une part, et qu'il développe une *qualité de service sur le plan relationnel d'autre part*. Ceci représente un point essentiel pour identifier les attentes des clients et y répondre. Cependant, KHALIFA AIRWAYS n'a mis en place aucune structure qui lui permette d'avoir un "feed-back" sur les résultats des formations et leur impact sur l'amélioration de la relation entre les clients et le personnel en contact, alors qu'AIR ALGERIE organise régulièrement des réunions dans ce but.

Tableau n°9 : Le service client

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Structure	- Inexistante	- Inexistante
- Activités	- Dispersées	- Dispersées
- Supports	- Les réservations - Le département commercial - La direction régionale - Les chefs d'agences	- Les réservations - Le département commercial - La direction régionale - Les chefs d'agences

Concernant le service client, il existe une pratique similaire pour les deux compagnies. Une organisation spécifique est inexistante, cependant le rôle de ce service est assuré par différents services ce qui entraîne fatalement une perte d'informations pertinentes sur la clientèle et une difficulté pour la structurer. Alors que Singapore Airlines par exemple, a mis en place toute une structure axée sur le client, concernant l'écoute, la satisfaction, la fidélisation, le service et la qualité.

C- La satisfaction de la clientèle :

Tableau n°10 : La satisfaction de la clientèle

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Préoccupation	- Très présente	- Très présente
- Mesure	- Existante	- Existante
- Moyens utilisés	- Enquêtes par entretiens face-à-face - Registre des doléances	- Questionnaires par courrier - Registre de réclamations - Baromètre de satisfaction
- Indicateurs de mesure	- Accueil - Ponctualité - Service au sol - Service à bord - Compétence du personnel	- Ponctualité - Service à bord

- Cible	- Toutes CSP confondues	- Pas de réponse
- Choix de la cible	- Aléatoire	- Pas de réponse
- Fréquence	- Une fois par an	- Pas de réponse
- Résultats constatés	- Clients satisfaits	- Clients satisfaits
- Améliorations apportées suite aux enquêtes	- Actions sur les doléances - Prises en compte de <i>facteurs environnementaux</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Télécommunications • Transports au sol • Partenariats avec le secteur hôtelier 	- Pas de réponse

Il est important de constater que la préoccupation de la satisfaction "clientèle" est très présente au sein des deux compagnies. Cependant, les moyens mis en place pour atteindre cet objectif donnent des résultats différents. AIR ALGERIE procède à une mesure régulière qui touche tous les points relatifs à la chaîne de consommation du client, alors que KHALIFA AIRWAYS dispose d'outils qui – s'ils avaient été utilisés de manière efficace – auraient pu donner des résultats très probants pour la compagnie. Il faut noter également qu'AIR ALGERIE est plus structurée dans sa démarche et procède à un suivi régulier des résultats de cette dernière.

D- La gestion des réclamations :

Tableau n°11 : La gestion des réclamations

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Structure	- Existante mais éparpillée	- Existante mais éparpillée
- Collecte	- Agences / aéroport (guichet / réservations) - Direction : département commercial - N° Vert - Courrier - Registre des réclamations	- Agences - Direction - Registre des réclamations

- Causes d'insatisfaction invoquées	- Accueil - Prix - Lenteur de l'embarquement - Ponctualité	- Pas de réponse
- Traitement	- Individualisé	- Individualisé
- Moyens de traitement	- Remboursement du billet - Changement de vol - Amélioration de la formation du personnel - Indemnisation de la valeur du bagage	- Amélioration de la formation du personnel - Indemnisation de la valeur du bagage - Remboursement du billet
- Suivi	- Régulier (une fois par semaine)	- Irrégulier
- Résultats	- Amélioration de la satisfaction	- Amélioration de la satisfaction
- Suivi des résultats	- Au niveau des agences	- Pas de réponse

Les deux compagnies reconnaissent l'importance du traitement des réclamations par l'augmentation de la satisfaction clientèle. Cependant, AIR ALGERIE dispose de moyens supplémentaires pour le traitement par rapport à KHALIFA AIRWAYS. AIR ALGERIE a également un suivi régulier des résultats dans tous les points de contacts avec le client. Tel n'est pas le cas pour KHALIFA AIRWAYS. Le point commun entre les deux compagnies est qu'aucune ne dispose d'un service spécifique pour le traitement des réclamations. Les informations sont dispersées, non classées et donc perdues. Chacune procède à une gestion ponctuelle des réclamations selon les événements et les situations qui se présentent.

E- La perte clientèle :

Tableau n°12 : La perte clientèle

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Structure	- Existante	- Inexistante

- Outils	- Taux de chargement - Evolution du chiffre d'affaires	- Inexistante
- Causes de départ	- Accueil - Prix - Incidents	- Inexistante
- Niveau d'analyse des pertes	- Agences	- Inexistante
- Relances	- Démarchage - Contacts téléphoniques - Contacts par courrier	- Inexistante
- Promesses	- Meilleur accueil - Plus grande écoute - Satisfaction des doléances	- Inexistante

Il relève de ce tableau que KHALIFA AIRWAYS ne dispose d'aucune structure pour mesurer, analyser et corriger les pertes de clients. Suite à cela, elle ne pourra pas récupérer ses clients, améliorer la qualité de service et mesurer l'impact de ses actions. Quant à AIR ALGERIE, cette structure existe mais n'est organisée qu'au niveau des agences, ce qui traduit une certaine incohérence et une implication de toutes les équipes. L'autre point déterminant est que les outils utilisés ne reflètent pas la réalité des sources du problème. Ces outils ne permettent pas de tracer les clients de perdus de manière efficace ce qui induit une perte d'informations sur les caractéristiques des cibles perdues et nécessitant des actions de relance.

3-1-2- La fidélisation :

Tableau n°13: Mise en place du plan de fidélisation

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
Structure	- Existante	- Existante
Objectifs	- Conserver la relation sur le long terme - Capturer de nouveaux	- Conserver la relation sur le long terme - Capturer de nouveaux

	marchés	marchés
- Support utilisé	- La carte de fidélité	- La carte de fidélité
- Avantages	- Lignes téléphonique spécifiques - Guichet spécial pour l'émission des billets - Guichet spécial à l'enregistrement - Priorité sur les listes d'attente - Franchise bagage supplémentaire - Informations personnalisées - Salles d'attente spécialisées - Invitations aux vols inauguraux	- Billets gratuits - Surclassement - Franchise bagage supplémentaire - Couloir spécial à l'enregistrement
- Choix de la cible	- Suivant le chiffre d'affaires réalisé	- Pas de spécificités particulières
- Adhésion	- Proposée par les agences	- Demandée par les clients
- Impact	- Augmentation de la fidélité - Evolution du chiffre d'affaires	- Conquête de nouveaux clients
- Personnalisation de la relation	- Contacts directs - Visites de courtoisie - Régularité des contacts	- Pas de réponse

Le tableau exposé ci-dessus nous montre qu'AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS veulent créer et conserver la relation établie avec leurs clients sur le long terme en le fidélisant. Cependant, les deux compagnies, utilisent deux optiques différentes : AIR ALGERIE a opté pour une stratégie "Push", c'est à dire qu'elle pousse le produit vers les clients alors que KHALIFA AIRWAYS a opté, elle, pour une stratégie "Pull", c'est à dire que c'est le client qui va vers le produit. Cette différence d'approches traduit la préoccupation d'anticipation des attentes de la part d'AIR ALGERIE et son absence au sein de KHALIFA AIRWAYS. Il faut noter également que le plan de fidélisation d'AIR ALGERIE a pour support principal, une personnalisation de la relation grâce à toutes les

structures mises en place dans ce but. Les avantages proposés par AIR ALGERIE traduisent réellement la volonté d'une prise en charge complète du client et de la facilitation de la relation. Alors que KHALIFA AIRWAYS se base plus sur une fidélité promotionnelle, due seulement aux primes quantitatives et non des avantages relationnels qualitatifs.

3-2- La stratégie de différenciation :

3-2-1- L'identification clients / concurrence :

Tableau n°14 : Identification clients / concurrence

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Recensement des actions concurrentielles	- Existant	- Existante
- Moyens utilisés	- Bouche-à-oreille - Observation - Recensement des actions publicitaires - Etudes et analyses des chargements de vols	- Journaux - Revues spécialisées - Recensement des actions publicitaires
- Etude des critères d'achat des clients	- Existante	- Existante
- Critères de choix de la compagnie	- Qualité de service - Prix intéressants - Respect des horaires - Service à bord accueil - Compétences du personnel - Densité du réseau de distribution	- Qualité de service - Prix intéressants - Service à bord - Avantages "fidélité" - Densité du réseau de distribution

Les deux compagnies prennent en compte deux critères importants pour la définition d'une stratégie de différenciation à savoir : les clients et la concurrence. Ceci traduit une démarche d'amélioration et de détection des opportunités de différenciation.

Selon le tableau, les critères de choix qui poussent les clients à choisir AIR ALGERIE ou KHALIFA AIRWAYS à ce stade d'analyse nous montrent que les éléments différenciateurs pour AIR ALGERIE sont : l'accueil, la ponctualité, et le personnel compétent, alors que pour KHALIFA AIRWAYS se sont les avantages fidélité. Nous allons voir dans le tableau suivant si les compagnies se basent sur ces critères pour élaborer des stratégies de différenciation.

3-2-2- Les actions de différenciation :

Tableau n°15 : Les actions de différenciation

Les éléments	AIR ALGERIE	KHALIFA AIRWAYS
- Eléments différenciateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Offre de service (réseau, fréquence) - Rapidité de la gestion des réclamations - Service à bord - Fidélisation de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Offre de service (réseau, fréquence, classes) - Prix - Rapidité de la gestion des réclamations - Système de réservations - Service à bord - Fidélisation de la clientèle - Confort de la flotte
- Elaboration de la différenciation	<ul style="list-style-type: none"> - Découle d'une stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de réponse
- Résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du chiffre d'affaires - Augmentation de la satisfaction - Augmentation de la fidélisation - Diminution des réclamations - Diminution des pertes clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du chiffre d'affaires - Acquisition de nouveaux clients - Augmentation de la satisfaction - Augmentation de la fidélisation - Diminution des réclamations
- Comparaison par rapport aux concurrents	<ul style="list-style-type: none"> - Existante 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de réponse

- Outils de comparaison	- Chargement à bord - Taux de remplissage	- Pas de réponse
-------------------------	--	------------------

L'analyse du tableau met en exergue les points suivants :

- Les deux compagnies déclarent mettre en place une stratégie de différenciation alors qu'il existe plusieurs critères différenciateurs similaires. Selon les résultats, la différenciation pour KHALIFA AIRWAYS s'opère au niveau prix (alors que les prix ont été alignés suite à l'accord de coopération, ce qui ne reflète pas un élément de différenciation), le système de réservation (ce qui est vrai car la mise en place d'un GDS chez AIR ALGERIE est entrain de se faire, ce qui donne une certaine avance à KHALIFA AIRWAYS) et le confort de la flotte (de critère n'est plus valable, car AIR ALGERIE a procédé à un total renouvellement de sa flotte d'avions, ce qui l'a mis au même niveau que KHALIFA AIRWAYS).
- L'élaboration de la différenciation au niveau des deux compagnies, ne se fait pas selon une vision stratégique avec des objectifs mais découle spontanément des démarches d'AIR ALGERIE et de KHALIFA AIRWAYS. Même si selon elles, cette démarche donne des résultats.
- Les critères de choix invoqués par les clients n'ont aucun impact sur le choix des éléments différenciateurs.
- Aucune compagnie ne procède à une analyse interne selon le modèle de PORTER, le chaîne de valeur, pour déterminer sur quels points peut s'opérer la différenciation et quelle activité procure un avantage concurrentiel. A ce stade d'analyse, ni AIR ALGERIE, ni KHALIFA AIRWAYS n'ont pu établir un avantage compétitif durable et incomparable.
- La gestion de la relation client dans son optique globale, ainsi que ses outils et ses préoccupations sont complètement absents de la stratégie de différenciation, telle que définie par les deux compagnies ; Alors que les deux compagnies semblaient, dans les sections qui ont précédées, avoir cette préoccupation, et favoriser l'amélioration continue de la satisfaction, ainsi que le côté relationnel entre la compagnie et ses clients.
- La structure organisationnelle, le changement des mentalités à tous les niveaux ainsi que le potentiel innovateur et novateur de la compagnie sont complètement négligés.

Même si le client représente l'une des préoccupations majeures des directions régionales des compagnies AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS, il n'en reste pas moins évident qu'il existe un déficit énorme quant à la mise en place de démarches et de structures concernant cette préoccupation, notamment sur le plan relationnel. La vision de rentabilité financière, limite les actions des compagnies à une préoccupation "profits" et empêche de ce fait l'amélioration de la clientèle de service et interaction avec les clients. Quant aux éléments et outils qui existent, leur utilisation est réduite au minimum traduisant de ce fait l'absence de personnel en contact suffisamment compétent et complètement impliqué et engagé dans la satisfaction de la clientèle.

Enfin, il convient de noter, que le CRM – qui doit être du ressort de l'ensemble de la compagnie – est réduit au simple fait de vouloir satisfaire sa clientèle, même si des différences notoires entre les deux compagnies même si beaucoup reste à faire). AIR ALGERIE semble, vu son expérience, avoir une structure plus développée quant à la gestion de la relation clients que son concurrent direct KHALIFA AIRWAYS. Cette dernière a montré une certaine ambiguïté concernant les objectifs à atteindre et une incohérence quant à leur réalisation. Elle s'inscrit plus dans une démarche de gestion de l'image que dans une démarche d'apprentissage relationnel à long terme, ce qui n'est pas le cas d'AIR ALGERIE qui, certes à une présence médiatique moindre, mais dont les actions tendent plus vers une réelle préoccupation de CRM.

Conclusion générale

Le marketing a beaucoup évolué, passant du marketing de masse au marketing personnalisé. C'est dans ce cadre que s'est développée la démarche CRM.

Le CRM accélère la performance commerciale, gère la relation client au plus près et construit l'avenir de l'entreprise. Il est ainsi le déterminant majeur pour créer un avantage distinctif par rapport à la concurrence et empêcher le phénomène d'attrition. Il ne s'agit donc plus de vendre un service au nombre maximum de clients mais de vendre le maximum de prestations au même client et ainsi optimiser la chaîne de valeur client.

Cette approche a été révolutionnaire pour le transport aérien qui a toujours construit ses modèles sur sa capacité à gérer des segments de marché et non d'établir une relation personnalisée avec chaque client. De nombreux outils (mesure de satisfaction, gestion des réclamations, fichiers clients, programme de fidélisation, etc.) ont déjà été mis en place pour répondre aux besoins des clients mais, faute d'une vision élargie qui mobilise toute l'entreprise ainsi que tous ses partenaires, ces outils ont été sous-exploités.

Le CRM a permis aux compagnies aériennes de développer un véritable dialogue avec le client afin de connaître précisément ses besoins et ses attentes pour y répondre très précisément et, dès lors, augmenter sa satisfaction, le fidéliser et ainsi accroître la rentabilité de la compagnie. Mieux connaître le client, mieux communiquer avec lui, instaurer avec lui une qualité relationnelle, interactive, a été pour le transport aérien un nouvel avantage concurrentiel qui a permis aux compagnies aériennes de se démarquer de la concurrence.

Quelles ont été les conséquences des changements organisationnels qu'implique le CRM sur le transport aérien algérien ? Telle a été notre préoccupation générale tout au long de ce travail. Les bouleversements qu'a connu ce secteur dans les années 90 – caractérisés par la démonopolisation et l'ouverture du ciel aérien à la concurrence – nous ont conduit à penser que l'optique CRM déjà appliquée par les compagnies internationales offrait d'énormes opportunités de développement ainsi que de différenciation par rapport à la concurrence, d'augmentation de la satisfaction et de la fidélisation de clients, aux

compagnies algériennes tout en prenant en considération les particularités du marché algérien.

Ce nouveau contexte a permis l'émergence de nouveaux entrants, notamment KHLIFA AIRWAYS qui, de fait, a bouleversé les mécanismes de fonctionnement et d'organisation de la compagnie nationale AIR ALGERIE. Cependant, la préoccupation d'adopter une stratégie de différenciation, se fait selon une optique de "gestion de l'événement" qui ne découle pas – chez les deux compagnies – d'une stratégie réfléchie et structurée avec des objectifs clairs mais se fait de manière spontanée avec des résultats difficilement mesurables.

Afin de faire face à la concurrence, AIR ALGERIE – qui a entamé son activité bien avant l'indépendance, ce qui lui a donné une expérience incontestable dans le secteur – a fixé des objectifs dans le but de centrer ses activités sur le client. La compagnie a mis en place des détecteurs de satisfaction (enquêtes, registre des réclamations, standards téléphoniques, visites, programme de fidélisation, etc.) et a concentré ses efforts sur la formation du personnel. Cependant, l'utilisation des outils reste minimale et insuffisante ce qui empiète sur la qualité de service car la structure organisationnelle nécessaire à la prise en charge de cette préoccupation n'a pas été mise en place. Il faut noter ici qu'AIR ALGERIE gère des opérations ponctuelles ce qui ne lui permet pas de se concentrer réellement sur le client mais plutôt sur les résultats financiers. Toutes les implications du CRM ne sont pas prises en compte. Quant au programme de fidélisation. Cet outil reste inexploité dans le cadre de la connaissance du client et l'instauration d'une relation proactive entre lui et la compagnie.

La compagnie KHALIFA AIRWAYS qui se déclarait plus performante qu'AIR ALGERIE, s'est avérée bien plus déstructurée qu'il s'agisse de son support organisationnel ou de son support décisionnel. Il existe des incohérences dans la structure hiérarchique de la compagnie ce qui retentit sur les missions des différentes équipes. Les outils de mesure de la satisfaction ne sont pas réellement définis et ne sont pas utilisés de manière efficace, car il n'existe pas de réel feed-back quant à leur utilisation. Le programme de fidélisation est mis en place sans véritable support organisationnel ce qui menace sérieusement les résultats qui en découlent sur le long terme. Il ne suffit pas d'affirmer que la base centrale de l'activité est le client mais il convient de mobiliser toutes les équipes et tous les moyens

dont dispose la compagnie et les utiliser de manière efficace pour instaurer une relation durable et rentable avec le client.

Nous remarquons clairement en ce qui concerne les deux compagnies, que les décisions sont prises indépendamment des contraintes techniques car elles sont prises au niveau des directions générales sous l'impulsion de stratégies marketing traduites en politique d'actions globales et non adaptées aux différents segments de marchés. Il s'agit donc pour AIR ALGERIE ainsi que pour KHALIFA AIRWAYS de prendre en considération les problématiques suivantes :

- La mise en place d'un projet CRM sous-entend qu'il faut personnaliser, adapter pour les besoins de la compagnie tous les moyens dont elle dispose et notamment sélectionner un progiciel CRM. La matière première devient ici le support informationnel.
- Outre cette customisation, le CRM doit être interfacé avec les systèmes existants (le système d'information, les systèmes comptables, le système informatique...) qui eux restent en place et ont pour rôle d'apporter des données au CRM.
- Le coût : les moyens à mettre en œuvre aussi bien en infrastructures techniques qu'en projets d'intégration sont très importants. En particulier la communication avec les systèmes opérants pose un certain nombre de problèmes de coordination et la définition des interfaçages a un coût non négligeable d'installation et de structure.
- Outre le problème de mise en œuvre du service intégrant les spécificités définies pour la compagnie, la direction est confrontée au dimensionnement de l'infrastructure technique à mettre en œuvre. Ceci non seulement pour répondre aux objectifs stratégiques de la compagnie mais aussi pour anticiper la croissance générée par le projet CRM.

L'exploitation sécurisée de l'ensemble des systèmes d'information est primordiale. Des tâches élémentaires telles que la sauvegarde quotidienne des données peuvent devenir très complexes ou représenter un travail gigantesque. Enfin, les machines doivent être

performantes pour que les temps de réponse le soient aussi car le client est, ou bien en face ou bien en ligne, et il faut pouvoir lui répondre au fur et à mesure de ses questions. Ajoutons également que pour le bon fonctionnement d'un projet CRM, il est primordial pour les deux compagnies de prendre en compte la coordination entre toutes les équipes et les services existants.

La relation avec le client dans le secteur du transport aérien est fondamentale, cependant nous remarquons que la première cause d'inexistence d'un véritable projet CRM dans les deux compagnies est la difficulté liée à la mise en œuvre, sans oublier toutes les implications concernant le changement des modes de fonctionnement, d'organisation, de mentalité et de culture d'entreprise.

Cette recherche a été réalisé en interne pour rendre compte du fonctionnement des compagnies aériennes AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS en ce qui concerne le recentrage sur le client et l'application de l'optique CRM. Il a été centré sur la démarche des deux compagnies au niveau de l'approche qu'elles développent, de l'organisation qu'elles sont censées mettre en place - notre préoccupation était d'interpeller la pertinence et la cohérence d' AIR ALGERIE et de KHALIFA AIRWAYS au regard des informations disponible sur le même sujet - Il est évident qu'une enquête terrain auprès de la clientèle aurait largement contribué à cette recherche. Ce travail constitue un départ à des travaux plus complets.

Il convient d'ajouter que la dissolution du groupe KHALIFA auquel appartenait la compagnie aérienne n'efface pas la réalité qu'a constitué l'ouverture du marché algérien et l'impact qu'a eu KHALIFA AIRWAYS sur la prise en charge des préoccupations de la clientèle. Nous avons rendu compte du fonctionnement interne de la compagnie et les problèmes de sa dissolution ne sont pas liés à son propre fonctionnement mais plutôt aux problèmes qu'a eu le groupe entier.

Annexe 1
Annexes

Guide d'entretien

Annexe 1

Guide d'entretien

Université D'Oran
Faculté des sciences économiques,
des sciences de gestion et des sciences commerciales

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour monsieur, madame,

Je m'appelle FELFLI NADIA et je réalise, dans le cadre du mémoire de magister, une étude dont le but est de connaître comment se gère la relation compagnie aérienne-clientèle

Vos éclaircissements revêtent une importance toute particulière et j'aimerais à ce sujet vous poser quelques questions.

Veillez cocher les cases qui vous conviennent...

ECOUTE CLIENTELE

Votre relation avec la clientèle est :

Insuffisante Acceptable Bonne Excellente

Avez-vous une structure qui vous permet d'écouter vos clients ?

Oui Non

Si oui, laquelle ?

- Service clientèle
- Entretien avec le personnel
- Enquêtes
- Numéro téléphonique
- Messagerie électronique
- Registre des réclamations
- Boite à suggestions
- Animation d'un club clients
- Réunions de clients
- Autres

Précisez :
.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Avez-vous un fichier clientèle ?

Oui Non

Si oui, de quelle manière l'utilisez-vous ?

.....
.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Avez-vous une base de données clients ?

Oui Non

Si oui, quelles sont les données intégrées ?

- Identification du client (nom, prénom, adresse, profession, n° de téléphone, e-mail, situation familiale)
- nature du billet acheté (classe, montant, fréquence)
- Type de contact (demande d'information, achats, réclamation, réservation)
- Mode de contact (téléphone, fax, Web, face à face)
- Centres d'intérêts du client (loisirs, préférences pendant le vol, etc.)
- Prestataires de service (agences de la compagnie, agences agréées, aéroport)
- Autres

Précisez :

.....

.....

De quelle manière sont recueillies les informations qui l'alimentent ?

- Par téléphone
- Par Internet
- Par les vendeurs
- Autres

Précisez :

.....

.....

La collecte d'informations se fait par :

- Tous les services
- les agences
- Le service commercial
- Autres

Précisez :

.....

.....

Comment sont utilisées les informations de la base de données ?

- Segmentation / ciblage de la clientèle
- Actions marketing / commerciales
- Satisfaction de la clientèle
- Fidélisation de la clientèle
- gestion des réclamations
- Autres

Précisez :

.....

.....

13/ Qui a accès à ces informations ?

- Tout le personnel
- Les chefs de service
- Les commerciaux
- Le directeur régional

14/ Quels sont les services de la compagnie qui utilisent ces informations ?

- Tous
- Marketing/commercial
- Comptable/financier
- Technique
- Escale/passage
- Réservations
- Autres

Précisez :

.....

.....

15/ Comment est communiqué le résultat du traitement de ces données ?

- Réunion
- Communication interne : (journal interne, notes de service)
- Tournée régulière des dirigeants
- Résultats d'outils
- Indicateurs (tableaux de bord, intranet)
- Autres

Précisez :

.....

.....

16/ A qui est-il communiqué ?

- Tout le personnel
- Directeur du service
- Chefs de service

SATISFACTION

Mesurez-vous la satisfaction (le contentement) de vos clients ?

Oui Non

Si oui, quelles sont les méthodes utilisées ?

- Entretien face à face
- Entretien téléphonique
- Questionnaire par courrier
- Questionnaire par Internet
- Registre des réclamations
- Autres

Précisez :
.....
.....

Quels sont les indicateurs utilisés pour mesurer la satisfaction ?

- Accueil
- Ponctualité
- Service au sol
- Service à bord
- Amabilité du personnel
- Compétence du personnel
- Capacité du personnel à prendre en compte les besoins du clients
- Autres

Précisez :
.....
.....

Comment sont choisis les clients à qui s'adresse cette mesure de satisfaction ?

.....
.....
.....

Les enquêtes par questionnaires ou entretiens se font selon quelle fréquence ?

- Une fois par mois
- Une fois tous les six mois
- Une fois par an
- Autres

Précisez :
.....
.....

D'après les résultats de ces enquêtes, les clients sont ?

Très insatisfaits insatisfaits satisfaits très satisfaits

Suite aux résultats des enquêtes, que faites vous pour améliorer la satisfaction de vos clients ?

.....
.....
.....

Quel service ?
Aérien / terrestre
- Sécurité
- Check-in
- Bagages
- Service commercial
- Service clientèle
- Équipage
- Standard (Siège de tête)
- Menuiserie
- Équipement électronique
- Répartition des cabines
- Autres

Quel service ?
.....
.....
.....

Quels sont les causes d'insatisfaction les plus fréquentes ?
- Accueil
- Fiabilité
- Qualité du personnel
- Rapidité de la prestation
- Prix
- Service à bord
- Améliorer les équipements
- Rapidité de l'embarquement
- Amélioration de vol
- Perte de bagages
- Niveau de classement
- Autres
- Autre

GESTION DES RECLAMATIONS

Collectez vous les réclamations de vos clients ?

Oui Non

Si oui, comment ?

- Agences / aéroport :
- o Réservations
- o Guichet
- Direction :
- o Service commercial
- o Service clientèle
- Téléphone :
- o Standard téléphonique
- o Numéro vert
- Courrier (posté/faxé/électronique)
- Registre des réclamations
- Autres

Précisez :

.....

.....

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

Quelles sont les causes d'insatisfaction les plus invoquées ?

- Accueil
- Ponctualité
- Qualité du personnel
- Rapidité de la prestation
- Prix
- Service à bord
- Accueil avant embarquement
- Rapidité de l'embarquement
- Annulation de vol
- Perte de bagages
- Erreur de classement
- Autres

Précisez :

.....

.....

De quelle manière remédiez vous à cette insatisfaction ?

- Offre de billet gratuit
- Remboursement du billet
- Changement de vol (retards)
- Prise en charge (annulation)
- Indemnisation de la valeur du bagage
- Amélioration de la formation du personnel en contact
- Autres

Précisez :
.....
.....

A quel niveau se traitent les réclamations ?

- Direction
- Agences
- Service spécifique Réclamations
- Aéroport
- Autres

Précisez :
.....
.....

Arrivez-vous à changer vos clients insatisfaits en clients satisfaits ?

Oui Non

Si oui, comment vous en rendez vous compte ?

.....
.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Avez-vous un suivi régulier des réclamations ?

Oui Non

Si oui, à quelles fréquences ?

- Chaque semaine
- Chaque mois
- Autres

Précisez :

.....

.....

Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

Comment s'inscrivent à diversification ?

Si oui, pourquoi ?

.....

.....

.....

Comment s'inscrivent à diversification que à savoir les clients qui partent ?

- Selon fréquence d'inscriptions
- Selon type de client (particulier, entreprise)
- Autres

Précisez :

.....

.....

Quelles sont les raisons les plus pour le départ ?

.....

.....

.....

Comment voyez les clients qui partent ?

- Oui
- Non

Si oui, de quelle manière ?

- Téléphonique
- Par écrit
- Face à face
- Par e-mail
- Autres

Précisez :

.....

.....

PERTE DE CLIENTELE

Évaluez-vous les pertes de clientèle ?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....

.....

Allez directement à la Q4

Si non, pourquoi ?

.....

.....

Comment arrivez-vous à déterminer quels sont les clients qui partent ?

- Selon fréquence d'utilisation
- Selon typologie (client particulier, entreprise)
- Autres

Précisez :

.....

Quelles sont les raisons invoquées pour le départ ?

.....

.....

Relancez-vous les clients qui partent ?

Oui Non

Si oui, de quelle manière ?

- Téléphone
- Courrier
- Face à face
- Internet
- Autres

Précisez :

.....

Quelles garanties de service leurs promettez-vous pour leur retour ?

.....
.....
.....

Arrivez-vous à les récupérer ?

Oui Non

- Intrus
- Revues spécialisées
- Branche à crédits
- Observations
- Niveau de clients "insignifiants"
- La menace de l'offre
- Recrutement des actions publicitaires
- Autres

.....
.....
.....

Déterminez-vous les critères qui poussent les clients à s'adresser à votre compagnie ?

Oui Non

Quels sont les critères privilégiés par les clients ?

- Qualité du service
- Prix intéressants
- Respect des horaires
- Service à bord
- Rapidité de la prestation
- Niveau de la clientèle
- Avantages "fidélité"
- Aspect de l'équipement
- Compétence du personnel
- Qualité du réseau de distribution
- Autres

.....
.....
.....

En outre, en compte ces critères, essayez-vous d'être différents de vos concurrents ?

Oui Non

DIFFERENCIATION

Recensez-vous les actions qu'entreprennent vos concurrents ?

Oui Non

Si oui, comment ?

- Journaux
- Revues spécialisées
- Bouche à oreilles
- Observation
- Envoie de clients "imaginaires"
- Recensement de l'offre
- Recensement des actions publicitaires
- Autres

Précisez :

.....

.....

Déterminez-vous les critères qui poussent les clients à s'adresser à votre compagnie ?

Oui Non

Si oui, quels sont les critères invoqués par les clients ?

- Qualité du service
- Prix intéressants
- Respect des horaires
- Service à bord
- Rapidité de la prestation
- Accueil de la clientèle
- Avantages "fidélité"
- Rapidité de l'embarquement
- Compétence du personnel
- Densité du réseau de distribution
- Autres

Précisez :

.....

.....

En prenant en compte ces critères essayez-vous d'être différents de vos concurrents ?

Oui Non

Précisez :

Si oui, sur quels points s'opère la différenciation ?

- Offre de service
- o Réseau élargi
- o Fréquence des dessertes
- o Diversité des classes
- Prix
- Personnel
- Emplacement des agences
- Gestion des réclamations
- o Rapidité
- o Dédommagements
- Système de réservations
- Service à bord
- o Prestation de base
 (repos, sièges, coussins, couvertures, etc.)
- o Distractions
 (journaux, films jeux, etc.)
- Satisfaction de la clientèle
- Fidélisation de la clientèle
- Richesse de la base de données
- Flotte
- o Confort
- o Puissance
- Autres

Précisez :

Cette différenciation se fait selon quelle manière ?

- Spontanément
- découle d'une stratégie

Cette différenciation a-t-elle des résultats ?

Oui Non

Si oui, lesquels ?

- Augmentation du chiffre d'affaires
- Acquisition de nouveaux clients
- Augmentation de la satisfaction
- Augmentation de la fidélisation
- Diminution des réclamations
- Diminution des pertes de clients
- Autres

Précisez :

Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Mesurez-vous les écarts par rapport aux principaux concurrents ?

Oui Non

Si oui, de quelle manière ?

.....
.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Si oui, quels sont les aspects abordés ?

- Coûts
- Productivité ou point de vente
- Qualité du personnel
- Offre de service
- Service à bord
- Accueil
- Environnement
- Règlement des problèmes
- Rapport avec le passager
- Sécurité
- Autres

Attribuez-vous une cote de fidélité aux clients fidèles ?

Oui Non

Si oui, quel est son impact pour la compagnie ?

.....
.....
.....

FIDELISATION

Faites-vous une distinction entre les clients fidèles et les autres clients ?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....
.....
.....

Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Procédez-vous à des enquêtes pour mesurer la fidélité des clients ?

Oui Non

Si oui, quels sont les aspects abordés ?

- Tarifs
- Proximité du point de vente
- Qualité du personnel
- Offre de service
- Service à bord
- Accueil
- Embarquement
- Règlement des problèmes
- Rapport avec le personnel
- habitude
- Autres

Précisez :

.....

.....

Attribuez-vous une carte de fidélité aux clients fidèles ?

Oui Non

Si oui, quel est son impact pour la compagnie ?

.....

.....

.....

Quels sont les avantages que reçoivent les clients fidèles ?

Dans le cadre de la carte de fidélité :

- Surclassement
- Billets gratuits
- Franchise bagage supplémentaire
- Guichets spéciaux d'enregistrement
- Personnalisation de l'accueil
- Salles d'attentes spéciales
- Autres

Précisez :

.....

.....

En dehors de cartes de fidélité :

- Réductions
- Surclassement
- Franchise bagage supplémentaire
- Inexistants
- Autres

Précisez :

.....

.....

Avez-vous des centres d'appels ?

Oui Non

Si oui, de quelle manière fonctionnent-ils dans le cadre de la fidélisation ?

.....

.....

.....

Si non, comment les clients vous joignent ?

.....

.....

.....

Avez-vous un site Internet ?

Oui Non

Si oui, comment est-il utilisé dans le cadre de la fidélisation ?

.....

.....

.....

l'envoi des e-mails aux clients est-il personnalisé ?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....
.....
.....

Si non, quelle formule utilisez-vous ?

.....
.....
.....

Pensez-vous que la relation " personnel en contact - client" influe sur la fidélité de la clientèle ?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....
.....
.....

Formez-vous votre personnel dans le but de fidéliser la clientèle ?

Oui Non

Si oui, comment ?

.....
.....
.....

Comment personnalisez-vous la relation avec vos clients ?

.....
.....
.....

Comment renforcez-vous cette relation ?

.....
.....
.....

Sexe : Féminin Masculin
Age :
Profession :

Merci

Annexe 2

Textes Officiels

- Loi n° 64 – 166 du 08 juin 1964 relative aux services aériens.
J.O. n° 49 du 16 juin 1964. p-p. 666-676 242
- Loi n° 98 – 06 du 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives
à l'aviation civile. J.O. n° 48 du 28 juin 1998. p-p. 03-23 254
- Loi n° 2000 – 05 du 16 décembre 2000 fixant les règles générales relatives
à l'aviation civile. J.O. n° 75 du 10 décembre 2000. p-p. 04-05 276

JOURNAL OFFICIEL

DE LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE

DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

LOIS ET DECRETS

ARRÊTES, DÉCISIONS, CIRCULAIRES, AVIS-COMMUNICATIONS ET ANNONCES

MOMENTS	Lois et décrets			Debats à l'Assemblée Nationale	Reproduction des lois et décrets	REDACTION ET ADMINISTRATION DIRECTION Abonnements et publicité IMPRIMERIE OFFICIELLE 9, rue Trolier, ALGER Tél. : 66-81-49, 66-80-96 C.C.P 3200-50 - ALGER
	Trois mois	Six mois	Un an	Un an	Un an	
.....	8 Dinars	14 Dinars	24 Dinars	20 Dinars	15 Dinars	
.....	12 Dinars	20 Dinars	35 Dinars	25 Dinars	20 Dinars	

Numéro 0,25 Dinar — Numéro des années antérieures : 0,30 Dinar Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés. Prière de fournir les dernières bandes pour renouvellements et réclamations — Changement d'adresse ajouter 0,30 Dinar Tarif des insertions : 2,50 Dinars la ligne

SOMMAIRE

LOIS ET ORDONNANCES

Loi n° 64-153 du 8 juin 1964 sur le Conseil supérieur de la magistrature (rectificatif), p. 666.
 N-166 du 8 juin 1964 relative aux services aériens, p. 676.
 N-167 du 8 juin 1964 prohibant toute relation commerciale avec le Portugal et l'Afrique du Sud, p. 675.
 N-168 du 8 juin 1964 portant statut juridique des réfugiés, p. 675.
 N-169 du 8 juin 1964 prorogeant les dispositions de l'article 39 de la loi n° 63-99 du 2 avril 1963, relative à l'attribution d'une pension d'invalidité et à la protection des victimes de la guerre de libération nationale, p. 676.
 N-170 du 8 juin 1964 étendant le bénéfice des dispositions de la loi n° 63-99 du 2 avril 1963 aux invalides dont la cause d'invalidité est postérieure au 1^{er} juillet 1962, p. 676.

DECRETS, ARRÊTES, DÉCISIONS ET CIRCULAIRES

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

N-171 du 8 juin 1964 mettant fin aux fonctions d'un sous-secrétaire à la Présidence de la République (secrétariat général du Gouvernement), p. 676.
 N-172 du 8 juin 1964 portant nomination d'un directeur de la Présidence de la République (secrétariat général du Gouvernement), p. 677.
 N-173 du 7 mai 1964 portant équivalence de titre en vue de l'exercice de la fonction publique, p. 677.

VICE-PRÉSIDENCE DU CONSEIL

Ministère de la défense nationale

N-174 du 8 juin 1964 portant désignation du représentant de la population nationale populaire au sein du commandement militaire arabe, p. 677.

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Arrêtés des 29 avril et 26 mai 1964 portant mouvement dans le personnel des greffiers de chambre, p. 678.
 Arrêté du 19 mai 1964 portant agrément d'avocats à la cour suprême, p. 677.
 Arrêté du 25 mai 1964 portant nomination à l'emploi d'agent de bureau dactylographe, p. 678.
 Arrêté du 26 mai 1964 portant mouvement dans le personnel des secrétaires de parquet, p. 678.

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Arrêté du 26 mai 1964 portant acceptation de démission d'un sténodactylographe, p. 678.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Décret n° 64-25 du 20 janvier 1964 portant répartition des crédits ouverts par la loi de finances pour 1964 au ministre de la justice, garde des sceaux, (rectificatif), p. 673.
 Décret n° 64-158 du 8 juin 1964 portant modification du budget de fonctionnement de la Présidence de la République, p. 678.
 Décret n° 64-159 du 8 juin 1964 portant modification du budget de fonctionnement du ministère des affaires sociales (services extérieurs des anciens moudjahidine et victimes de la guerre), p. 678.
 Décret n° 64-160 du 8 juin 1964 modifiant le décret n° 64-30 du 20 janvier 1964 portant répartition des crédits ouverts par la loi de finances pour 1964 au ministre de l'orientation nationale (éducation nationale), p. 679.
 Décret du 8 juin 1964 portant composition du conseil d'administration de la Compagnie nationale algérienne de navigation, p. 679.
 Arrêté du 1^{er} avril 1964 portant contingentement-des pompes, p. 679.

SOMMAIRE (suite).

du 13 mai 1964 portant augmentation de l'intérêt de
dit sur les traites de banque et obligations cautionnées
880.

du 20 mai 1964 fixant la rémunération des agents
contractuels d'administration générale, p. 680.

du 22 mai 1964 portant acceptation de la démission d'un
gent liquidateur de la caisse générale des retraites de
Algérie, p. 681.

du 26 mai 1964 portant rattachement de crédit au
ministère de la reconstruction, des travaux publics et
des transports, p. 681.

MINISTERE DE L'AGRICULTURE

du n° 64-162 du 8 juin 1964 relatif à l'abattage des ani-
maux des espèces équine et asine, p. 681.

du 28 mai 1964 portant dissolution du conseil d'admini-
stration de la caisse régionale de crédit mutuel de
Constantine et désignation d'une commission administra-
tive provisoire de gestion de cette caisse, p. 681.

MINISTERE DE L'ORIENTATION NATIONALE

du n° 64-161 du 8 juin 1964 prorogeant jusqu'à nouvel
ordre, les dispositions du décret n° 63-193 du 30 mai 1963
relatives aux modalités de recrutement de certains agents
du ministère de la jeunesse, p. 681.

Décrets du 8 juin 1964 portant délégation dans les fonctions
de sous-directeur au ministère de l'orientation nationale,
p. 682.

Sous-secrétariat d'Etat à la jeunesse et aux sports

Arrêté du 1^{er} juin 1964 relatif aux colonies et camps de
vacances, p. 682.

MINISTERE DE LA RECONSTRUCTION, DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS

Arrêté du 25 mai 1964 portant nomination des membres du
conseil d'administration de l'Office national des pêches,
p. 683.

MINISTERE DU TOURISME

Décrets du 8 juin 1964 portant nomination de directeurs et de
sous-directeurs au ministère du tourisme, p. 683.

AVIS ET COMMUNICATIONS

Marchés. — Appels d'offres, p. 683.
— Mise en demeure d'entrepreneurs, p. 687.

ANNONCES

Société anonyme des magasins généraux. — Emprunt 6 1/2 %
1958, p. 688.

LOIS ET ORDONNANCES

Organique n° 64-153 du 8 juin 1964 sur le Conseil supérieur
de la magistrature (rectificatif).

Journal officiel n° 48 du 12 juin 1964.

Sommaire et page 454, 1^{ère} et 2^{ème} colonnes ;

Au lieu de :

Organique n° 64-153 du 5 juin 1964 sur le Conseil
supérieur de la magistrature.

Lire :

Organique n° 64-153 du 8 juin 1964 sur le Conseil
supérieur de la magistrature.

Page 454, 1^{ère} colonne ;

Après l'exposé des motifs et avant le chapitre 1^{er} :

Lire :

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté,
le Président de la République promulgue la loi dont la
teneur suit :

Le reste sans changement.

Organique n° 64-166 du 8 juin 1964 relative aux services aériens.

Exposé des motifs

La loi du 31 décembre 1962 prorogeant jusqu'à nouvel ordre
la législation en vigueur au 31 décembre 1962 dans toutes ses
dispositions ne portant pas atteinte à la souveraineté nationale
doit théoriquement l'aviation civile algérienne du code
juridique nécessaire à l'exercice de son activité

fait, dès l'indépendance, il avait été indispensable d'adapter
la législation en vigueur aux réalités nouvelles et de prévoir
des conditions d'immatriculation et de propriété des aéronefs
algériens (ordonnance n° 62-050 du 13 septembre 1962) puis
des conditions de circulation et de survol du territoire national
(ordonnance n° 63-412 du 24 octobre 1963), le statut du par-
avion navigant (décret n° 63-426 du 28 octobre 1963), les dis-
positions pénales concernant les infractions aux règles sur
l'immatriculation et la définition des aéronefs (ordonnance
n° 63-413 du 24 octobre 1963) et le statut juridique des
aéronefs (projet de loi adopté par ailleurs).

Les règles concernant les services aériens, objet de la pré-
sente loi, demandaient à leur tour à être précisées sur le plan
juridique. La législation française maintenue provisoirement en

vigueur, se trouve en effet éparpillée entre de trop nombreux
textes, et le code des transports (Air) se limite aux quelques
dispositions fondamentales (art. 34 à 43 pour les dommages et
responsabilités, art. 113 à 136 pour le transport aérien, art. 195
à 197 pour l'aviation sportive et légère) et à des renvois au
code civil, au code de commerce et à la convention interna-
tionale de Varsovie.

Le 25 février dernier, l'Assemblée nationale a ratifié l'adhé-
sion de l'Algérie.

- à la convention de Varsovie du 12 octobre 1929 relative
au transport aérien international ;
- à l'accord relatif au transit des services aériens interna-
tionaux signé à Chicago le 7 décembre 1944 ;
- à la convention de Rome du 7 octobre 1952 relative aux
dommages causés aux tiers à la surface par les aéronefs.

Cette adhésion justifie amplement la nécessité d'inclure leurs
dispositions essentielles dans le texte de base relatif aux ser-
vices aériens.

L'Algérie appartient en outre, à l'Organisation de l'aviation
civile internationale (O.A.C.I.) depuis avril 1963.

Le présent projet satisfait à cet objectif et trace par la
même occasion un cadre juridique, conçu dans l'esprit des ré-
glementations aéronautiques modernes, qui facilitera la créa-
tion, le développement et l'activité de services aériens spéci-
fiquement algériens.

Le titre 1^{er} : « Définitions et règles générales » contient les
définitions des diverses catégories de services aériens, précise
les notions d'exploitant et de préparé et prévoit les conditions
générales d'exercice de ces services et l'admission en Algérie
des aéronefs étrangers.

Le titre II « Services aériens de transports publics » fixe les
conditions d'exploitation commerciale (itinéraires - horaires,
tarifs, etc.) des transports intérieurs et internationaux.

Le titre III a pour objet le travail aérien, qui est appelé à
avoir une grande importance en Algérie, notamment en ce qui
concerne le travail agricole.

Le titre IV concerne les services aériens privés, appelés
eux aussi à se développer en Algérie ; il fixe les conditions
de circulation des aéronefs privés, tant algériens qu'étrangers
et présente un intérêt certain pour le développement du tou-
risme. Les aéro-clubs, centres d'entraînement et d'écoles d'avia-
tion font également l'objet de dispositions susceptibles de
favoriser leur création ou leur développement.

Le titre V concerne « la responsabilité » et comprend toutes
les dispositions relatives à la manière : responsabilité du trans-

l'aéronef, responsabilité à l'égard des tiers à la sur-
responsabilité du fait d'abordage. Il comprend également
ce sur les assurances et autres garanties et un autre
distinct.

VI, enfin, concerne les infractions à l'une quelconque
des dispositions de la loi.

Assemblée nationale a délibéré et adopté.

Le Président de la République, promulgue la loi dont la
teneur est la suivante.

TITRE I^{er} DEFINITIONS — DISPOSITIONS COMMUNES

Chapitre I^{er} Définitions

Art. 1^{er}. — Pour l'application de la présente loi, les services
aériens de transport public, intérieurs ou non ré-
guliers, intérieurs ou internationaux ;

les services de travail aérien ;
les services aériens privés.

— Les services aériens de transport public ont pour
objet le transport contre rémunération de personnes, de baga-
ges ou de courrier.

Sont réputés services aériens réguliers de transport public,
effectués par une série de vols accessibles au public,
entre deux ou plusieurs points fixés à l'avance, sui-
vant des itinéraires approuvés et conformément à des horaires
réguliers et publics, ou avec une fréquence et une régularité
de ces vols constituant une série systématique.

Sont réputés services aériens non réguliers de transport pu-
blic ceux qui ne réunissent pas les caractéristiques énumérées
ci-dessus.

Sont réputés vols de transport aérien, soit réguliers, soit non ré-
guliers, internationaux, s'ils empruntent l'espace
aérien de deux ou plusieurs Etats.

— Sont réputés services de travail aérien tous vols
effectués pour autrui et ayant notamment pour objet : la prise
de vues aériennes photographiques ou cinématographiques ;
les aérotopographies ; le jet d'objets ou de matières
à fins agricoles ou d'hygiène publique ; toutes formes
de publicité ou propagande, tels que panneaux remor-
qués, célestes, hauts-parleurs à bord ; des fins éduca-
tives ou scientifiques telles que explorations du sol et du sous-
sol, des ouragans et des cyclones, vols d'aérodromes ou
d'immigrants ; l'enseignement de vols dans des écoles
régulièrement autorisées, le transport de personnes comme
passagers, au cours de manifestations publiques d'ava-

— Sont réputés services privés tous vols effectués sans
rémunération et ayant pour objet : le tourisme, le travail aé-
rologique ou autre, effectué pour le bénéfice exclusif du
propriétaire de l'aéronef ; le service particulier d'une entre-
prise ou d'une entreprise de transport public ou d'une
entreprise de transport public ou d'une entreprise de transport
public, en vue d'obtenir une licence supérieure.

— Les services aériens de transport public et de tra-
vail aérien ne peuvent être assurés que par des entreprises
régulièrement autorisées par le ministre chargé de l'aviation civile.

— Les services aériens privés autres que les aéro-clubs et les
aéro-clubs, n'ont besoin d'aucune autorisation à condi-
tion de se conformer aux dispositions de la présente loi.

— Toute entreprise de transport public par air toute per-
sonne physique ou morale qui effectue habituellement des
vols par aéronefs contre rémunération.

— Toute entreprise de travail aérien toute personne phy-
sique ou morale qui effectue pour autrui contre rémunération
des vols à l'aide d'aéronefs.

— Sont considérés comme exploitants d'aéronefs des-
quels qu'ils soient quelconque des services aériens visés à l'article
1^{er} ci-dessus :

1^o le titulaire d'une autorisation d'exploitation de
transport public ou de travail aérien.

2^o le titulaire, inscrit sur le registre d'immatriculation, de
l'aéronef qu'il utilise soit personnellement, soit par l'intermé-

diaire de préposés, à moins que le registre ne mentionne le
nom d'un exploitant.

Le fruteur d'un aéronef qui s'est réservé la conduite techni-
que et la direction de l'équipage sur lequel il conserve son
autorité ;

L'affrètement d'un aéronef si le contrat d'affrètement stipule
qu'il assure toutes les obligations d'un exploitant et qu'il a le
droit de donner des ordres à l'équipage pendant la durée de
l'affrètement ;

Le locataire d'un aéronef sans équipage, qui en assure la
conduite technique avec un équipage de son choix.

Art. 7 — Est réputé préposé d'un exploitant, tout agent ou
employé de cet exploitant, qui agit au nom et pour le compte
de celui-ci, au cours de l'exercice de ses fonctions, que ce soit
ou non dans la limite de ses attributions.

Chapitre II

Dispositions communes

Art. 8 — Pour obtenir une autorisation d'exploitation, une
entreprise de transport public ou de travail aérien doit fournir
au ministre chargé de l'aviation civile toutes les informations sur
le service proposé et satisfaire aux conditions posées par le
ministre en ce qui concerne les garanties techniques et finan-
cières d'une exploitation sûre et efficace conformément aux
dispositions de la présente loi.

L'autorisation n'est accordée que pour une période ne pou-
vant excéder une durée d'un an renouvelable, sauf en cas de
services réguliers de transport public qui peuvent faire l'objet
d'une autorisation ou d'une concession d'une durée fixée par
contrat ; le renouvellement peut être refusé ou assorti de
conditions particulières.

Au cas où une entreprise contreviendrait aux dispositions
de la présente loi ou de l'autorisation accordée ou si l'intérêt
public l'exige, le ministre chargé de l'aviation civile peut pro-
noncer la suspension ou le retrait de l'autorisation.

La demande d'autorisation ainsi que la forme de l'autorisa-
tion feront l'objet d'un arrêté du ministre chargé de l'aviation
civile.

Art. 9 — Une entreprise titulaire d'une autorisation relative
à des services de transport public ou de travail aérien ne peut
conclure avec une autre entreprise un accord pour que celle-ci
assure tout ou partie du service autorisé, sans qu'un tel accord
ne soit approuvé par le ministre chargé de l'aviation civile.

Art. 10 — Les aéronefs immatriculés dans un Etat étranger
ne peuvent exercer en Algérie d'activité contre rémunération
qu'aux termes d'accords ou de conventions conclus entre l'Al-
gérie et l'Etat d'immatriculation ou aux termes d'une autori-
sation spéciale et temporaire accordée par le ministre chargé
de l'aviation civile.

En l'absence d'accord, convention ou autorisation prévoyant
le genre d'activités envisagées, un aéronef immatriculé dans
un Etat étranger doit, pour entrer en Algérie, formuler une
demande d'autorisation quinze jours au moins avant la date
prévue pour son atterrissage et obtenir cette autorisation.

En ce qui concerne les aéronefs immatriculés dans un Etat
étranger qui désirent entrer en Algérie aux fins de tourisme,
ou d'autres activités ne donnant pas lieu à rémunération,
ainsi que tous aéronefs immatriculés dans un Etat étranger
qui désirent seulement survoler le territoire algérien sans y
atterrir ou y faire seulement des escales techniques, ces aéro-
nefs doivent sous réserve d'accords internationaux ou d'auto-
risations accordées conformément à la présente loi :

1) adresser un préavis soit directement au service de l'avia-
tion civile (adresse rad aéronautique Daalya), soit par voie
diplomatique, au moins vingt quatre heures avant le départ
de l'aéronef de l'étranger ; dans ce délai sont exclus les sa-
medis après-midi, dimanches et jours fériés. Le préavis doit
mentionner : marque de nationalité et d'immatriculation, type
d'aéronef, nom du pilote, noms et nationalités des passagers
le cas échéant, aéro-drome d'escale technique s'il y a lieu, heure
prévue d'arrivée. La notification du plan de vol aux organes
de contrôle de la circulation aérienne dans le même délai,
viendra lieu de préavis. Le préavis ou la notification du plan
de vol dispense de l'obligation d'atterrir à un aéro-drome doua-
nier conformément aux dispositions de l'article 23 de l'ordon-
nance 63-112 du 24 octobre 1953.

2) se conformer aux dispositions réglementaires en vigueur
en matière de douanes, immigration, police et santé.

ré pour dommages aux tiers à la surface conformément aux dispositions du chapitre IV, du titre V de la présente loi.

Les entreprises algériennes de service de transport de travail aérien sont soumises en ce qui concerne la technique et commerciale ainsi que pour les contrôles au contrôle du service de l'aviation civile.

Le service peut être exercé en vol et au sol par tout agent muni d'un ordre de mission, ainsi que le chef d'entreprise.

Les entreprises doivent, sur demande des agents chargés du service, communiquer tous documents nécessaires à l'exécution de leur mission.

Le chef de l'aviation civile peut déléguer certaines attributions de contrôle à des organismes techniquement dûment habilités à cet effet.

La réglementation concernant les conditions de l'exploitation technique, le contrôle de la circulation, éventuellement le survol méditerranéen ou le transport de matières dangereuses et plus spécialement les dispositions des articles 6, 7 et 8 de l'ordonnance n° 24 du 14 octobre 1963, applicable aux aéronefs algériens, aux aéronefs immatriculés à l'étranger, durant le survol, escale, opérations en vol ou au sol) dans le territoire algérien.

Le ministre chargé de l'aviation civile, peut autoriser, au principe défini à l'alinéa précédent, en admettant l'application, dans certains domaines, donnant un niveau de sécurité équivalent ou supérieur à celui du règlement de l'Etat d'immatriculation.

Le ministre peut exiger un exemplaire des manuels d'exploitation des aéronefs utilisés et des lignes intéressant l'Algérie, de la compagnie étrangère formule une demande de transport public ou de travail aérien.

Les travaux de réparations ou de révisions importantes sur un aéronef étranger peuvent être contrôlés par des personnels habilités par l'Etat d'immatriculation de l'aéronef. Lorsque ces dispositions ne sont pas respectées, lorsqu'elles sont insuffisantes pour maintenir la sécurité des aéronefs algériennes accréditées peuvent exiger de l'entreprise soumettant l'aéronef à l'expertise ou au contrôle des services agréés par le ministre chargé de l'aviation civile.

Quand l'équipage d'un aéronef étranger utilise le service de travail aérien pratiqué par les services algériens d'aide à la navigation, les communications bilatérales radiotéléphoniques et les stations radioaéronautiques, l'exploitant doit avoir un personnel au sol jugé nécessaire par le ministre chargé de l'aviation civile, pour assurer ces communications.

Le personnel doit être capable de parler les langues nécessaires pour maintenir les communications avec l'équipage. Le personnel au sol qualifié par les autorités algériennes pour assurer les services de circulation aérienne doit être habilité.

Les autorités accréditées ont le droit de visiter les aéronefs étrangers, à l'arrivée et au départ, et de contrôler l'exécution des dispositions fixées par la présente loi.

Le service est tenu d'assurer le transport des personnes et des bagages sous le contrôle.

Sans préjudice des dispositions en vigueur, en cas de nécessité publique ou de nécessité impérieuse, le Gouvernement peut acquiescer à l'achat des aéronefs des entreprises algériennes de transport public et de travail aérien qui doivent être en disposition les équipages de personnel navigant au sol et à terre nécessaires pour leur utilisation.

TITRE II

SERVICES AERIENS DE TRANSPORT PUBLIC

Chapitre I^{er}

Transports intérieurs et internationaux

Les services aériens de transport public, réguliers ou irréguliers, sont dits « intérieurs » lorsqu'ils relient deux points du territoire algérien. Sauf dérogation autorisée par le ministre chargé de l'aviation civile, ils ne peuvent être exercés que par des entreprises algériennes.

Les services aériens internationaux de transport public dont l'origine ou la destination est l'Algérie peuvent être exercés par des entreprises algériennes ou étrangères.

L'admission d'entreprises étrangères sur des services internationaux réguliers ou non réguliers est autorisée par le ministre chargé de l'aviation civile, conformément aux termes des conventions et accords multilatéraux et bilatéraux, conclus par l'Algérie.

Art. 19 — Les itinéraires des services aériens de transport public et les points desservis par les services aériens non réguliers, doivent être approuvés par le ministre chargé de l'aviation civile.

Les entreprises algériennes de services réguliers de transport public ont un droit de priorité pour effectuer des services non réguliers, spéciaux ou affrétés situés entre des points inclus dans leurs propres itinéraires.

Si une entreprise de services aériens non réguliers de transport public demande l'autorisation d'effectuer des vols entre des points desservis par une entreprise algérienne de services réguliers de transport public, l'autorisation ne sera donnée, à titre précaire et révocable, que si cette dernière reconnaît ne pas être en mesure d'assurer le même service.

Il est interdit à une entreprise de services aériens non réguliers de transport public, d'effectuer des vols, entre les points desservis par une entreprise de services aériens réguliers, à des jours fixes de la semaine ou avec une régularité telle qu'ils peuvent constituer une série de vols réguliers.

Art. 20 — Aucune entreprise de services aériens réguliers de transport public ne peut modifier un itinéraire ou abandonner l'exploitation d'une route ou d'un tronçon de route sans avoir au préalable obtenu l'autorisation du ministre chargé de l'aviation civile.

Art. 21 — Les horaires d'exploitation des services aériens réguliers de transport public fixant des heures de départ et d'arrivée à chaque terminus et à chaque escale doivent être approuvés par le chef du service de l'aviation civile.

Mais si dans les quatorze jours de leur soumission audit service, aucune observation n'a été formulée, l'exploitation peut commencer conformément à ces horaires.

Art. 22 — Toute entreprise de services aériens de transport public, réguliers ou non réguliers, intérieurs ou internationaux doit soumettre ces tarifs pour passagers et taux de fret au ministre chargé de l'aviation civile qui, en accord avec le ministre de l'économie nationale, les approuve avec ou sans modifications ou en prescrit d'autres jugées plus appropriées ou plus raisonnables.

Les tarifs ainsi approuvés ou prescrits doivent être appliqués par toutes les entreprises exploitant les mêmes routes et tronçons de route et aucune entreprise ne peut demander des prix différents de ceux résultant desdits tarifs.

Si une entreprise assurant des services aériens ne se conforme pas aux dispositions du présent article, le ministre chargé de l'aviation civile peut interdire aux aéronefs d'une telle entreprise, l'accès des aéroports algériens.

Si une entreprise assurant des services aériens internationaux ne se conforme pas aux dispositions du présent article, la difficulté sera réglée conformément soit aux termes des accords internationaux en vigueur, soit aux termes de l'autorisation d'exploitation accordée à cette entreprise.

Art. 23 — Les entreprises de services aériens réguliers de transport public doivent imprimer, publier et porter à la connaissance du public, les itinéraires, horaires, tarifs de passagers et taux de fret concernant leurs divers services, ainsi que toutes conditions fixées par le ministre chargé de l'aviation civile, pour leur mise en application.

Il est interdit à quiconque, autre qu'une entreprise de services aériens réguliers de transport public, d'annoncer publiquement, par un moyen quelconque, qu'il est disposé à transporter contre rémunération des personnes ou du fret entre des points déterminés et suivant des horaires fixés.

Art. 24 — Les aéronefs utilisés par les entreprises algériennes de transport public doivent être immatriculés en Algérie.

Toutefois, au cas où, par manque d'équipement dûment prouvé, une entreprise est obligée de louer ou d'affréter temporairement un aéronef immatriculé à l'étranger, le chef du service de l'aviation civile peut autoriser l'emploi d'un tel aéronef par cette entreprise ; un permis provisoire de circulation d'une durée maximale de six mois renouvelable lui sera accordé.

Art. 25 — Le ministre des postes et télécommunications conclut avec les entreprises aériennes de transport public des

pour le transport du courrier, conformément aux
des conventions d'union postale universelle.

8 — Toute entreprise algérienne de services aériens,
ou non réguliers, doit fournir au service de l'aviation
certaines dates, des statistiques relatives au trafic,
passagers et fret transportés, heures de vol, kilo-
mètres parcourus, trafic par étape, flotte et personnel en
accidents ainsi que des informations concernant les
fluctuations, la situation financière, les recettes et les
dépenses.

Les informations ainsi fournies, qui intéressent la situation
générale, ne doivent pas être divulguées publiquement.

Chapitre II

Contrat de transport, d'affrètement, de location

— Tout transport public par air donne lieu à un
par lequel une personne physique ou morale, appelée
expéditeur, s'engage contre rémunération, à conduire par
avion, point à un autre, soit des personnes avec ou sans
bagages, soit des objets ou marchandises reçus d'un
expéditeur pour être remis à une personne appelée des-

— Le contrat de transport de personnes doit être
par la délivrance d'un billet de passage qui doit
porter les mentions suivantes :

le lieu et la date d'émission ;
les points de départ et de destination ;
les arrêts prévus, sous réserve pour le transporteur de
qu'il pourra les modifier en cas de nécessité et sans
que cette modification puisse faire perdre au transporteur
le caractère international qu'il pourrait avoir ;
le nom et l'adresse du ou des transporteurs ;
l'indication que le transport est soumis au régime de
billet établi par la présente loi.

Une irrégularité ou la perte du billet n'affecte ni
la validité du contrat de transport qui n'en sera
pas soumis aux règles édictées par la présente loi.

Mais si le transporteur accepte le voyageur sans qu'il
ait été délivré un billet de passage, il n'aura pas le droit de
se prévaloir des dispositions de la présente loi qui excluent
sa responsabilité.

Le transporteur dressera une liste nominative de passagers en deux
exemplaires dont un sera remis au service de l'aviation et
l'autre sera conservé par le transporteur. Cette liste sera
communiquée sur leur demande aux autorités chargées de
la circulation. Cette disposition n'est toutefois pas
applicable aux déplacements qui comportent le recours sans
arrêt à l'aérodrome de départ.

— Pour les transports internationaux le transporteur
peut embarquer les voyageurs qu'après justification qu'ils
sont régulièrement autorisés à quitter le territoire algérien et
à se rendre au point d'arrivée et aux escales prévues.

— Le commandant de bord a la faculté de débarquer
une personne parmi les passagers qui peut présenter un
danger pour la sécurité ou le bon ordre d'un aéronef.

— Le transport de bagages au ras que les menus
effets personnels dont le voyageur conserve la garde, est consi-
déré comme la délivrance d'un bulletin de bagages ou par l'ins-
cription sur le billet de passage.

Le bulletin de bagages est établi en deux exemplaires l'un
pour le voyageur, l'autre pour le transporteur.

Le bulletin de bagages doit contenir les mentions suivantes :
le lieu et la date d'émission ;
les points de départ et de destination ;
le nom et l'adresse du ou des transporteurs ;
le numéro du billet de passage ;
l'indication que la livraison des bagages est faite au por-
teur du billet ;
le nombre et le poids des colis ;
le montant de la valeur (éventuellement déclarée) ;
l'indication que le transporteur est soumis au régime de
responsabilité établi par la présente loi.

Une irrégularité ou la perte du bulletin n'affecte ni
la validité du contrat de transport qui n'en sera
pas soumis aux règles édictées par la présente loi. Par-
ce que le transporteur accepte des bagages sans qu'il ait été
délivré un bulletin ou si le bulletin ne contient pas les men-
tions indiquées sous les lettres d), f), h), le transporteur ne
peut se prévaloir des dispositions de la présente loi qui
lui limitent sa responsabilité.

Art. 32 — Le contrat de transport d'objets ou de marchan-
dises est constaté par un titre appelé « lettre de transport
aérien », établi par l'expéditeur et que le transporteur doit
accepter.

L'absence, l'irrégularité ou la perte de ce titre n'affecte ni
l'existence ni la validité du contrat de transport qui n'en sera
pas moins soumis aux règles édictées par la présente loi, sous
réserve des dispositions de l'article 33 ci-après.

Art. 33 — La lettre de transport aérien est établie par
l'expéditeur en trois exemplaires originaux et remis avec la
marchandise.

Le premier exemplaire porte la mention « pour le transpor-
teur », il est signé par l'expéditeur. Le deuxième exemplaire
porte la mention « pour le destinataire », il est signé par l'ex-
péditeur et le transporteur et il accompagne la marchandise.
Le troisième exemplaire est signé par le transporteur et remis
par lui à l'expéditeur après acceptation de la marchandise.

La signature du transporteur doit être apposée dès l'accep-
tation de la marchandise.

La signature du transporteur peut être remplacée par un
timbre, celle de l'expéditeur peut être imprimée et remplacée
par un timbre.

Si à la demande de l'expéditeur, le transporteur établit la
lettre de transport aérien, il est considéré jusqu'à preuve
contraire, comme agissant pour le compte de l'expéditeur.

Le transporteur de marchandises a le droit de demander
à l'expéditeur l'établissement de lettres de transport aérien
différentes lorsqu'il y a plusieurs colis.

Art. 34 — La lettre de transport aérien doit contenir les
mentions suivantes :

- a) le lieu où le document a été créé et la date à laquelle
il a été établi ;
- b) les points de départ et de destination ;
- c) les arrêts prévus, sous réserve de la faculté pour le
transporteur de stipuler qu'il pourra les modifier en cas
de nécessité et sans que cette modification puisse faire
perdre son caractère international au transport qui le
possède ;
- d) le nom et l'adresse de l'expéditeur ;
- e) le nom et l'adresse du premier transporteur ;
- f) le nom et l'adresse du destinataire, s'il y a lieu ;
- g) la nature de la marchandise ;
- h) le nombre, le mode d'emballage, les marques particulières
ou les numéros des colis ;
- i) le poids, la quantité, le volume ou les dimensions de la
marchandise ;
- j) l'état apparent de la marchandise et de l'emballage ;
- k) le prix du transport, s'il est stipulé, la date et le lieu
de paiement et la personne qui doit payer ;
- l) si l'envoi est fait contre remboursement, le prix des
marchandises et éventuellement le montant des frais ;
- m) le montant de la valeur déclarée ;
- n) le nombre d'exemplaires de la lettre de transport aérien ;
- o) les documents transmis au transporteur, pour accompagner
la lettre de transport aérien ;
- p) le délai et l'indication sommaire de la voie à suivre
(via) s'ils ont été stipulés ;
- q) l'indication que le transport est soumis au régime de
responsabilité établi par la présente loi.

Art. 35 — Si le transporteur accepte des marchandises sans
qu'il ait été établi une lettre de transport aérien, ou si elle ne
contient pas toutes les mentions indiquées à l'article 34 ci-dessus
(a à i) inclusivement et q) le transporteur n'aura pas le droit
de se prévaloir des dispositions de la présente loi qui excluent
ou limitent sa responsabilité.

Art. 36 — L'expéditeur est responsable de l'exactitude des
indications et déclarations concernant la marchandise qu'il
inscrit sur la lettre de transport aérien.

Il supportera la responsabilité de tout dommage subi par
le transporteur ou toute autre personne à raison de ses
indications et déclarations irrégulières, inexactes ou incomplètes.

Art. 37 — L'expéditeur est en outre tenu de remettre les
objets ou marchandises convenablement conditionnées.

Art. 38 — La lettre de transport aérien fait foi, jusqu'à
preuve contraire, de la conclusion du contrat, de la réception
de la marchandise par le transporteur et des conditions de
transport.

dimensions de la lettre de transport aérien relatives aux dimensions et à l'emballage de la marchandise, le nombre de colis font foi jusqu'à preuve contraire ; quant à la quantité, au volume et à l'état de la marchandise, ne font preuve contre le transporteur qu'après constatation en a été faite par lui en présence de l'expéditeur et constatée sur la lettre de transport aérien, ou d'énonciations relatives à l'état apparent de la marchandise.

— L'expéditeur a le droit, sous condition d'exécuter les obligations résultant du contrat de transport, de faire transporter la marchandise, soit en la retirant à l'aérodrome ou de destination, soit en l'arrêtant en cours de route d'un atterrissage, soit en la faisant délivrer au destinataire indiqué sur la lettre de transport aérien, sans préjudice de son retour à l'aérodrome de départ, pour l'exercice de ce droit ne porte préjudice ni au transporteur, ni aux autres expéditeurs et avec obligation de payer les frais qui en résultent.

— Dans le cas où l'exécution des ordres de l'expéditeur est refusée, le transporteur doit l'en aviser immédiatement.

— Le transporteur se conforme aux ordres de disposition de l'expéditeur sans exiger la production de la lettre de transport aérien. En cas de refus de celui-ci, il sera responsable, sauf son recours contre l'expéditeur, du préjudice qui pourrait être causé par l'absence de celui qui est régulièrement en possession de la lettre de transport aérien.

— Lorsque l'expéditeur cesse au moment où celui du destinataire conformément à l'article 40 ci-dessus. Toutefois, si le destinataire refuse la lettre de transport ou la lettre ou s'il ne peut être atteint, l'expéditeur reprend la lettre de disposition.

— Sauf dans les cas indiqués à l'article précédent, l'expéditeur a le droit, dès l'arrivée de la marchandise au lieu de destination, de demander au transporteur de lui livrer la lettre de transport aérien et de lui livrer la marchandise contre le paiement du montant des créances et sous réserve des conditions de transport indiquées dans la lettre de transport aérien.

— En cas de violation contraire, le transporteur doit aviser le destinataire dès l'arrivée de la marchandise.

— La responsabilité de la marchandise est reconnue par le transporteur à l'expiration d'un délai de 7 jours après qu'elle n'est arrivée, la marchandise n'est pas arrivée, le destinataire est autorisé à faire valoir vis à vis du transporteur les droits résultant du contrat de transport.

— L'expéditeur et le destinataire peuvent faire valoir les droits qui leur sont respectivement conférés par les articles 39 et 40 ci-dessus, chacun en son propre nom, soit dans son propre intérêt ou dans l'intérêt d'autrui, sans préjudice de l'exécution des obligations que le contrat impose.

— Les articles 39, 40 et 41 ci-dessus ne portent préjudice ni aux rapports de l'expéditeur et du destinataire entre eux, ni aux rapports des tiers dont les droits ne sont pas affectés par l'expéditeur, soit du destinataire.

— Toute clause dérogeant aux stipulations des articles 39, 40 et 41 doit être inscrite dans la lettre de transport aérien.

— L'expéditeur est tenu de fournir les renseignements nécessaires à la lettre de transport aérien les documents qui, avec la remise de la marchandise au destinataire, sont nécessaires à l'accomplissement des formalités de douane, d'octroi, de police. L'expéditeur est responsable, envers le transporteur, de tous dommages qui pourraient résulter de l'absence, de l'insuffisance ou de l'irrégularité de ces renseignements et, sauf le cas de faute de la part du transporteur, de la non-exécution de ces formalités.

— Le transporteur n'est pas tenu d'examiner si ces renseignements et documents sont exacts ou suffisants.

— Le transporteur doit dresser manifeste contenant les renseignements sur la nature des objets et marchandises transportés. Le manifeste doit être communiqué à bord de l'aéronef avant le départ et communiqué sur leur demande, aux autorités compétentes de la circulation et contrôle douanier.

— Le contrat d'affrètement est un contrat par lequel le propriétaire d'un aéronef appelle un frèteur, qui a la disposition d'un aéronef moyennant une rémunération à une autre personne

appelée affrèteur, l'utilisation de tout ou partie de la capacité de cet aéronef, soit pour un voyage ou une série de voyages, soit pour un certain temps.

— Si le frèteur conserve la conduite technique de l'aéronef et la direction de l'équipage sur lequel il conserve autorité, le frèteur est considéré comme l'exploitant de l'aéronef et l'affrèteur comme le transporteur, à condition que le nom de ce dernier figure sur les divers documents constituant des contrats de transport.

— Si l'affrèteur assume toutes les obligations d'un exploitant aux termes du contrat d'affrètement et a le droit de donner des ordres à l'équipage pendant toute la durée de l'affrètement, l'affrèteur est considéré comme exploitant et transporteur.

Art. 46. — Le contrat de location est un contrat par lequel le bailleur cède moyennant rémunération à une autre personne appelée locataire, l'utilisation de la capacité totale d'un aéronef sans équipage soit pour un voyage ou une série de voyages, soit pour un certain nombre de kilomètres à parcourir, soit pour un certain temps.

— Au cas de location d'un aéronef, l'équipage reste, sauf convention contraire, sous la direction du propriétaire de l'appareil.

— Si le locataire assume la conduite technique de l'aéronef avec un équipage de son choix, il est considéré comme exploitant et transporteur pour tous les contrats de transport auxquels il est partie.

Art. 47. — Les contrats d'affrètement et de location doivent pour être opposables aux tiers, faire l'objet d'un écrit.

— Lorsque la durée de l'affrètement est supérieure à trente jours, le contrat doit être noté sur le registre d'immatriculation des aéronefs algériens.

CHAPITRE III

Conditions techniques d'exploitation des services aériens de transport public

Art. 48. — Les dispositions du présent chapitre s'appliquent à tout exploitant d'entreprise algérienne de services aériens de transport public et à ses préposés.

Art. 49. — Tout exploitant doit posséder une organisation appropriée, comprenant un personnel expérimenté, des ateliers, équipements et autres installations et services, dans la mesure et aux lieux fixés par le chef de service de l'Aviation civile, afin de maintenir les aéronefs qu'il utilise en parfait état de vol.

Art. 50. — Tout exploitant doit tenir à jour les relevés des temps de vol de chaque membre du personnel d'exploitation employé par lui, qui doit se conformer entièrement aux instructions relatives à ses fonctions, telles qu'elles sont définies dans le manuel d'exploitation prévu par arrêté ministériel.

Art. 51. — Tout exploitant d'une entreprise de services aériens réguliers de transport public, doit organiser un système de vérification approuvé par le chef de service de l'Aviation civile pour s'assurer du maintien de la compétence des membres de son personnel d'exploitation.

— Ce système doit comprendre deux épreuves par an à des intervalles de plus de quatre mois.

Art. 52. — Pour chaque vol, l'exploitant désigne un pilote comme commandant de bord.

— Un exploitant ne doit pas confier à un pilote les fonctions de commandant de bord d'un aéronef utilisé pour un service de transport public sur une certaine route ou un tronçon de route, à moins que ce pilote n'ait montré à l'exploitant ou à un pilote qualifié pour cette route et désigné par l'exploitant, qu'il possède une connaissance complète du terrain, des conditions météorologiques, des installations et facilités de navigation aérienne, des emplacements des facilités de recherches et sauvetage existant le long de cette route et aussi, à moins qu'il n'ait démontré sa compétence pour utiliser les dispositifs d'approche aux instruments sur les aérodromes qu'il est appelé à utiliser.

— Le pilote ayant satisfait aux épreuves ci-dessus restera qualifié pendant douze mois à partir de la date à laquelle il aura effectué un vol en qualité de pilote entre les points extrêmes de la route.

Art. 53. — Le pilote commandant de bord est responsable de la sécurité de l'aéronef, des membres de l'équipage, des personnes et du fret transporté. Il assure le maintien de la

de tous à bord et prend toutes mesures nécessaires.

Le commandant de bord a des motifs raisonnables qu'une personne a commis une infraction à bord ou qu'une personne compromet par ses actes la sécurité de l'équipage, des passagers ou du fret, il a le droit de faire imposer les mesures de coercition nécessaires pour garantir la sécurité. Il peut remettre cette affaire aux autorités de la première escale, en même temps qu'il rapporte les éléments de preuve qu'il a pu obtenir.

Le commandant de bord établit les actes de naissance des passagers survenus pendant le vol et les consigne sur le journal de bord ainsi que tous autres incidents ayant pu se produire.

— Tout exploitant assurant un service de transport sur le territoire algérien doit s'assurer que :
— Les employés, agents et préposés savent qu'ils doivent se conformer aux lois, règlements et procédures en vigueur dans lesquels les aéronefs sont utilisés ;
— Les pilotes connaissent les règlements et procédures en vigueur dans les régions qu'ils doivent traverser, et en particulier concernant les aéroports et facilités à utiliser ;
— Les autres membres de l'équipage de conduite connaissent les règlements et procédures se rapportant à l'exercice de leurs fonctions respectives à bord de l'aéronef.

— Des arrêtés du ministre chargé de l'aviation civile, en tant que de besoin, les conditions techniques d'exploitation des aéronefs et les règles d'aménagement et de fonctionnement à bord.

TITRE III

Des services de travail aérien

— Les services de travail aérien ne peuvent être assurés que par les entreprises algériennes.

Une dérogation exceptionnelle et sur dérogation accordée par le ministre chargé de l'aviation civile, des entreprises étrangères peuvent être autorisées à assurer ces services.

— Les entreprises algériennes doivent utiliser des aéronefs immatriculés en Algérie, toutefois en cas d'insuffisance elles peuvent louer ou affréter des aéronefs étrangers à l'étranger.

— Toute utilisation, tout aéronef destiné à un travail aérien en Algérie doit obtenir une licence d'exploitation qui est délivrée par le chef du service de l'aviation civile si l'aéronef est considéré apte au travail aérien envisagé.

— Toute licence d'exploitation délivrée à un aéronef en Algérie peut être d'un an. La validité d'une licence délivrée à un aéronef immatriculé à l'étranger sera de six mois renouvelables. Toutefois, si un tel aéronef est en port d'attache en Algérie pendant plus de 6 mois, sous réserve de l'examen de cas particuliers, être considéré en Algérie.

— Toute licence obtenue en Algérie pour une cause quelconque, le certificat de navigabilité d'un aéronef obtenu en Algérie cessent d'être valables, la licence cesse également.

— Les aéronefs immatriculés à l'étranger et utilisés pour des services de travail aérien, ne pourront être utilisés pour aucune autre activité rémunérée, tant qu'ils restent en Algérie. Toute contravention à cette disposition entraîne l'annulation de la licence d'exploitation.

— Les pilotes d'aéronefs utilisés pour le travail aérien doivent détenir les brevets et qualifications correspondantes à la licence validée, conformément aux dispositions en vigueur. Pour certains travaux aériens nécessitant des vols dans des conditions dépassant les limites prévues par la réglementation en vigueur, les pilotes doivent détenir soit une dérogation personnelle soit un certificat délivré par le chef du service de l'aviation civile.

— Les entreprises qui assurent des services aériens par taxis aériens sont assimilées à des entreprises de transport aérien à condition que les aéronefs utilisés n'aient une capacité supérieure à six sièges passagers ou à 800 kg pour le transport de fret. Toutefois, l'article 19, paragraphe 4 du titre II de la présente loi leur est applicable. Les pénalités prévues en cas d'infraction audit article. Les conditions de transport sont fixés d'un commun accord entre l'exploitant et le passager ou l'expéditeur.

— Un arrêté du ministre chargé de l'aviation civile fixe les règles particulières au travail aérien.

agricole, notamment en ce qui concerne les conditions de délivrance de certificats de vol rasant, les caractéristiques minimales des aéroports à utiliser, les conditions techniques d'exécution des vols.

TITRE IV des services aériens privés

Chapitre I Dispositions générales

Art. 62. — Les propriétaires et exploitants de services aériens privés autres que les aéro-clubs, écoles d'aviation et centres d'entraînement n'ont besoin d'aucune autorisation spéciale pour circuler en Algérie ou au-dessus du territoire national, à condition que les aéronefs soient immatriculés en Algérie, que les certificats de navigabilité et les licences des navigants soient en état de validité, que les livres de bord soient tenus à jour et qu'ils se conforment à toutes les règles concernant la sécurité de la circulation aérienne actuellement en vigueur.

Art. 63. — Les aéronefs des services privés ne peuvent en aucun cas assurer des services aériens de transport public et de travail aérien rémunérés. Les aéronefs de tourisme destinés au service personnel de leur propriétaire ne peuvent effectuer d'opérations aériennes commerciales.

Les aéronefs destinés au service particulier d'une entreprise industrielle ou commerciale, ne peuvent effectuer entre deux points de l'Algérie desservis par une entreprise de transport aérien régulier, des vols à jours fixes de la semaine ou avec une fréquence telle qu'ils puissent constituer une série de vols systématiques.

Art. 64. — Le chef du service de l'aviation civile est habilité à délivrer aux aéronefs algériens de services aériens privés des carnets de passage en douane valables pour les Etats qui acceptent lesdits carnets.

Art. 65. — Les propriétaires ou exploitants d'aéronefs étrangers utilisés à des services privés, qui désirent soit atterrir en Algérie, soit y effectuer seulement des escales techniques doivent se conformer aux dispositions de l'article 10 de la présente loi.

— S'ils désirent séjourner pendant une certaine période en Algérie à des fins purement touristiques, ils pourront obtenir du chef du service de l'aviation civile, un permis provisoire dont la durée ne pourra excéder six mois.

— Tout aéronef de services privés en usage en Algérie pendant plus de six mois, doit obligatoirement être immatriculé sur le registre algérien.

CHAPITRE II

Aéro-clubs, écoles d'aviation et centres d'entraînement

Art. 66. — Des décrets pris sur le rapport commun du ministre chargé de l'aviation civile et du ministre chargé des organisations de jeunesse et de sport aérien, fixeront les règles de constitution, de fonctionnement et d'agrément des aéro-clubs, écoles d'aviation et centres d'entraînement et d'une façon générale, les dispositions relatives à l'aviation légère et sportive.

Art. 67. — Les élèves admis à effectuer un stage ou un vol d'initiation ou d'entraînement dans un centre d'aviation légère et sportive, et les personnes morales bénéficiant du concours de moniteurs de l'Etat à des meetings organisés par elles, sont assujettis, sauf dérogations, au paiement d'une redevance dans des conditions fixées par arrêté du ministre chargé de l'aviation civile et du ministre chargé des finances.

Les sommes ainsi recueillies sont rattachées au budget du ministre chargé de l'aviation civile selon la procédure prévue en matière de fonds de concours pour dépenses d'intérêt public.

Art. 68. — Les aéro-clubs, écoles d'aviation et centres d'entraînement régulièrement constitués et agréés peuvent obtenir des subventions, avantages et exemptions.

Toute subvention se traduit par une ristourne réduisant le tarif en vigueur de l'heure de vol. L'organisme bénéficiaire est responsable de la justification, détaillée des abattements pratiqués sur les heures de vol.

Les modalités d'application des dispositions du présent article et les conditions du contrôle exercé par le ministre chargé de l'aviation civile sont fixées par un décret pris sur le rapport commun du ministre chargé de l'aviation civile, du ministre chargé des organisations de jeunesse et de sport aérien et du ministre chargé des finances.

- Ne sera soumis à aucune taxe à l'importation en Algérie d'aéronefs, moteurs, équipement, recharges, combustibles et lubrifiants destinés à l'usage exclusif des clubs, écoles d'aviation et centres d'entraînement.

- Les aéro-clubs, écoles d'aviation et centres d'entraînement sont tenus de contracter auprès d'un organisme agréé par le ministre chargé des finances ;

- L'assurance couvrant les risques pour dommages causés de leurs activités, aux tiers à la surface, dans les lieux prévus au chapitre 4 du titre V ci-après ;

- L'assurance couvrant les risques courus par les personnes participant en leur sein le vol à moteur, le vol sans moteur et le parachutisme.

TITRE V De la responsabilité

CHAPITRE 1^{er}

Responsabilité du transporteur par aéronef

- Le transporteur par aéronef est responsable des dommages et préjudices résultant de mort, blessure ou de toute infirmité subie par une personne transportée à condition que le fait qui a causé le dommage se soit produit à bord de l'aéronef ou au cours de toutes opérations d'embarquement ou de débarquement. Aux termes du présent article, le terme lésion comprend toute lésion corporelle, organique ou fonctionnelle, y compris celles affectant les facultés mentales.

- Le transporteur par aéronef est responsable des dommages et préjudices résultant de perte, destruction ou avaries non enregistrées, dont la personne transportée a subi le dommage, à condition que le fait qui a causé le dommage se soit produit entre le moment où la personne est montée à bord et le moment où elle en est descendue.

- Le transporteur par aéronef est responsable des dommages et préjudices résultant de la perte, destruction ou avaries des bagages enregistrés ou de fret à condition que le fait qui a causé le dommage se soit produit pendant le temps écoulé entre le moment où le bagage ou le fret ont été sous la garde du transporteur, que ce soit dans un aéroport ou à bord de l'aéronef, ou dans un lieu quelconque en cas d'atterrissage en dehors d'un aéroport.

- Le mode de transport aérien ne couvre aucun transport maritime ou fluvial effectué en dehors d'un aéroport. Toutefois, lorsqu'un tel transport est effectué dans le cadre de l'exécution du contrat de transport aérien, en vue du transport de la livraison ou du transbordement, tout dommage subi par le passager, le fret ou les bagages est présumé, sauf preuve contraire, résulter d'un événement survenu pendant le transport aérien.

- Le transporteur par aéronef est également responsable des dommages résultant d'un retard dans le transport de personnes, de bagages, ou fret.

- Le transporteur n'est pas responsable s'il prouve que ses préposés ont pris toutes les mesures nécessaires pour éviter le dommage ou qu'il leur était impossible de le faire.

- En cas de dommage ou de préjudice causé au transport de fret ou de bagages, le transporteur n'est pas responsable s'il prouve que le dommage provient d'une faute de conduite de l'aéronef ou de navigation ou d'un vice de la marchandise, et que, à tous autres égards, les préposés ont pris toutes les mesures nécessaires pour éviter le dommage.

- Dans le cas où le transporteur fait la preuve que le dommage a été causé par la personne lésée ou par sa responsabilité pourra être écartée ou atténuée.

- Sous réserve des dispositions de l'article 101 ci-après, la responsabilité du transporteur par aéronef envers la personne transportée est limitée à deux cent cinquante unités de compte ; toutefois une limite supérieure peut être fixée par accord entre le transporteur et la personne transportée.

- La responsabilité du transporteur en ce qui concerne les bagages enregistrés sous la garde de personnes transportées est limitée à cinq mille unités de compte par personne.

- La responsabilité du transporteur en ce qui concerne les bagages enregistrés et le fret est limitée à deux cent cinquante unités de compte par kilogramme, sauf si une déclaration de valeur a été faite par l'expéditeur.

- On entend par unité de compte au sens du présent article ainsi qu'à celui des articles 86 et 90 ci-après, une unité de compte constituée par soixante cinq milligrammes et demi d'or au titre de neuf cent millièmes de fin. Ces unités de compte peuvent être converties en monnaie nationale, en chiffres ronds, et la conversion s'effectuera, en cas d'instance judiciaire suivant la valeur or de ladite monnaie à la date du jugement.

Art. 78. — A l'exception de clauses relatives aux dommages pouvant résulter de la nature ou d'un vice propre des objets transportés, toute autre clause tendant à exonérer le transporteur de sa responsabilité ou à établir une limite inférieure à celles fixées par la présente loi est nulle et de nul effet ; toutefois, la nullité de la clause n'entraîne pas la nullité du contrat de transport qui reste soumis aux dispositions de la présente loi.

Art. 79. — Dans les cas prévus aux articles 72 et 73, toute action en responsabilité, à quelque titre que ce soit, ne peut être exercée que dans les conditions et limites prévues par la présente loi.

Art. 80. — Dans les cas prévus à l'article 71 s'appliquent également les dispositions de l'alinéa précédent, sans préjudice de la détermination des personnes qui ont le droit d'agir et de leurs droits respectifs.

Art. 81. — La réception des bagages enregistrés et du fret, sans protestation par le destinataire, constituera présomption, sauf preuve contraire, de leur livraison en bon état, conformément au titre de transport.

- En cas d'avarie, le destinataire doit adresser au transporteur une protestation immédiatement après la découverte de l'avarie et au plus tard, dans un délai de trois jours pour les bagages et de sept jours pour le fret à dater de leur réception.

- En cas de retard, la protestation devra être faite au plus tard dans les quatorze jours à dater du jour où le bagage ou le fret aura été mis à sa disposition.

- Toute protestation doit être faite par réserve inscrite sur le titre de transport ou par un autre écrit expédié dans le délai prévu pour cette protestation.

- En cas de dommage causé à une personne transportée par suite de retard dans le transport, la réclamation doit être faite dans les trente jours suivant la date prévue pour l'arrivée.

- A défaut de protestation dans les délais prévus toutes actions contre le transporteur seront irrecevables sauf en cas de fraude de celui-ci.

Art. 82. — Au cas où le transport par air est exécuté par plusieurs transporteurs successifs, chaque transporteur acceptant des passagers, des bagages ou du fret est censé être une des parties contractantes du contrat de transport pour autant que ce contrat ait trait à la partie du transport effectuée sous son contrôle.

En cas de dommage ou préjudice :

1^o le passager ou ses ayants-droit ne pourront recourir que contre le transporteur ayant effectué le transport au cours duquel l'accident ou le retard s'est produit, sauf le cas où par stipulation expresse, le premier transporteur aura assuré la responsabilité pour tout le voyage,

2^o l'expéditeur de bagages ou marchandises, aura recours contre le premier transporteur, et le destinataire qui a droit à la délivrance contre le dernier ; l'un et l'autre pourront en outre, agir contre le transporteur ayant effectué le transport au cours duquel la destruction, la perte, l'avarie ou le retard se sont produits. Ces transporteurs seront solidairement responsables envers l'expéditeur et le destinataire.

Art. 83. — Dans le cas de transports combinés, effectués en partie par air et en partie par tout autre moyen de transport, les stipulations de la présente loi ne s'appliquent qu'au transport aérien.

CHAPITRE II

de l'exploitant à l'égard des tiers à la surface

L'exploitant de tout aéronef qui exerce une activité en Algérie, ou qui survole le territoire responsable des dommages causés aux personnes et des tiers à la surface par un aéronef qu'il exploite directement ou par l'intermédiaire de ses préposés au cours de l'exercice de leurs fonctions, que ce soit dans les limites de leurs attributions.

La personne qui subit un dommage à la surface dans les limites fixées par la présente loi, a droit à réparation si elle prouve que le dommage provient d'un aéronef ou d'une chose tombant de celui-ci. Il n'y a pas lieu à réparation si le dommage n'est la conséquence directe du fait qu'il a subi au moment de son passage de l'aéronef conformément aux règles de l'aviation aérienne en vigueur.

La personne dont la responsabilité serait engagée en vertu du présent chapitre, n'aura pas l'obligation de réparation :

1° si le dommage est la conséquence directe d'un conflit armé ou de troubles civils ou si cette personne a été victime de l'usage de l'aéronef par un acte de l'autorité publique ;

2° si elle prouve que le dommage est dû exclusivement à la faute de la personne ayant subi le dommage ou de ses représentants, si cette faute n'a été qu'en partie la cause du dommage ; la réparation sera réduite dans la mesure où la faute de la personne a contribué au dommage.

En cas de faute de préposés, la personne qui a subi le dommage prouve que ceux-ci ont agi en dehors des limites de leurs attributions, il n'y a lieu ni à réduction, ni à réparation.

Le montant de la réparation ne pourra, sous réserve de l'article 101 ci-après excéder par aéronef et par personne :

a) cent mille unités de compte pour un aéronef dont le poids est inférieur ou égal à 1.000 kilogrammes.

b) cent mille unités de compte, plus quatre cents unités de compte par kilogramme au dessus de 1.000 kilogrammes pour un aéronef dont le poids est supérieur à 1.000 kilogrammes et inférieur à 6.000 kilogrammes.

c) un million cinq cent mille unités de compte plus cinquante unités de compte par kilogramme au dessus de 6.000 kilogrammes, pour un aéronef dont le poids est supérieur à 6.000 kilogrammes et inférieur ou égal à 50.000 kilogrammes.

d) un million cinq cent mille unités de compte plus cent unités de compte par kilogramme excédant 50.000 kilogrammes pour un aéronef dont le poids est supérieur à 50.000 kilogrammes.

Il faut entendre le poids maximum de l'aéronef au moment du décollage par certificat de navigabilité.

La responsabilité en cas de mort ou de lésions, ne pourra excéder cent mille unités de compte par personne tuée ou lésée.

En cas de dommages à des personnes et à des biens à la surface résultant d'un abordage entre deux ou plusieurs aéronefs en vol, les exploitants de ces aéronefs sont responsables des dommages.

CHAPITRE III

Responsabilité du fait d'abordage entre aéronefs

Dans le cas d'abordage entre deux ou plusieurs aéronefs, prévu à l'article 18 de l'ordonnance n° 63-412 du 15 mai 1963 :

1° si l'exploitant de l'un de ces aéronefs prouve que la faute de l'exploitant de l'un de ces aéronefs, ou celle de ses préposés agissant dans l'exercice de leurs fonctions, a été la cause de dommages à un autre aéronef, à d'autres aéronefs ou du non usage de ce ou de ces aéronefs à des personnes ou à des biens à la surface, cet exploitant est responsable des dommages.

Si les dommages sont dus à la faute des exploitants de deux ou plusieurs aéronefs, ou de leurs préposés, chacun d'eux est responsable à l'égard des autres du dommage subi par eux en proportion de la gravité de la faute qu'ils ont respectivement commise en causant le dommage.

Art. 89. — Le ou les exploitants responsables des dommages visés à l'article précédent est ou sont également responsables des indemnités que le ou les exploitants des autres aéronefs en cause ont dû payer pour les dommages causés par l'abordage; toutefois, au résultat d'une action en répétition, aucun exploitant n'est tenu d'effectuer un paiement qui aurait pour conséquence de mettre à sa charge une indemnité supérieure à l'une quelconque des limites de responsabilité qu'il serait en droit d'invoquer en ce qui concerne les biens ou les personnes transportés à bord de son aéronef.

Art. 90. — Sous réserve des dispositions de l'article 101 un exploitant d'aéronef impliqué dans un abordage n'encourt pas une responsabilité supérieure aux limites suivantes :

a) pour la perte de l'autre aéronef ou le dommage subi par celui-ci, la valeur marchande avant l'abordage ou le coût des réparations ou du remplacement, le chiffre retenu étant le plus petit ;

b) pour le non-usage de cet aéronef, 10 % de la valeur retenue pour cet aéronef au paragraphe a ci-dessus ;

c) pour la mort de personnes à bord de cet autre aéronef, pour blessures ou retard subi par elles, deux cent cinquante mille unités de compte par personne ;

d) pour tous objets que chaque personne avait à bord sous sa garde, cinq mille unités de compte par personne ;

e) pour destruction, perte ou dommages de tous autres biens à bord, y compris bagages enregistrés et courriers, deux cent cinquante unités de compte par kilogramme.

Art. 91. — Aux fins du présent chapitre, les dommages résultant d'une gêne causée à un aéronef par les évolutions d'un ou plusieurs autres aéronefs sont assimilés aux dommages causés par abordage.

CHAPITRE IV

Assurances et garanties

Art. 92. — Tout aéronef qui assure en Algérie un des services aériens énumérés à l'article 1^{er} du titre I de la présente loi, ou qui survole le territoire algérien, qu'il soit immatriculé en Algérie ou à l'étranger, doit être assuré en ce qui concerne la responsabilité de son exploitant pour dommages causés aux tiers à la surface.

Pour les aéronefs immatriculés en Algérie, l'assurance doit être contractée auprès d'un organisme d'assurance agréé par le ministre chargé des finances.

Pour les aéronefs immatriculés à l'étranger, l'assurance doit être contractée auprès d'une entreprise d'assurance agréée par l'état d'immatriculation.

Art. 93. — La somme assurée en vue de permettre la réparation des dommages causés aux personnes et aux biens à la surface ne doit pas être inférieure aux limites de responsabilité de l'exploitant fixées à l'art. 86 ci-dessus d'après le poids de l'appareil.

Art. 94. — A la place d'une assurance contractée conformément à l'article 92, une garantie fournie par l'Etat d'immatriculation ou par une banque autorisée, par celui-ci sera considérée comme satisfaisante.

Art. 95. — Une attestation d'assurance ou de garantie établie conformément au modèle agréé doit être présentée à toute réquisition des agents du service de l'aviation civile ou de la force publique.

Art. 96. — Outre l'obligation de s'assurer en ce qui concerne la responsabilité pour dommages causés aux tiers à la surface, les entreprises de services aériens de transport public doivent également assurer en ce qui concerne leur responsabilité pour dommages aux personnes transportées.

Art. 97. — La somme assurée en vue de permettre la réparation des dommages causés aux personnes transportées ne doit pas être inférieure aux limites de responsabilité du transporteur fixées à l'article 77 ci-dessus.

Les garanties et assurances prévues par le présent chapitre sont destinées à garantir la réparation de dommages et à répartir les responsabilités contractuelles ou extra contractuelles spécialement et par préférence au paiement des correspondantes.

Le chef du service de l'aviation civile veillera à ce que les assurances prescrites au présent chapitre restent en vigueur pendant toute la période de validité de la concession ou de l'autorisation d'exploitation.

CHAPITRE V

Règles communes - contentieux

— La responsabilité des entreprises de transport aérien, algériennes ou étrangères, ainsi que la responsabilité de tout exploitant d'aéronef, lorsqu'il s'agit de vols effectués en Algérie, sont régies par les conventions internationales en vigueur.

En l'absence de convention internationale en vigueur, la responsabilité des personnes visées au paragraphe précédent, qui concerne les dommages ou accidents survenus pendant l'exploitation régie par la présente loi et toutes autres lois applicables.

— Les limites de responsabilité fixées aux articles 86 et 90 ci-dessus ne s'appliquent pas s'il est prouvé que le dommage résulte d'un dol ou d'une faute considérée comme négligence ou d'une faute commise par le transporteur ou par leurs préposés agissant dans l'exercice de leurs fonctions.

— Les limites de responsabilité fixées aux articles 86 et 90 ci-dessus ne s'appliquent pas si la personne responsable s'est emparée d'une manière illicite et l'a utilisé sans le consentement de la personne qui a le droit d'autoriser cet usage.

— Au cas où un exploitant, en tant qu'affrètement d'un aéronef n'en a pas la disposition exclusive pendant une période de plus de quatorze jours, le propriétaire, le locataire et solidairement responsable avec l'exploitant des dommages causés pendant cette période.

— Si un dommage est causé par le fait d'une personne utilisant un aéronef sans le consentement de l'exploitant, ce dernier, en tant qu'il ne prouve qu'il a apporté les soins nécessaires pour éviter cet usage, est solidairement responsable avec l'exploitant, chacun d'eux étant tenu dans les limites prévues par la présente loi.

— Dans le cadre des dispositions du présent titre, la responsabilité est régie conformément :

— aux dispositions du code de commerce pour les transports aériens, chapitre 1^{er} ci-dessus ;

— aux dispositions du code civil pour les dommages visés aux articles 2 et 3 ci-dessus ;

— Les actions en responsabilité pour dommages causés aux personnes, bagages ou fret transportés peuvent être intentées devant le tribunal soit du domicile du transporteur, soit du lieu principal de son établissement, soit du lieu où se trouve l'établissement par lequel le contrat a été conclu, soit du lieu de destination.

— Les actions en responsabilité pour dommages aux tiers à la suite d'un abordage sont portées devant le tribunal du lieu où le fait cause du dommage s'est produit. En cas de dommage causé à un appareil en circulation, le tribunal du lieu où le dommage est celui dans la circonscription duquel l'aéronef a été obligé d'atterrir après l'avarie.

— En cas de décès de la personne responsable visée au présent titre, l'action en réparation s'exerce au profit de ses ayants-droit.

— Se prescrivent par deux ans :

— les actions en paiement de rémunérations dues pour assistance et sauvetage ; le délai court du jour où les opérations sont terminées.

— Les actions en responsabilité pour dommages causés aux personnes, bagages et fret transportés et aux membres d'équipage sont régies par les dispositions de l'article 81 ci-dessus ;

le délai court du jour où l'aéronef est arrivé ou aurait dû arriver à destination.

3°) les actions en responsabilité pour dommages à des personnes ou biens à la surface ; le délai court du jour où est survenu le fait qui a produit le dommage.

4°) les actions en responsabilité pour dommage résultant d'un abordage ; le délai court du jour de l'abordage ; les actions en répétition entre exploitants peuvent s'exercer pendant six mois supplémentaires à compter du jour où l'exploitant a eu le droit d'exercer son recours.

Art. 107. — Les causes de suspension ou d'interruption de prescription en matière d'obligations et contrats sont applicables aux actions en responsabilité prévues à l'article précédent.

Toutefois, aucune action en responsabilité en matière d'aéronautique civile n'est recevable à l'expiration de trois ans à partir du jour où est survenu le fait qui a causé le dommage.

TITRE VI

Infractions et pénalités

Art. 108. — Sera punie d'une amende de 600 à 12.000 dinars, toute entreprise de services de transport public, qui :

1°) aura refusé, sans justification, l'accès du public à ses services de transport ;

2°) aura manqué aux obligations prescrites dans la concession ou l'autorisation d'exploitation, lorsqu'un tel manquement ne mérite pas, de l'avis du chef de service de l'aviation civile, la révocation de la concession ou de l'autorisation ;

3°) n'aura pas assuré de la manière prévue par les règlements, l'entretien de ses aéronefs, des équipements de bord et autres, nécessaires pour garantir la sécurité de l'exploitation ;

4°) n'aura pas suivi les routes et utilisé les aérodromes indiqués sur l'autorisation d'exploitation ;

5°) n'aura pas respecté, en service régulier, les tarifs, itinéraires, fréquences et horaires approuvés officiellement ;

6°) aura, en service non régulier :

— annoncé des horaires et itinéraires de vol, des vols ne suivant une certaine fréquence.

— fait payer des prix de passage et des taux de fret pouvant constituer une concurrence ruineuse pour les services réguliers.

— effectué périodiquement des vols entre des points desservis par une entreprise de transport régulier, à certains jours de la semaine, et avec une fréquence telle qu'ils constituent une série de vols réguliers.

Art. 109. — Sera punie d'une amende de 600 à 12.000 dinars, toute entreprise de travail aérien qui :

1°) aura manqué aux obligations prescrites dans l'autorisation d'exploitation, lorsqu'un tel manquement ne mérite pas, de l'avis du chef du service de l'aviation civile, la révocation de l'autorisation ;

2°) n'aura pas assuré de la manière prévue par les règlements, l'entretien de ses aéronefs, des équipements de bord et autres nécessaires pour garantir la sécurité d'exploitation.

Art. 110. — Sera punie d'une amende de 600 à 12.000 dinars, toute entreprise de services aériens de transport public, réguliers ou non réguliers, qui ne soumet pas à l'approbation ministérielle, les accords qu'elle concluerait avec d'autres entreprises, ou qui, après approbation, modifierait les termes desdits accords.

Art. 111. — Sera punie d'une amende de 600 à 12.000 dinars, toute entreprise étrangère de transport aérien international, qui, à l'occasion d'un vol de simple transit, aura débarqué ou embarqué sur le territoire algérien des personnes ou du fret, ou qui sans une autorisation expresse, aura effectué un service de cabotage.

Art. 112. — Indépendamment des officiers de police judiciaire, sont chargés de la constatation des infractions aux dispositions de la présente loi et des textes d'application, les fonctionnaires

techniques du service de l'aviation civile d'abord.

Copies des jugements relatifs aux infractions aéronautiques seront adressées par les tribunaux de l'aviation civile.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Alger, le 8 juin 1964.

Ahmed BEN BELLA.

La loi du 8 juin 1964 prohibant toute relation commerciale avec le Portugal et l'Afrique du Sud.

EXPOSE DES MOTIFS

Après au sommet des Etats africains et malgache réunie du 22 au 25 mai 1963 à Addis-Abéba, l'Assemblée nationale a adopté la charte de l'Unité africaine et les six résolutions relatives à :

- 1. la décolonisation ;
- 2. le racisme et la discrimination raciale ;
- 3. le rôle des Nations-Unies ;
- 4. le principe de non-alignement général ;
- 5. les problèmes économiques ;
- 6. la C.A. (commission de coopération technique en Afrique).

L'Assemblée nationale constituante a ratifié la charte par la loi n° 221 du 29 juin 1963.

Elle applique les résolutions par des mesures concrètes et d'atteindre les objectifs de la charte.

La loi n° 62-157 du 31 décembre 1962 relative à la décolonisation, dans son paragraphe 1, prévoit un boycottage effectif du commerce avec le Portugal et de l'Afrique du Sud.

L'Assemblée nationale algérienne démocratique et populaire mettra tout en œuvre pour aider les peuples africains non encore libérés à accéder à la souveraineté nationale. Elle entend prendre et rapidement les décisions prises à Addis-Abéba.

La présente loi a pour objet d'interdire de façon rigoureuse les relations commerciales avec le Portugal et l'Afrique du Sud.

L'Assemblée nationale indépendante, outre qu'elle se refuse à entretenir des relations diplomatiques avec les Gouvernements du Portugal et de l'Afrique du sud, prend, contre ces pays, les mesures économiques arrêtées à Addis-Abéba.

Objet de la présente loi.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté.

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1^{er}. — Toute importation de marchandise originaire du Portugal et de l'Afrique du Sud est interdite.

Toute exportation ou toute réexportation de marchandise d'un régime suspensif à destination du Portugal et de l'Afrique du Sud est interdite.

Les interdictions susvisées s'étendent à toutes les relations commerciales avec le Portugal et l'Afrique du Sud, quelle que soit l'origine de celles-ci est antérieure à la présente loi.

Art. 4. — Toute infraction aux dispositions de la présente loi sera réprimée conformément aux lois et règlements en vigueur.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Alger, le 8 juin 1964.

Ahmed BEN BELLA.

Loi n° 61-168 du 8 juin 1964 portant statut juridique des aéronefs.

EXPOSE DES MOTIFS

La naissance, au lendemain de l'indépendance, d'une aviation civile algérienne, a reçu sa consécration par l'ordonnance n° 62-050 du 18 septembre 1962 relative à l'immatriculation, à la définition et à la propriété des aéronefs.

La loi n° 62-157 du 31 décembre 1962 tendant à la reconduction de la législation en vigueur au 31 décembre 1962, sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale, a placé provisoirement les aéronefs algériens sous le même statut juridique que les aéronefs français.

Ce statut est contenu dans les articles 10 à 15 du décret n° 55-1590 du 30 novembre 1955 portant codification des textes législatifs concernant l'aviation civile et commerciale et par renvois successifs, les articles 89 à 135 du décret du 13 octobre 1955 portant codification des textes législatifs concernant les voies navigables et la navigation intérieure, les articles 2101 et 2102 du code civil.

L'Algérie, ne possédant ni canaux, ni fleuves navigables, un code de la navigation fluviale est sans intérêt pour elle. Il n'était donc pas indiqué de laisser le statut juridique des aéronefs accroché, même momentanément, à des dispositions légales vouées à tomber en désuétude ou même à être purement et simplement abrogées.

La sagesse commandait de sortir, dès à présent, du provisoire et d'adopter directement pour les aéronefs un statut juridique contenu dans un texte unique et complet par lui-même.

Tel est l'objet de la présente loi.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté.

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1^{er}. — Aux fins de la présente loi, un aéronef comprend la cellule, les moteurs, hélices, appareils de radio et tout équipement nécessaire à son exploitation.

Art. 2. — Les aéronefs demeurent affectés aux dettes que la loi déclare privilégiées pour les meubles. Ils sont, en outre, susceptibles d'hypothèques.

Art. 3. — La saisie et la vente forcée des aéronefs sont effectuées dans les formes prévues par les décrets d'application.

Art. 4. — Lorsque le propriétaire de l'aéronef n'est pas domicilié en Algérie ou que l'aéronef est de nationalité étrangère, tout créancier a le droit de pratiquer une saisie conservatoire avec l'autorisation du président du tribunal de grande instance du lieu où l'appareil a atterri.

Le président du tribunal doit donner mainlevée de la saisie si le propriétaire offre de déposer un cautionnement égal au montant de la créance réclamée et il peut ordonner cette mainlevée, en fixant le montant du cautionnement à fournir en cas de contestation sur le montant de la créance. Ce cautionnement sera déposé à un compte de dépôts et consignations de la trésorerie générale.

En cas de dommages causés à la surface par la chute d'un aéronef étranger ou dont le propriétaire est domicilié à l'étranger, comme aussi en cas d'infraction à la présente loi par un étranger, tous les agents chargés de l'exécution de la

spécialement le maire de la commune d'atter-
t faire appel à la force publique pour retenir
nt quarante huit heures afin de permettre au
ibunal de grande instance d'arbitrer le montant
montant qui devra faire état, non seulement
causés, mais aussi, en cas d'infraction, des
rais encourus.

rité publique a le droit de faire saisir conser-
aéronef algérien ou étranger qui ne remplit
ions voulues pour se livrer à la navigation
nt le pilote a commis une infraction.

ut fait tendant à détourner frauduleusement un
d'une hypothèque régulièrement inscrite est
s portées à l'article 408 du code pénal.

es modalités d'application de la présente loi
par décrets.

sont abrogées toutes les dispositions contraires
loi.

loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

le 8 juin 1964.

Ahmed BEN BELLA.

du 8 juin 1964 prorogeant les dispositions de
de la loi n° 63-99 du 2 avril 1963, relative à
d'une pension d'invalidité et à la protection
es de la guerre de libération nationale.

EXPOSE DES MOTIFS

99 du 2 avril 1963 stipule, dans son article 39,
demandes en vue de l'attribution d'une pension
déposées dans le délai d'un an à compter de
an.

accordé ainsi aux prétendants à pension tou-
à son terme, et nombreux sont les citoyens et
trouvant à l'étranger qui n'ont pas été informés
n'ont pas disposé de documents permettant de
des dossiers.

la destruction d'archives communales et nom-
contretemps font que d'éventuels bénéficiaires
pourront faire valoir leurs droits à compter du

de justice, il est nécessaire de reculer le délai

de la présente loi.

nationale a délibéré et adopté,

de la République promulgue la loi dont la

Article unique — Le délai prévu à l'article 39 de la loi
n° 63-99 relative à l'institution d'une pension d'invalidité et
à la protection des victimes de la guerre de libération nationale,
est prorogé d'un an.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Alger, le 8 juin 1964.

Ahmed BEN BELLA.

Loi n° 64-170 du 8 juin 1964 étendant le bénéfice des dispo-
sitions de la loi n° 63-99 du 2 avril 1963 aux invalides dont
la cause d'invalidité est postérieure au 1^{er} juillet 1962.

EXPOSE DES MOTIFS

La loi n° 63-99 du 2 avril 1963 est applicable à la période
comprise entre le 1^{er} novembre 1954 et le 1^{er} juillet 1962.

Or, des Algériens sont tombés, depuis le 1^{er} juillet 1962,
victimes du devoir, en service commandé.

Les événements qui ont eu lieu à nos frontières ont encore
augmenté la liste de ces victimes.

Dès lors, il semble nécessaire d'étendre le champ d'appli-
cation des dispositions de ladite loi à ces nouvelles victimes.

C'est le but de la présente loi.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté,

Le Président de la République promulgue la loi dont la
teneur suit :

Article 1^{er}. — La République algérienne démocratique et
populaire reconnaissante envers ses fils qui ont assuré, as-
surent et assureront le salut de la patrie et de la révolution
socialiste s'incline devant eux et devant leurs familles. Elle
proclame et détermine, conformément aux dispositions ci-après,
le droit à répartition qui leur est dû.

Art. 2. — Le bénéfice du droit à pension d'invalidité, tel
que prévu par la loi n° 63-99 du 2 avril 1963, est étendu aux
combattants ayant contracté une infirmité ou une maladie
à l'occasion d'un fait de guerre ou en service commandé après
le 1^{er} juillet 1962.

Art. 3. — Le bénéfice du droit à pension au sens de l'article
16 de la loi n° 63-99 du 2 avril 1963 est étendu à la veuve du
combattant tombé en service commandé après le 1^{er} juillet
1962.

Art. 4. — L'Algérien mort en service commandé, postérieu-
rement au 1^{er} juillet 1962, est déclaré victime du devoir. Sa
veuve est assimilée à celle définie à l'article 16 de la loi
n° 63-99 du 2 avril 1963.

Art. 5. — La liquidation des droits à pension, en vertu de la
présente loi, sera calculée à compter du jour de la réalisation
de l'événement.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Alger, le 8 juin 1964.

Ahmed BEN BELLA.

DECRETS, ARRETES, DECISIONS ET CIRCULAIRES

PRÉSIDENCE DE LA REPUBLIQUE

du 16 juin 1964 mettant fin aux fonctions d'un sous-
secrétaire d'Etat à la Présidence de la République (secrétariat
général du Gouvernement).

le 16 juin 1964, Président du Conseil,

Vu le décret du 18 octobre 1963 nommant M. Mill Mohammed
sous-directeur de la législation économique et financière au
secrétariat général du Gouvernement,

Décète :

Article 1^{er}. — Il est mis fin, à compter du 31 mai 1964
à la nomination de M. Mill Mohamed sus-qualifié, appelé
à d'autres fonctions,



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم

قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات و بلاغات

JOURNAL OFFICIEL

DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX - LOIS ET DECRETS
ARRETES, DECISIONS, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES

(TRADUCTION FRANÇAISE)

ABONNEMENT ANNUEL	Algérie Tunisie Maroc Libye Mauritanie	ETRANGER (Pays autres que le Maghreb)	DIRECTION ET REDACTION SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT Abonnement et publicité: IMPRIMERIE OFFICIELLE 79 et 13 Av. A. Benbarek, ALGER Tél: 65 18.15 à 17 - C.C.P. 3200 50 ALGER Telex: 65 180 IMPOF DZ BADR: 060.300.0007.68/KG ETRANGER (Compte devises) BADR: 060.370.0600.12
	1 An	1 An	
	originale.....	1070,00 DA.	
originale et sa traduction	2140,00 DA.	5350,00 DA. (Frais d'expédition en sus)	

Edition originale, le numéro: 13,50 dinars. Edition originale et sa traduction, le numéro: 27,00 dinars.

Numeros des années antérieures - suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés.

Prix de toute la dernière bande pour renouvellement, réclamation, et changement d'adresse.

Tarif des insertions: 60,00 dinars la ligne.

L O I S

98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419
correspondant au 27 juin 1998 fixant les
règles générales relatives à l'aviation
civile.

Président de la République.

Constitution, notamment ses articles 17, 18, 98,
126 et 127.

Décret n° 63-84 du 5 mars 1963 portant adhésion
de la République algérienne démocratique et populaire à la
Convention de Chicago relative à l'aviation civile
internationale, signée le 7 décembre 1944 et ses
protocoles :

Décret n° 63-109 du 6 avril 1963 portant
ratification d'accords entre certaines organisations
aériennes et le Gouvernement de la République
algérienne démocratique et populaire dont l'accord-type
du 15 novembre 1962, conclu avec l'Organisation
Internationale de l'Aviation Civile :

Décret n° 64-74 du 2 mars 1964 portant adhésion
de la République algérienne démocratique et populaire à la
Convention de Varsovie du 12 octobre 1929 pour
l'unification de certaines règles relatives au transport aérien
international et au protocole de la Haye du 28 septembre

Décret n° 64-75 du 2 mars 1964 portant adhésion
de la République algérienne démocratique et populaire à
la Convention relative au transit des services
aériens internationaux, appendice III à la convention de

Décret n° 64-76 du 2 mars 1964 portant adhésion
de la République algérienne démocratique et populaire à la
Convention de Rome du 7 octobre 1952 relative aux
dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs

Décret n° 64-151 du 8 juin 1964 portant adhésion
de la République algérienne démocratique et populaire à la
Convention de Genève du 19 juin 1948 relative à la
protection internationale des droits sur les aéronefs :

Décret n° 64-152 du 5 juin 1964 portant adhésion
de la République algérienne démocratique et populaire à la
Convention de Rome du 29 mai 1933 pour l'unification de
certaines règles relatives à la saisie conservatoire des

Décret n° 65-267 du 25 octobre 1965 portant
ratification de la République algérienne démocratique et
populaire de la convention complémentaire à la convention
de Rome pour l'unification de certaines règles relatives

au transport aérien international effectuée par une personne
autre que le transporteur contractuel, signée à Guadalajara
le 18 septembre 1961 :

Vu l'ordonnance n° 76-17 du 29 février 1976 relative à la
ratification du protocole portant amendement de la
convention relative à l'aviation civile internationale,
signée à Vienne le 7 juillet 1971 :

Vu le décret présidentiel n° 95-214 du 11 Rabie El Aouel
1416 correspondant au 8 août 1995 portant ratification,
avec réserves, de trois conventions et d'un protocole
relatifs à l'aviation civile internationale :

* convention relative aux infractions et à certains autres
actes survenant à bord des aéronefs, signée à Tokyo le 14
septembre 1963.

* convention pour la répression de la capture illicite
d'aéronefs, signée à La Haye le 16 décembre 1970.

* convention pour la répression d'actes illicites dirigés
contre la sécurité de l'aviation civile, signée à Montréal le
23 septembre 1971.

* protocole pour la répression des actes illicites de
violence dans les aéroports servant à l'aviation civile
internationale, complémentaire à la convention pour la
répression d'actes illicites dirigés contre la sécurité de
l'aviation civile, faite à Montréal, le 23 septembre 1971,
signé le 24 février 1988.

Vu l'ordonnance n° 62-50 du 18 septembre 1962 relative
à l'immatriculation, à la définition et à la propriété des
aéronefs :

Vu l'ordonnance n° 63-412 du 24 octobre 1963
modifiée, relative aux règles de la circulation des aéronefs :

Vu l'ordonnance n° 63-413 du 24 octobre 1963
modifiée, relative aux dispositions pénales concernant les
infractions aux règles sur l'immatriculation et la définition
des aéronefs :

Vu la loi n° 64-166 du 8 juin 1964 relative aux services
aériens :

Vu la loi n° 64-168 du 8 juin 1964 relative au statut
juridique des aéronefs :

Vu la loi n° 64-244 du 22 août 1964 relative aux
aérodromes et aux servitudes dans l'intérêt de la sécurité
aéronautique :

Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et
complétée, portant code de procédure civile :

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et
complétée, portant code de procédure pénale :

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et
complétée, portant code pénal :

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975,
modifiée et complétée, portant code civil :

l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

l'ordonnance n° 75-89 du 30 décembre 1975 portant code des postes et télécommunications ;

la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ;

la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement ;

la loi n° 84-11 du 9 juin 1984 portant code de la famille, notamment son article 113 ;

la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

la loi n° 85-05 du 16 février 1985 relative à la médecine et la promotion de la santé ;

la loi n° 90-02 du 6 février 1990 relative au règlement des différends collectifs de travail, de leur prévention et du droit à l'exercice du droit de grève ;

la loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya ;

la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit ;

la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail, notamment l'article 4 ;

la loi n° 90-29 du 1er décembre 1990 relative à l'aménagement et l'urbanisme ;

la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi organique ;

la loi n° 90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations ;

le décret législatif n° 93-12 du 19 Rabie El Aouel 1414 correspondant au 5 octobre 1993 relatif à la promotion des investissements ;

l'ordonnance n° 95-06 du 23 Chaâbane 1416 correspondant au 25 janvier 1995 relative à la concurrence ;

l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1416 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances ;

l'ordonnance n° 95-22 du 29 Rabie El Aouel 1416 correspondant au 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques ;

l'ordonnance n° 95-25 du 30 Rabie El Aouel 1416 correspondant au 25 septembre 1995 relative à la gestion des équipages marchands de l'Etat ;

Après adoption par le parlement ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

Article 1er. — La présente loi a pour objet de fixer les dispositions générales relatives à l'aviation civile.

Section I

Des définitions

Art. 2. — Il est entendu, au sens de la présente loi par :

Aéronef : Tout appareil qui peut s'élever, se soutenir et circuler dans l'atmosphère grâce à des réactions de l'air autres que les réactions de l'air sur la surface de la terre.

Aéronefs civils : Tous aéronefs à l'exclusion des aéronefs d'Etat.

Aéronefs d'Etat : Tous aéronefs appartenant à l'Etat, affrétés ou loués par l'Etat et affectés exclusivement à l'un de ses services, comprenant notamment les aéronefs de la Présidence de la République, les aéronefs militaires y compris ceux de la gendarmerie nationale et les aéronefs de police, de douane et de la protection civile.

Les aéronefs civils utilisés temporairement pour un service de l'Etat sont assimilés durant la période d'utilisation aux aéronefs d'Etat.

Aérodrome : Surface délimitée sur terre ou sur l'eau comprenant les aires de mouvement constituées des pistes, des voies de circulation et parking avions, destinée à être utilisée, en totalité ou en partie, pour l'arrivée, le départ et les manœuvres des aéronefs à la surface.

Aérodrome mixte : Aérodrome utilisé en commun par les services de l'aviation civile et les services de l'aviation militaire, conformément à un accord définissant les droits et obligations de chaque partie.

Hélistation : Aérodrome ou aire définie sur une construction destinée à être utilisée en totalité ou en partie pour l'arrivée, le départ et les manœuvres des hélicoptères à la surface.

Aérogare : Superstructure servant à la facilitation des transports de passagers et de fret.

Aéroport : Ensemble d'installations de transport aérien destiné à faciliter l'arrivée et le départ des aéronefs, à aider la navigation aérienne, à assurer l'embarquement, le débarquement et l'acheminement des voyageurs, des marchandises et du courrier postal transportés par air.

Services aériens : Tous services de transport par aéronef, de passagers, de fret et de courrier postal, régulier ou non régulier, internationaux ou intérieurs, de travail aérien, d'aviation légère et tous les services aériens privés.

Circulation aérienne : Ensemble d'aéronef évoluant en l'air ou au sol sur l'aire de manœuvre d'un aérodrome selon des règles établies.

titant :
de personne morale titulaire d'une autorisation
de services de transport public ou de travail

et propriétaire inscrit sur la matricule
aérienne ;

ou affrètement d'un aéronef qui s'est réservé la
direction technique et la direction de l'équipage pendant la
durée de l'affrètement ;

ou locataire d'un aéronef sans équipage qui en assure
la direction technique avec un équipage de son choix.

Section 1^{re} - Service météorologique aéronautique :

est désignée pour faire des observations et établir
des programmes d'observations météorologiques destinés à
être utilisés en navigation aérienne.

Section 2^e - Autorité chargée de l'aviation civile :

est l'autorité chargée de l'aviation civile.

Section 2

Principes généraux

— Dans le cadre des objectifs de la politique
de développement et de l'aménagement du
territoire, la présente loi vise à :

— assurer les conditions d'un développement équilibré du
transport aérien répondant aux besoins des usagers en
matière de transport de personnes et de marchandises, dans
de bonnes conditions de sécurité, d'économie et
d'efficacité ;

— favoriser l'exploitation et le développement des
services de la navigation aérienne et des services
concernés ;

— définir les règles d'utilisation de l'espace aérien
dans le cadre des conventions internationales
régissant l'aviation civile internationale.

— Le transport aérien est une propriété

— Outre les autres usages compatibles avec le
régime national en la matière, l'aviation civile peut être

utilisée pour le transport de passagers, de marchandises et du
courier postal ;

— pour les besoins des travaux effectués par certains
services de l'économie nationale ;

— pour l'application de mesures sanitaires ;

— pour les secours médicaux ou autres, apportés à la

— pour les travaux d'essai, d'expérimentation et de
recherche scientifique ;

— pour les besoins éducatifs, culturels et sportifs.

Art. 6. — L'Etat assure le contrôle de la sécurité de la
navigation aérienne dans son espace aérien.

L'extension du contrôle aérien sur l'espace situé au delà
des limites ci-dessus mentionnées, fait l'objet d'accords
internationaux.

Art. 7. — Les services aériens sont soumis au contrôle
de l'Etat.

Certains aspects de ce contrôle peuvent être confiés à des
organismes habilités par l'autorité chargée de l'aviation
civile.

Art. 8. — La réalisation et la mise en service des
aérodromes incombent à l'Etat. Elles peuvent être
concedées à des personnes physiques de nationalité
algérienne ou à des personnes morales de droit algérien
dans les conditions fixées par la présente loi.

Art. 9. — Le transport aérien public et les services de
travail aérien sont assurés par une ou plusieurs
compagnies nationales de transport aérien.

Une ou plusieurs compagnies nationales de transport
aérien peuvent être chargées d'assurer les sujétions de
service public en contre partie d'une compensation
financière versée par l'Etat, et ce, conformément aux droits
et obligations du cahier des charges fixé par voie
réglementaire.

Art. 10. — L'exploitation d'un service de transport
aérien public peut également faire l'objet d'une concession
au profit des personnes physiques de nationalité algérienne
et des personnes morales de droit algérien.

Art. 11. — Les programmes d'exploitation et les
conditions de transport sont soumis à homologation de
l'autorité chargée de l'aviation civile.

Les modalités d'application de cet article sont précisées
par voie réglementaire.

Art. 12. — La conduite des aéronefs est assurée par des
personnels qualifiés, titulaires de licences et brevets
conformes aux normes nationales et internationales
légalement validés par l'autorité chargée de l'aviation civile.

L'autorité chargée de l'aviation civile assure un contrôle
périodique de la qualification professionnelle des
personnels navigants ainsi que de leur aptitude physique.

Les modalités d'application du présent article sont fixées
par voie réglementaire.

Art. 13. — L'utilisation d'aéronefs dans l'espace aérien ne doit en aucun cas constituer une source de nuisance aux tiers à la surface.

La responsabilité des exploitants d'aéronefs à l'égard des passagers et des tiers à la surface est définie par les dispositions de la présente loi.

Art. 14. — Les aéronefs immatriculés dans un état étranger ne peuvent être utilisés à l'exercice en Algérie de la service de transport aérien public qu'en vertu d'accords ou de conventions conclus entre l'Algérie et l'Etat d'immatriculation de l'aéronef ou d'une autorisation provisoire accordée par l'autorité chargée de l'aviation civile.

Art. 15. — Les services de la météorologie aéronautique destinés à contribuer à la sécurité, à la régularité et à l'efficacité de la navigation aérienne sont assurés par l'organisme chargé du service public de la météorologie et les statuts sont fixés par voie réglementaire.

Art. 16. — Le ministre chargé de l'aviation civile peut, en des circonstances exceptionnelles, procéder à la radiation des aéronefs immatriculés en Algérie ainsi que leur équipage et du personnel au sol nécessaire et ce, conformément à la législation en vigueur.

CHAPITRE II DES AERONEFS

Section I

De l'immatriculation, de la nationalité et de la propriété des aéronefs

Art. 17. — Il est institué auprès de l'autorité chargée de l'aviation civile un registre d'immatriculation désigné "matricule aéronautique".

Art. 18. — Avant de se livrer à la circulation aérienne, l'aéronef doit être immatriculé sur la matricule aéronautique.

Il est délivré un extrait qui vaut titre de propriété.

Art. 19. — Sont inscrits à la matricule aéronautique dans les conditions précisées par voie réglementaire :

— les aéronefs d'Etat à l'exclusion des aéronefs militaires ;

— les aéronefs civils appartenant à des personnes physiques de nationalité algérienne ou de personnes physiques de droit algérien.

Art. 20. — La nationalité algérienne est conférée à tout aéronef inscrit sur la matricule aéronautique.

L'aéronef immatriculé doit, dans ce cas, porter les signes apparents de cette nationalité tels que fixés par voie réglementaire.

Art. 21. — Par dérogation aux dispositions de l'article 18 ci-dessus, certains aéronefs peuvent être dispensés de l'immatriculation.

Les modalités d'immatriculation ainsi que les catégories d'appareils qui sont dispensés de l'immatriculation sont fixées par voie réglementaire.

Art. 22. — Un aéronef ne peut être immatriculé que s'il est la propriété exclusive d'une personne physique de nationalité algérienne ou appartenant à une personne morale de droit algérien. Dans ce dernier cas, doivent avoir la nationalité algérienne :

— dans les sociétés de personnes, les associés en nom collectif ou les associés commanditaires ;

— dans les sociétés à responsabilité limitée, les propriétaires de la majorité des parts ;

— dans les sociétés par actions, les propriétaires de la majorité du capital et, selon le cas, le président directeur général et la majorité des membres du conseil d'administration ou le directoire et la majorité des membres du conseil de surveillance ;

— dans les associations, les responsables et l'ensemble des membres adhérents.

Art. 23. — Un aéronef immatriculé à l'étranger ne peut être inscrit sur le registre algérien qu'après la radiation de son inscription sur le registre d'immatriculation de l'Etat étranger.

Art. 24. — L'inscription sur un registre d'immatriculation étranger d'un aéronef déjà immatriculé en Algérie, ne produit d'effet en territoire national que si la radiation de la matricule algérienne a été préalablement obtenue.

Art. 25. — Sont inscrites à la matricule aéronautique et mentionnées sur le certificat d'immatriculation, les opérations suivantes :

— mutation de propriété ;

— acte constitutif d'hypothèque ;

— procès-verbal de saisie ;

— location d'un aéronef pour une durée supérieure à une année ;

— modification des caractéristiques de l'aéronef ;

— radiation d'une hypothèque, d'un procès-verbal de saisie ou d'un acte de location ;

— radiation d'un aéronef du registre d'immatriculation ;

— En cas de perte involontaire du certificat d'immatriculation, un duplicata est délivré au propriétaire de l'aéronef.

— L'inscription à la matricule aéronautique est obligatoire dans les cas suivants :

— L'aéronef est déclaré par l'autorité compétente comme étant hors d'usage ;

— On est sans nouvelle de l'appareil depuis six mois à compter du jour de départ de l'aéronef ou depuis lequel remontent les dernières nouvelles reçues ;

— Les conditions d'immatriculation ne sont plus remplies.

— La demande de radiation est notifiée au propriétaire de l'aéronef. Un certificat de radiation peut être délivré à toute personne justifiant d'un intérêt qui en fait la demande.

— Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

— Tout aéronef qui, lors d'un contrôle effectué par les organes habilités ne remplit pas les conditions prévues par la présente loi pour se livrer à la circulation est fait l'objet d'une rétention par l'autorité chargée de l'aviation civile.

— Les conditions et les modalités de rétention sont définies par voie réglementaire.

— Les aéronefs constituent des biens meubles. La radiation doit être constatée par acte authentique. Elle a effet à l'égard des tiers que par l'inscription au registre d'immatriculation.

— Les mutations de propriété pour cause de décès et tout transfert translatif, constitutif ou déclaratif de propriété doivent être inscrits sur la matricule aéronautique à la demande du nouveau propriétaire.

Section 2

De la saisie, de l'hypothèque et des privilèges des aéronefs

— Les aéronefs peuvent faire l'objet de saisie immobilière, conformément aux règles de la convention internationale du 29 mai 1933 mentionnée ci-dessus.

— Les aéronefs affectés exclusivement à un service de l'Etat, ne sont pas susceptibles de saisie immobilière.

— Les aéronefs sont susceptibles d'hypothèque conformément à la législation en vigueur.

L'hypothèque est inscrite sur la matricule aéronautique. Elle n'a d'effet à l'égard des tiers qu'après son inscription.

— Sa radiation est subordonnée à la production d'un acte constatant la levée d'hypothèque en vertu d'un accord entre les parties ou d'une décision de justice.

Art. 33. — Sont considérées comme privilège sur l'aéronef, les créances suivantes :

— les frais de justice engagés pour parvenir à la vente de l'aéronef ;

— les rémunérations dues pour le sauvetage de l'aéronef ;

— les frais indispensables engagés pour la conservation de l'aéronef.

— Les créances portent sur l'aéronef ou sur l'indemnité d'assurance.

Art. 34. — En cas de perte ou d'avarie d'un aéronef, le créancier hypothécaire est, pour le montant de sa créance, subrogé, sauf convention contraire, à l'assuré dans le droit à l'indemnité due par l'assureur.

— Avant tout paiement, l'assureur doit requérir un état des inscriptions hypothécaires figurant sur la matricule aéronautique.

— Aucun paiement n'est libératoire s'il ne tient pas compte des droits des créanciers figurant sur ledit état.

CHAPITRE III

DE LA CONSTRUCTION AERONAUTIQUE, DU CONTROLE TECHNIQUE DES AERONEFS ET DE LA MAINTENANCE

Art. 35. — La construction et la maintenance des aéronefs doivent être effectuées selon les normes techniques internationales.

— Elles sont garanties par l'Etat qui doit s'assurer que l'utilisation de l'aéronef, construit sur son territoire et/ou immatriculé sur sa matricule aéronautique, s'opère dans les conditions techniques d'exploitation définies par le constructeur et les normes internationales de navigabilité.

Art. 36. — Toute construction, transformation ou modification totale ou partielle dans la structure d'un aéronef est soumise à l'approbation de l'autorité chargée de l'aviation civile.

Art. 37. — Tous les aéronefs sont soumis au contrôle technique de l'Etat.

— Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

3. — Les modalités d'agrément des installations de construction et de maintenance des aéronefs sont fixées par voie réglementaire.

4. — Les vols d'essais de prototypes d'aéronefs sont soumis à l'autorisation préalable de l'autorité chargée de l'aviation civile après avis des services compétents du ministère de la défense nationale.

CHAPITRE IV

AEROPORTS, DES AERODROMES ET DES HELISTATIONS

Section I

Règles de construction et d'exploitation

1. — La création d'aéroports, d'aérodromes ou d'hélistations s'inscrit dans le cadre des plans d'occupation du territoire, des règles d'aménagement du territoire et des programmes de développement de l'activité aéronautique.

2. — Le programme de développement de l'activité aéronautique fait l'objet d'une approbation par le Gouvernement dans les conditions fixées par voie réglementaire.

3. — La construction et l'exploitation d'un aéroport, d'un aérodrome ou d'une hélistation, en vue de sa mise à la circulation aérienne publique, peuvent faire l'objet d'une concession par l'autorité chargée de l'aviation civile.

4. — Les modifications ultérieures, lorsqu'elles entraînent une modification du périmètre de l'aéroport, de l'aérodrome ou de l'hélistation sont soumises également à concession.

5. — Les modifications à apporter aux constructions et à l'équipement doivent requérir l'autorisation de l'autorité chargée de l'aviation civile.

6. — La concession du droit de construire et la concession du droit d'exploiter peuvent être octroyées conjointement.

7. — Hormis l'Etat, seules les personnes physiques de nationalité algérienne ou les personnes morales de droit algérien, dont le capital est détenu en totalité par des personnes physiques de nationalité algérienne, peuvent créer et/ou exploiter un aérodrome, un aéroport ou une hélistation ouverts à la circulation aérienne publique.

8. — La convention de concession, prévue à l'article 44 ci-dessus, est signée pour le compte de l'Etat, par l'autorité chargée de l'aviation civile et la personne physique ou morale qui désire créer ou exploiter un aérodrome, un aéroport ou une hélistation.

9. — Le cahier des charges définit les prescriptions techniques, administratives et financières concernant la construction et l'exploitation des aéroports, aérodromes et

Art. 45. — La concession peut être refusée, notamment:

— lorsque le projet ne satisfait pas aux exigences techniques ;

— lorsque la construction ne répond pas à un besoin suffisant ;

— lorsque la construction est incompatible avec les intérêts de l'aménagement du territoire ou de la défense nationale ;

— si les ressources financières nécessaires à la construction ou à l'exploitation ne sont pas suffisamment assurées ;

— si une collectivité locale fait opposition ;

— si l'exploitation est incompatible avec les exigences de la sécurité aérienne et de la protection de l'environnement et de la nature.

Art. 46. — La création et l'exploitation des aérodromes et hélistations autres que ceux visés à l'article 41 ci-dessus, sont soumises à l'autorisation de l'autorité chargée de l'aviation civile.

Elles sont soumises à des prescriptions techniques, administratives et financières définies par le cahier des charges.

Les dispositions du présent article sont précisées par voie réglementaire.

Art. 47. — Seules les personnes physiques, de nationalité algérienne ou morales de droit algérien, dont le capital est détenu, en exclusivité, par des personnes physiques de nationalité algérienne peuvent contraindre des aérodromes et hélistations destinés à l'usage privé.

Art. 48. — Les règles relatives à la création et à la mise en service des aérodromes, aéroports et hélistations, ainsi que les normes de leur classification sont définies par voie réglementaire.

Art. 49. — Les aéroports, les aérodromes et les hélistations sont soumis au contrôle technique, administratif et sanitaire de l'Etat.

Les conditions dans lesquelles est exercé ce contrôle sont fixées par voie réglementaire.

Art. 50. — Dans le cadre de la concession, telle que définie ci-dessus, incombent à l'Etat :

— la construction, l'entretien et l'exploitation des installations qui sont destinés à assurer sur un aérodrome le contrôle de circulation aérienne ;

— les frais et les indemnités qui pourraient résulter de l'établissement des servitudes instituées dans l'intérêt de la navigation aérienne.

Toutefois, la convention prévue à l'article 44 ci-dessus, peut spécifier que le concessionnaire prend en charge tout ou partie des dépenses engagées par l'Etat en application du présent article.

— Incombent au concessionnaire, l'entretien des ouvrages d'infrastructure les bâtiments, installations et outillages de l'exploitation commerciale.

L'Etat peut accorder au concessionnaire une aide financière couvrant tout ou partie des sujétions de service public qui lui sont imposées.

— Sur les aérodromes qui appartiennent à l'Etat, la réalisation du programme d'équipement peut être financée par une participation financière des collectivités locales, des chambres de commerce et des établissements privés intéressés.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

— Il est institué au niveau des aérodromes à trafic international de la circulation aérienne publique, une autorité nationale de coordination sur l'ensemble des activités de l'aéroportuaire relevant de l'aéroportuaire.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

— Les conditions d'utilisation et de gestion des aérodromes mixtes d'Etat sont fixées par voie réglementaire.

— La délimitation du domaine public aéroportuaire, défini par la législation en vigueur, est fixée par voie réglementaire.

— Lorsque la sécurité de l'aviation l'exige et conformément aux contrôles réglementaires prévus par la législation en vigueur, les autorités nationales peuvent procéder à la fouille des passagers, des bagages, du fret et du courrier postal.

Section 2

Des servitudes aéronautiques

— Il est institué aux abords des aérodromes et des installations destinées à faciliter la circulation aérienne, des servitudes de dégagement et de balisage, dites "servitudes aéronautiques".

— Les servitudes aéronautiques de dégagement ont pour objet l'interdiction de créer ou l'obligation de limiter la hauteur des obstacles susceptibles de constituer un danger pour la circulation aérienne ou nuisibles au fonctionnement des aides à la navigation aérienne ou des mesures de sécurité établis dans l'intérêt de la navigation

Art. 59. — Les servitudes aéronautiques de balisage comportent l'obligation de pourvoir ou de laisser pourvoir certains obstacles ou emplacements de dispositifs visuels ou radioélectriques destinés à signaler leur présence aux navigateurs aériens ou à en permettre l'identification.

Art. 60. — A l'intérieur de la zone de servitudes aéronautiques de dégagement, l'interdiction, la limitation, la suppression ou la modification de constructions, de clôtures, de plantations dont la hauteur excède celle prévue au plan des servitudes, doivent être ordonnées dans l'intérêt de la sécurité aérienne.

Art. 61. — Le plan de servitudes aéronautiques comportant les surfaces de dégagement ainsi que les modalités d'établissement des servitudes aéronautiques de balisage sont fixés par voie réglementaire.

Section 3

Des règles de protection du domaine aéroportuaire

Art. 62. — La protection et la conservation du domaine aéroportuaire consiste à :

1) assurer, d'une façon générale, la protection et la conservation du domaine aéroportuaire contre toute dégradation et occupation illicite ;

2) veiller au respect des lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement dans l'emprise aéroportuaire ;

3) veiller au respect des normes en ce qui concerne :

* l'utilisation dans les zones publiques : des surfaces, locaux et toutes autres commodités mis à la disposition du public, des différents intervenants économiques, des concessionnaires et autres usagers implantés dans l'enceinte aéroportuaire ;

* l'utilisation et/ou l'exploitation, dans les zones réservées, des surfaces, locaux, ouvrages, installations, équipements et toutes autres commodités mis à la disposition des passagers et des différents opérateurs, concessionnaires et autres usagers du domaine aéroportuaire ;

* la circulation au sol des personnes et des véhicules ;

* les servitudes de dégagement du plan de zoning, du plan directeur de l'aérodrome et du plan d'occupation des sols situés dans l'enceinte aéroportuaire ;

4) veiller au respect des normes d'hygiène et de salubrité dans l'enceinte aéroportuaire ;

5) veiller à la mise en oeuvre du plan d'urgence et du plan de sûreté de l'aéroport.

L'application des dispositions du présent article est déterminée, le cas échéant, par voie réglementaire.

L'enlèvement d'un aéronef qui encombre cause que ce soit, une piste, une bande, une voie, une aire ou leurs dégagements doit être ordonné par le propriétaire ou par l'exploitant de l'aéronef après avis des autorités aéroportuaires.

Le propriétaire ou l'exploitant de l'aéronef doit prendre toutes les dispositions nécessaires pour procéder aux opérations d'enlèvement. L'autorité aéroportuaire peut prendre d'office toutes les dispositions utiles pour faire dégager les pistes, les voies de circulation ou aires ainsi que leur environnement aux frais et risques du propriétaire ou de l'exploitant de l'aéronef.

Les dispositions peuvent être prises par l'autorité aéroportuaire dans le cas où le gardien d'un véhicule, d'un bâtiment ou d'un terrain, ne ferait pas obstacle à la circulation. Dans ce cas, l'autorité aéroportuaire peut procéder aux opérations d'enlèvement. Dans ce cas, l'autorité aéroportuaire est responsable des frais et du risque du gardien.

Il est institué auprès de l'autorité chargée de la police aéroportuaire une police aéroportuaire chargée de la conservation du domaine aéroportuaire prévue à l'article 62 ci-dessus.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par décret.

Sont habilités à rechercher et à constater les infractions prévues à l'article 62 de la présente loi : les officiers et agents de police aéroportuaire, les inspecteurs-experts de l'aviation civile et les agents de la police aéroportuaire.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par décret.

« أقسم بالله العلي العظيم أن أؤدي وظيفتي
وإخلاص وأن أراعي في كل الأحوال المصلحة العامة
تفرضها علي ».

Les modalités d'application du présent article sont fixées par décret.

La constatation d'une infraction doit donner lieu à la rédaction d'un procès-verbal dans lequel l'agent de police aéroportuaire relate avec précision les faits dont il a constaté l'existence et les déclarations qu'il a reçues.

Les procès-verbaux sont signés par le ou les agents de police aéroportuaire et par le ou les auteurs de l'infraction. Ils font foi jusqu'à preuve du contraire.

Les procès-verbaux sont transmis au procureur de la République compétent et à l'autorité chargée de l'aviation civile.

CHAPITRE V

DE LA CIRCULATION AERIEENNE ET DE LA METEOROLOGIE

Section I

Des règles de circulation aérienne

Art. 67. — Nul aéronef ne peut circuler, décoller ou atterrir sur un aérodrôme national s'il ne remplit pas les conditions générales de navigabilité et d'exploitation définies par voie réglementaire.

Art. 68. — Un aéronef inscrit à la matricule aéronautique algérienne ne peut être utilisé pour la circulation aérienne que s'il est pourvu d'un certificat de navigabilité ou d'un laissez-passer national en état de validité.

Les caractéristiques et les conditions de délivrance et de renouvellement de ces documents sont fixées par voie réglementaire.

Art. 69. — Lorsque l'aéronef n'est pas inscrit à la matricule aéronautique algérienne, il doit être pourvu d'un certificat de navigabilité ou d'un laissez-passer en état de validité délivré par son Etat d'immatriculation et reconnu valable par les autorités algériennes.

Art. 70. — Les conditions techniques d'utilisation des aéronefs et les règles d'aménagement et de sécurité à bord sont fixées par voie réglementaire.

Art. 71. — Tous les équipements de radiocommunication, de radionavigation ou de radioguidage installés à bord des aéronefs inscrits ou en cours d'inscription à la matricule aéronautique, doivent être homologués dans les conditions fixées par la législation en vigueur.

Art. 72. — L'usage de l'espace aérien algérien par des aéronefs est autorisé dans les limites de la présente loi, de la législation en vigueur et des accords et conventions auxquels l'Algérie a adhéré.

Art. 73. — Sous réserve de se conformer aux règles et procédures de la circulation aérienne, sont admis à circuler dans l'espace aérien algérien :

les aéronefs d'Etat algériens :

— les aéronefs immatriculés dans la matricule aéronautique et munis des documents prévus aux articles 68 et 69 ci-dessus ;

— les aéronefs qui peuvent user de l'espace aérien algérien en vertu d'accords internationaux ;

— les aéronefs autorisés par l'autorité chargée de l'aviation civile.

4. — Nul aéronef d'Etat étranger ne peut survoler le territoire national ou y atterrir qu'en vertu d'une autorisation spéciale de l'autorité nationale compétente, et ce, conformément aux conditions de cette autorisation.

5. — Tout aéronef d'Etat étranger, tout aéronef civil immatriculé dans un Etat n'ayant pas adhéré à la Convention de Chicago ou n'ayant conclu aucun accord bilatéral avec l'Algérie.

6. — Nul aéronef susceptible d'être dirigé sans pilote ne peut survoler sans pilote le territoire national à moins d'une autorisation spéciale de l'autorité nationale compétente qui stipule les mesures à prendre de façon à ne pas nuire au danger aux aéronefs civils.

7. — Le survol par un aéronef des propriétés foncières doit s'effectuer que dans les conditions telles que le survol ne porte pas atteinte au droit du propriétaire à la tranquillité.

8. — Nul aéronef ne peut survoler une ville ou agglomération qu'à une altitude telle qu'il puisse être dirigé hors de l'agglomération même en cas d'urgence par le moyen de propulsion.

9. — Les vols supersoniques sont soumis à des conditions particulières de survol, fixées par voie réglementaire.

10. — Les évolutions des aéronefs constituant des manœuvres publiques ne peuvent avoir lieu qu'avec l'autorisation de l'autorité compétente.

11. — Hors le cas de force majeure ou de circonstances exceptionnelles fixées par voie réglementaire, les aéronefs ne peuvent atterrir ou prendre leur envol que sur ou à partir de points d'atterrissage régulièrement établis.

12. — Sauf les cas prévus à l'article 98 de la présente loi, tout aéronef en provenance ou à destination étrangère ne peut atterrir ou décoller que sur ou à partir d'un aéroport douanier.

13. — Les autorités légalement habilitées ont le droit de contrôler tout aéronef étranger, à son arrivée et à son départ du territoire national.

14. — Pour franchir la frontière nationale, tout aéronef effectuant un parcours international est tenu de respecter les règles de circulation aérienne qui lui est prescrite par l'autorité nationale de l'aviation civile.

15. — L'utilisation des aéronefs sur les aires de circulation des aéroports et en vol doit se faire conformément aux règles de la circulation aérienne.

Art. 85. — Les aéronefs en vol doivent impérativement obtempérer aux ordres et signaux conventionnels leur ordonnant d'atterrir.

Art. 86. — Les aéronefs doivent se soumettre aux injonctions des commandants d'aéronefs militaires, de police et de douane ou de leurs services au sol.

Art. 87. — Les certificats de navigabilité, brevets d'aptitude, licences et qualifications des navigants de l'aviation civile délivrés ou rendus exécutoires par l'Etat, dont l'aéronef possède la nationalité, sont reconnus valables pour la circulation au dessus du territoire national si la réciprocité a été admise par conventions internationales ou accord aérien bilatéral.

Art. 88. — Tout aéronef atterrissant sur un aéroport est soumis au contrôle des autorités administratives concernées.

Art. 89. — Les services commerciaux internationaux réguliers des entreprises étrangères ne peuvent être exploités au dessus du territoire national, avec ou sans escale technique, qu'en vertu d'une autorisation délivrée par l'autorité chargée de l'aviation civile.

Les aéronefs immatriculés dans un Etat étranger et qui assurent des services aériens internationaux commerciaux non réguliers ne peuvent survoler le territoire national et/ou y faire des escales techniques, sans l'obtention de l'autorisation préalable.

Les dispositions du présent article sont précisées par voie réglementaire.

Art. 90. — Le survol de certaines zones du territoire national peut être interdit ou assujéti à des restrictions dans les cas et conditions fixées par voie réglementaire.

Art. 91. — Tout aéronef qui, sans autorisation préalable, telle que prévue par la présente loi, survole ou traverse l'espace aérien national, sera contraint d'atterrir sur l'aéroport douanier le plus proche ou lorsque les circonstances l'exigent sur l'aérodrome le plus proche.

Art. 92. — Les services commerciaux en direction de l'étranger peuvent être interdits ou suspendus lorsque la sécurité de l'exploitation le commande.

Section 2

Accidents d'aéronefs et assistance aux aéronefs en détresse

Art. 93. — Est entendu au sens de la présente loi par :

Accident : événement lié à l'exploitation d'un aéronef à l'occasion duquel :

et a disparu ou s'est écrasé ;

plusieurs personnes à bord de l'aéronef ou à bord, étées ou grièvement blessées ;

l'aéronef a subi un dommage qui a altéré sa résistance et ses performances de vol et qui nécessite une réparation importante ;

l'événement autre qu'un accident, lié à l'opération d'un aéronef qui compromet ou qui pourrait compromettre la sécurité de l'exploitation ;

une situation dans laquelle un aéronef et ses occupants sont menacés d'un danger grave et imminent et nécessitent un secours immédiat.

— Tout accident d'aéronef survenu sur le territoire national donne lieu à enquête.

En cas d'un accident et sans préjudice des enquêtes faites par les autres instances habilitées, l'autorité chargée de l'aviation civile ouvre une enquête et crée et effectue une commission d'enquête en vue de déterminer les circonstances et les causes de l'accident et aux normes internationales.

— Tout accident d'aéronef survenu sur le territoire national est obligatoirement porté sans délai à la connaissance des services de l'aviation civile. Cette déclaration tombe :

— sur le commandant de bord, ou lorsque celui-ci n'est pas en mesure de le faire, à tout autre membre de l'équipage ;

— sur l'autorité civile ou militaire ;

— sur le responsable de l'aérodrome le plus proche du lieu de l'accident ;

— sur le commandant de bord ou le responsable d'aérodrome, selon le cas, et sur le responsable de l'aviation civile, qui prend immédiatement toutes mesures utiles et nécessaires ;

— sur le sauvetage des passagers ;

— sur la conservation en l'état des lieux de survenance de l'accident et sur la surveillance à ce qu'aucun changement susceptible d'être préjudiciable ne soit opéré.

En cas d'accident d'un aéronef sur le territoire national, l'autorité chargée de l'aviation civile informe immédiatement l'Etat du lieu de l'accident et lui notifie tous renseignements dont elle dispose.

L'autorité chargée de l'aviation civile peut, à la demande de l'Etat du lieu de l'accident, autoriser l'Etat du pays d'origine ou plusieurs représentants de cet Etat à assister à l'enquête.

Toutefois, si l'accident se produit dans une zone d'accès limité ou interdit, l'autorité chargée de l'aviation civile prend les mesures adéquates pour le transport de l'aéronef en d'autres lieux où l'accès est autorisé.

Le rapport final de l'enquête est communiqué en temps utile à l'Etat d'immatriculation de l'aéronef.

Art. 97. — En cas d'accident d'aéronef algérien hors du territoire national, sans préjudice de la notification faite par l'Etat où a lieu l'accident, le commandant de bord ou un membre d'équipage si l'un ou l'autre est en mesure de le faire, ou encore le propriétaire, l'exploitant ou l'affrèteur doit aviser ou faire aviser immédiatement l'autorité chargée de l'aviation civile.

L'autorité chargée de l'aviation civile peut, si l'Etat sur le territoire duquel s'est produit l'accident est membre de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), désigner un représentant pour participer à l'enquête.

Si l'accident s'est produit sur le territoire d'un Etat non membre de l'OACI, le ministre chargé de l'aviation civile effectue toutes démarches nécessaires pour la participation d'un représentant algérien à l'enquête.

Si l'accident s'est produit en haute mer, il est fait application en terme de droits et obligations, des dispositions pertinentes de l'annexe 13 à la convention de Chicago du 7 décembre 1944.

Art. 98. — Si un aéronef assurant une liaison aérienne internationale est en situation de détresse et se trouve dans l'obligation d'atterrir sur un aérodrome non douanier, le commandant de bord doit solliciter les instructions de l'autorité nationale compétente.

L'aéronef et ses occupants demeurent sous la surveillance des organes compétents chargés de la sécurité jusqu'à l'arrivée des instructions.

Art. 99. — La recherche et le sauvetage des aéronefs en détresse sont assurés par les organes habilités de l'Etat.

Les modalités d'application du présent article sont précisées par voie réglementaire.

Art. 100. — Conformément à la réglementation nationale et internationale, la déclaration officielle de perte d'un aéronef par les organes habilités intervient trois (3) mois à compter de la date de l'envoi des dernières nouvelles.

Le décès des personnes se trouvant à bord de l'aéronef peut, après expiration de ce délai, être déclaré par jugement, conformément à la législation en vigueur.

Les dispositions du présent article sont applicables aux aéronefs algériens appartenant à l'Etat.

concerné est tenu de déclarer, la présomption on et d'adresser à la juridiction compétente s nécessaires pour la constatation judiciaire personnes disparues.

Les règles relatives aux épaves maritimes ax épaves d'aéronefs trouvées en mer, sur le e ou en surface terrestre.

Section 3

la météorologie aéronautique

La météorologie aéronautique a pour objet à la sécurité, à la régularité et à l'efficacité n aérienne.

Le service météorologique national est tenu x exploitants des services aériens et des x équipages de conduite d'aéronefs, aux rices de la circulation aérienne, aux organes e recherche et de sauvetage, aux organes r la gestion et le développement de la ienne et aux organes chargés des études, de n et de l'entretien des infrastructures es, les informations météorologiques à l'accomplissement de leurs missions

on et l'exercice des activités relevant de la e nationale sont précisés par voie

— Il est institué aux abords des stations iques principales et des stations iques aéronautiques des servitudes dites éorologiques”.

lées d'établissement des servitudes visées iquées par voie réglementaire.

CHAPITRE VI

DES REDEVANCES

— Il est institué des redevances de survol, t d'atterrissage rémunérant l'usage des t services de navigation aérienne et e mis en oeuvre pour les besoins du trafic aérien et des redevances et droits s rémunérant l'usage des installations et rmaires.

l'élaboration et le taux de ces redevances sont e finances.

Les redevances de survol et d'approche ne es pour :

— les vols effectués par les aéronefs d'Etat algériens;

— les vols d'essai et de réception des aéronefs algériens;

— les vols effectués par les centres de formation aéronautique.

Art. 107. — Les aéronefs immatriculés dans un Etat étranger sont soumis au paiement des redevances mentionnées ci-dessus.

Toute exonération ne peut avoir lieu que dans le cadre de la réciprocité et après autorisation de l'autorité chargée de l'aviation civile.

CHAPITRE VII

DES SERVICES AERIENS

Art. 108. — Il est entendu par services aériens, les services entrant dans l'une des catégories suivantes :

— les services aériens de transport public, régulier ou non régulier, international ou intérieur;

— les services de travail aérien;

— les services de l'aviation légère;

— les services aériens privés.

Section 1

Des services aériens de transport public et des conditions de leur exploitation

Art. 109. — Les services aériens de transport public ont pour objet le transport, à titre onéreux, de personnes, de bagages, de fret ou de courrier postal.

Art. 110. — Sont considérés comme services aériens réguliers de transport public, les transports professionnels qui assurent par une série de vols accessibles au public, un trafic entre deux ou plusieurs aéroports fixés à l'avance suivant des itinéraires approuvés par l'autorité chargée de l'aviation civile à des horaires préétablis et publiés ou avec une fréquence et une régularité telles que ces vols constituent une série systématique.

Art. 111. — Sont considérés comme services aériens non réguliers de transport public les transports professionnels qui ne réunissent pas les caractéristiques énumérées à l'article précédent.

Art. 112. — Les services aériens de transport public sont dits "internationaux" lorsqu'ils relient un aéroport algérien à un aéroport étranger.

Ils sont dits "intérieurs" lorsqu'ils relient deux aéroports du territoire national.

Les services aériens intérieurs ne peuvent être exploités que par des entreprises de droit algérien remplissant les conditions suivantes :

pour les sociétés par actions, le capital doit être au moins pour plus de la moitié par des actionnaires de nationalité algérienne;

pour les sociétés à responsabilité limitée, le capital doit être représenté pour la majorité par des parts sociales appartenant à des associés de nationalité algérienne;

pour l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, "l'associé unique" doit être de nationalité algérienne;

pour les sociétés de personnes, le capital doit être tenu en totalité par des personnes de nationalité algérienne.

Art. 113. — Les services aériens internationaux de transport public, réguliers et non réguliers en provenance et à destination de l'Algérie sont exploités par des entreprises de droit algérien et, sous réserves des dispositions de l'article ci-dessous, par des entreprises étrangères.

Les dispositions du présent article sont précisées par décret réglementaire.

Art. 114. — Les entreprises étrangères ne peuvent exercer en Algérie d'activité à titre onéreux qu'en vertu d'accords ou de conventions conclus entre l'étranger et l'Etat d'immatriculation ou en vertu d'une autorisation accordée par l'autorité chargée de l'aviation civile.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 115. — Le transport aérien de personnes et de marchandises est propriété publique. Il peut faire l'objet d'une concession.

La concession est consentie par l'autorité chargée de l'aviation civile sous la forme suivante :

— concession générale du droit d'exploiter;

— concession particulière pour l'exploitation d'une ligne aérienne déterminée;

— concession donne lieu dans tous les cas au paiement de taxes.

Art. 116. — La concession est octroyée par l'autorité chargée de l'aviation civile selon des conditions et des modalités fixées par voie réglementaire.

Art. 117. — La convention de concession et les modalités et les charges l'accompagnant sont approuvés par le Conseil de Gouvernement et publiés au Journal Officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 118. — La convention de concession doit contenir des dispositions financières sur sa durée, le siège de l'entreprise, les ressources financières ainsi que l'obligation d'établir un horaire, d'édictier un tarif, et d'assurer l'exploitation du service de transport.

Art. 119. — Au terme de la concession, l'Etat peut lorsque le maintien en exploitation de l'aérodrome ou de la ligne concédée s'avère impératif, acquérir une entreprise de droit algérien et ce, aux conditions prévues par le cahier des charges.

En cas de désaccord sur le montant des indemnités, la juridiction compétente statue.

Art. 120. — Le transfert de la concession à un tiers est soumis à l'approbation préalable de l'autorité chargée de l'aviation civile.

Art. 121. — Les aéronefs sont susceptibles de location et d'affrètement.

Art. 122. — Le contrat de location d'aéronefs est un contrat par lequel le propriétaire met, à titre onéreux, à la disposition d'une autre personne appelée locataire, l'utilisation d'un aéronef sans équipage.

Art. 123. — Le contrat d'affrètement est un contrat par lequel un affrèteur disposant d'un aéronef met, à titre onéreux, à la disposition d'un fréteur, l'utilisation de tout ou partie de la capacité de cet aéronef.

Section 2

Des services de travail aérien

Art. 124. — Sont définis comme services de travail aérien, l'ensemble des vols assurés à titre onéreux et ayant pour objet :

— la prise de vues aériennes photographiques ou cinématographiques;

— l'exécution de relevés géophysiques et aérotopographiques;

— le jet de produits ou de matières à des fins agricoles, d'hygiène publique ou de lutte anti-incendie et de préservation de l'environnement;

— la réalisation de missions éducatives, scientifiques ou publicitaires.

Les conditions et les modalités d'exploitation des services de travail aérien sont fixées par voie réglementaire.

Art. 125. — Les services aériens de transport public dits "taxis aériens" qui utilisent des aéronefs d'une capacité égale ou inférieure à douze (12) sièges passagers ou à mille deux cents (1200) kilogrammes pour le transport de fret sont assimilés à des services de travail aérien.

évacuations sanitaires effectuées par aéronef sont
régies comme services de travail aérien.

Les règles relatives aux "taxis aériens" et au transport
aérien sont fixées par voie réglementaire.

Section 3

Des services de l'aviation légère

126. — Il est entendu par services de l'aviation
toutes les activités assurées par des aéro-clubs, des
d'aviation et des centres d'entraînement.

En sens de la présente loi :

Les aéro-clubs sont des associations constituées
conformément à la législation en vigueur et
qui ont obtenu l'agrément de l'autorité chargée de l'aviation

Les écoles d'aviation et les centres d'entraînement sont
des entités régies par la législation en vigueur et
qui ont obtenu l'agrément préalable de l'autorité chargée de
l'aviation civile.

Les aéro-clubs, les écoles d'aviation et les
centres d'entraînement facilitent et contribuent à la
diffusion, la connaissance et l'enseignement de
l'aviation.

127. — Les aéro-clubs, écoles d'aviation et centres
d'entraînement sont tenus de contracter :

une assurance couvrant les risques pour dommages
causés du fait de leurs activités, aux tiers à la surface;

une assurance couvrant les risques encourus par les
membres qui pratiquent en leur sein le vol à moteur, le
vol à moteur et le parachutisme.

Section 4

Des services aériens privés

128. — Sont définis comme services aériens privés
les vols effectués par le propriétaire de l'aéronef
à son propre compte.

Les modalités et les conditions d'exploitation des
services aériens privés sont fixées par voie réglementaire.

129. — Les propriétaires et exploitants des services
aériens privés sont tenus de contracter une assurance
couvrant l'ensemble des risques.

130. — En matière de responsabilité, les
propriétaires et exploitants des services aériens privés sont
régis par la législation en vigueur et aux dispositions de
la présente loi.

CHAPITRE VIII

DU CONTRAT DE TRANSPORT AERIEN, DE LA RESPONSABILITE ET DES ASSURANCES

Section 1

Du contrat de transport aérien de passagers et de leurs bagages

Art. 131. — Tout transport public aérien doit se effectuer
conformément à un contrat par lequel le transporteur
s'engage à acheminer par aéronef, à titre onéreux, d'un
aérodrome à un autre, des personnes enregistrées avec ou
sans bagages.

Art. 132. — Le contrat de transport de personnes doit
être constaté par la délivrance d'un titre de passage.

L'absence, l'irrégularité et la perte du titre n'affecte ni
l'existence, ni la validité du contrat de transport.

Toutefois, si le transporteur accepte le voyageur sans
titre de passage, il n'aura pas le droit de se prévaloir des
dispositions de la présente loi qui excluent ou limitent sa
responsabilité.

Art. 133. — Les conditions et modalités d'émission des
titres de passage sont fixées par voie réglementaire.

Art. 134. — La tarification du transport public aérien
intérieur est fixée conformément à la législation en
vigueur.

Cette tarification doit prendre en considération les
réductions ou la gratuité des billets prévues par la loi.

Art. 135. — Les conditions de tarification du transport
public aérien international régulier, sont fixées
conformément aux modalités prévues par les accords
bilatéraux de transport aérien.

Art. 136. — En matière de transports aériens
internationaux, le transporteur est tenu de s'assurer à
l'embarquement que les passagers sont munis des
documents officiels permettant l'entrée au pays de
destination.

Les dispositions du présent article s'appliquent
également aux transporteurs qui assurent une liaison
aérienne à destination du territoire national.

Art. 137. — Le transport de bagages, autres que les
menus objets personnels dont le passager conserve la
garde, est constaté par la délivrance d'un bulletin de
bagages ou par l'inscription sur le titre de passage.

L'absence, l'irrégularité et la perte du bulletin de bagages
n'affecte ni l'existence, ni la validité du contrat de
transport.

Toutefois, si le transporteur accepte des bagages sans
qu'il ait été délivré un bulletin, le transporteur ne peut se
prévaloir des dispositions de la présente loi qui excluent ou
limitent sa responsabilité.

Section 2

contrat de transport de marchandises

138. — Tout transport aérien de marchandises, de bagages donne lieu à un contrat par lequel le transporteur aérien s'engage à acheminer par aéronef, à titre de fret, d'un aérodrôme à un autre, des marchandises et bagages d'un expéditeur pour être remis au destinataire ou à son représentant légal.

139. — Le contrat de transport aérien de marchandises et d'objets est constaté par un titre appelé "lettre de transport aérien" établi par l'expéditeur et accepté par le transporteur aérien.

140. — L'irrégularité ou la perte de ce titre n'affecte ni la validité du contrat de transport aérien.

141. — Le transporteur accepte des marchandises sans qu'il ait besoin d'une lettre de transport aérien ou si elle ne contient pas toutes les mentions obligatoires. Le transporteur n'a pas le droit de se prévaloir des dispositions de la présente loi qui excluent ou limitent sa responsabilité.

142. — L'expéditeur est responsable de l'exactitude des indications et déclarations concernant la marchandise qu'il inscrit sur la lettre de transport aérien.

143. — Le transporteur est responsable de tout dommage subi par la marchandise ou par toute autre personne à raison des indications et de déclarations irrégulières, inexactes ou incomplètes.

144. — La lettre de transport aérien constitue la preuve de la conclusion du contrat de transport aérien, de la description de la marchandise ou des objets par le transporteur et des conditions de transport émises par le transporteur.

145. — Les indications de la lettre de transport aérien relatives au poids, dimensions et emballage de la marchandise ou au nombre de colis, font foi jusqu'à preuve du contraire.

146. — Les indications relatives à la quantité, au volume et à la description de la marchandise ou des objets ne font preuve contre le transporteur aérien, qu'après vérification par ce dernier et de l'expéditeur.

147. — L'expéditeur a le droit, sous condition de remplir toutes les obligations résultant du contrat de transport, de disposer de la marchandise, soit en la retirant avant son départ, soit en l'arrêtant en cours de route à l'atterrissage, soit en la faisant délivrer au lieu de destination ou en cours de route à une personne autre que celle indiquée sur la lettre de transport aérien, soit pendant son retour à l'aérodrôme de départ, pour l'exercice de ce droit ne porte préjudice ni au transporteur aérien, ni aux autres expéditeurs et avec obligation de rembourser les frais qui en résultent.

148. — Le transporteur prend fin là où le droit du transporteur commence, conformément à l'article 143.

Dans le cas où l'exécution des ordres de l'expéditeur est impossible, le transporteur est tenu de l'en aviser immédiatement.

Si le destinataire refuse la lettre de transport aérien ou la marchandise ou s'il ne peut être atteint, l'expéditeur garde son droit de disposition de la marchandise.

Art. 143. — Sauf dans les cas indiqués à l'article précédent, le destinataire a le droit, dès l'arrivée de la marchandise au point de destination, de demander au transporteur aérien de lui remettre la lettre de transport aérien et de lui livrer la marchandise contre le paiement du montant des créances et contre l'exécution des conditions de transport aérien indiquées dans la lettre de transport aérien.

Sauf stipulation contraire, le transporteur aérien doit aviser le destinataire dès l'arrivée de la marchandise.

Si la perte de la marchandise est reconnue par le transporteur aérien ou si à l'expiration d'un délai de sept (7) jours après la date prévisible d'arrivée, celle-ci n'est toujours pas arrivée, le destinataire est en droit de faire valoir vis à vis du transporteur aérien les droits résultant du contrat de transport.

Art. 144. — Le transport de matières ou produits dangereux par les aéronefs civils immatriculés en Algérie et par les aéronefs civils étrangers survolant le territoire national, s'effectue conformément aux conventions internationales et à la législation nationale.

Les conditions et les modalités de transport de matières dangereuses par voie aérienne sont fixées par voie réglementaire.

Section 3

De la responsabilité du transporteur aérien à l'égard des passagers, du fret et des bagages

Art. 145. — Le transporteur aérien est responsable des dommages et préjudices subis par une personne transportée et ayant entraîné sa mort ou lui ayant causé blessure ou toute lésion et ce, à condition que le fait qui a causé le dommage ou la blessure se soit produit à bord de l'aéronef ou au cours de toutes opérations d'embarquement ou de débarquement.

Au sens du présent article, le terme lésion comprend toute lésion corporelle, organique ou fonctionnelle, y compris celle affectant les facultés mentales.

Art. 146. — Le transporteur par aéronef est tenu responsable des dommages et préjudices résultant de la perte, destruction ou avarie de bagages enregistrés ou de fret à condition que le fait qui a été à l'origine du dommage se soit produit pendant le temps où les bagages enregistrés ou le fret ont été sous la garde du transporteur aérien, que ce soit dans un aérodrôme ou à bord, ou dans un lieu quelconque en cas d'atterrissage en dehors d'un aérodrôme.

actions en responsabilité pour dommages causés aux personnes, bagages et fret transportés et aux membres d'équipage, sous réserve des dispositions de l'article 153 bis.

Délai court à partir du jour où l'aéronef est arrivé ou dû arriver à destination.

Section 4

De la responsabilité de l'exploitant à l'égard des tiers à la surface

157. — Hormis les cas de force majeure, il est interdit de jeter d'un aéronef en évolution, des marchandises ou objets quelconques.

L'aéronef est considéré en évolution à partir du moment où il est en mouvement par ses propres moyens depuis le décollage, jusqu'à son immobilisation.

158. — En cas d'atterrissage forcé ou de chute sur propriété privée, le propriétaire de celle-ci ou la personne en ayant la jouissance ne peut retenir l'aéronef au jour de dépôt des conclusions de la commission d'enquête constituée à cet effet.

159. — L'exploitant d'un aéronef est responsable des dommages causés par les évolutions de l'aéronef ou les objets qui s'en détacheraient, aux personnes et aux biens situés à la surface.

Une personne qui subit un dommage à la surface dans les conditions fixées par la présente loi, a droit à réparation, si elle prouve que le dommage provient de la chute d'un aéronef, d'une personne ou d'une chose tombant d'un aéronef.

Dans les dommages et préjudices non prévus par les dispositions de la section 4 du chapitre 8 de la présente loi, le droit commun s'applique.

160. — L'exploitant n'a pas l'obligation de réparer le dommage :

a) si le dommage est la conséquence directe d'un conflit de troubles civils ou si l'exploitant a été privé de possession de l'aéronef par un acte de l'autorité publique;

b) s'il prouve que le dommage est dû exclusivement à la faute de la personne ayant subi le dommage ou de ses préposés. Si cette faute n'a été qu'en partie la cause du dommage, la réparation sera réduite dans la mesure où la personne a contribué au dommage.

161. — Le montant de la réparation due par l'exploitant pour les dommages causés aux personnes et aux biens à la surface, ne peut excéder par aéronef et par exploitant les limites fixées par la convention de Rome du 28 septembre 1952 relative aux dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers.

162. — En cas de dommages à des personnes et à des biens à la surface, résultant d'un abordage entre deux ou plusieurs aéronefs en vol, les exploitants de ces aéronefs sont solidairement responsables de ces dommages.

Art. 163. — Les délais de prescription des actions en responsabilité pour dommages à des personnes ou à des biens à la surface sont fixés à deux ans. Ce délai court à partir du jour où est survenu le fait qui a produit le dommage.

Art. 164. — Les actions en responsabilité pour dommages aux tiers à la surface sont portées devant le tribunal du lieu où le fait, cause du dommage, s'est produit.

Section 5

De la responsabilité du fait de l'abordage entre aéronefs

Art. 165. — Dans le cas d'abordage entre aéronefs en vol :

1) S'il est prouvé que la faute de l'exploitant de l'un de ces aéronefs ou celle de ses préposés agissant dans l'exercice de leurs fonctions, a été la cause de dommages à un autre aéronef ou de dommages à des personnes ou à des biens à bord de cet aéronef, celui-ci est tenu responsable de tous ces dommages.

2) Si les dommages sont dus à la faute des exploitants de deux ou plusieurs aéronefs, ou de leurs préposés, chacun d'eux est responsable à l'égard des autres du dommage subi par eux en proportion de la gravité de la faute qu'ils ont respectivement commise en causant le dommage.

Art. 166. — Le ou les exploitants responsables des dommages visés à l'article précédent est ou sont également responsables des indemnités que le ou les exploitants des autres aéronefs en cause ont dû payer pour les dommages causés par l'abordage.

Art. 167. — Un exploitant d'aéronef impliqué dans un abordage n'encourt pas une responsabilité supérieure aux limites suivantes :

a) pour la perte de l'autre aéronef ou le dommage subi par celui-ci, la valeur marchande avant l'abordage ou le coût des réparations ou du remplacement, le chiffre retenu étant le plus petit;

b) pour le non-usage de cet aéronef : 10% de la valeur retenue pour cet aéronef au paragraphe (a) ci-dessus;

c) pour la mort de personnes à bord de cet autre aéronef, pour blessures ou retard subi par elles : deux cent cinquante mille unités de compte par personne conformément à la convention de Varsovie;

d) pour tous objets que chaque personne avait à bord sous sa garde : cinq mille unités de compte par personne;

e) pour destruction, perte ou dommage de tous autres biens à bord, y compris les bagages enregistrés et le courrier : deux cent cinquante unités de compte par kilogramme.

Art. 168. — Les dommages résultant d'une gêne causée à un aéronef par les évolutions d'un ou plusieurs autres aéronefs sont assimilés aux dommages causés par un abordage.

— Les délais de prescription des actions en responsabilité pour dommages résultant d'un abordage sont de deux (2) ans.

— à compter à partir du jour de l'abordage.

70. — Les actions en responsabilité pour dommages résultant d'abordage sont portées devant le tribunal où le fait cause du dommage, s'est produit.

Section 6

Des assurances

71. — Tout exploitant d'aéronef qui assure en son nom ou plusieurs services aériens énumérés dans la loi ou qui survole le territoire algérien, qu'il soit en Algérie ou à l'étranger, doit souscrire une assurance couvrant ses responsabilités.

72. — La somme assurée en vue de permettre la réparation des dommages ne doit en aucun cas être inférieure aux limites de responsabilité fixées par la loi.

73. — L'attestation d'assurance doit être présentée à la disposition des agents de l'autorité chargée de la surveillance de l'aviation civile ou de la force publique.

CHAPITRE VIII

PERSONNEL DE L'AÉRONAUTIQUE CIVILE

Section 1

Conditions d'exercice du personnel de l'aéronautique civile

74. — Le personnel de l'aéronautique civile

est constitué par le personnel navigant professionnel composé des équipages de conduite et du personnel technique de bord;

— du personnel technique au sol;

— du personnel navigant privé.

75. — Il est institué, au niveau de l'autorité chargée de la surveillance de l'aviation civile, un registre du personnel navigant professionnel dans lequel sont inscrits, par catégorie, les personnels navigants professionnels.

76. — Il est institué auprès de l'autorité chargée de la surveillance de l'aviation civile un registre du personnel navigant privé dans lequel sont inscrits les personnels navigants privés.

77. — Il est délivré, sur sa demande, au personnel navigant privé un extrait de registre de son inscription.

78. — Les conditions et les modalités d'exercice des fonctions exercées par le personnel de l'aéronautique civile sont fixées par voie réglementaire.

79. — La formation du personnel de l'aéronautique civile est assurée dans des instituts de formation ou dans des écoles de construction agréés par l'autorité chargée de

la surveillance de l'aviation civile selon des programmes homologués par les instances compétentes conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

Art. 180. — Nul ne peut exercer des fonctions de membre d'équipage de conduite ou de membre du personnel complémentaire de bord, ni effectuer de service à bord d'un aéronef civil immatriculé en Algérie s'il n'est pas titulaire des brevets, licences ou certificats en état de validité correspondants à ses fonctions, délivrés et renouvelés par l'autorité chargée de l'aviation civile ou d'une validation accordée dans les conditions définies par voie réglementaire.

Art. 181. — Le ministre chargé de l'aviation civile peut en cas de besoin, procéder à la réquisition de tout ou partie des personnels aéronautiques nécessaires pour assurer la continuité du service public et ce, conformément à la législation en vigueur.

Section 2

Du personnel navigant professionnel

Art. 182. — La qualité de navigant professionnel est attribuée par l'autorité chargée de l'aviation civile aux personnes ci-dessous énumérées qui exercent de façon habituelle et à titre principal soit pour leur compte, soit pour le compte d'autrui au :

— commandant de bord et l'équipage de conduite;

— personnel navigant technique chargé de la marche des machines et des mécanismes nécessaires à la navigation des aéronefs;

— personnel à bord des aéronefs chargés de la mise en marche des matériels montés sur aéronefs (appareils photographiques et météorologiques, appareils destinés au travail agricole et les appareils destinés à la manoeuvre des parachutes et les parachutes eux-mêmes);

— personnel navigant commercial du transport aérien.

Art. 183. — Le personnel navigant professionnel appartient à l'une des trois catégories suivantes :

— essais et réceptions;

— transport aérien;

— travail aérien.

La classification du personnel navigant professionnel par catégorie est fixée par voie réglementaire.

Art. 184. — Nul ne peut faire partie du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile s'il n'est pas inscrit sur le registre correspondant à sa catégorie.

Les conditions d'inscription sur le registre du personnel navigant professionnel sont fixées par voie réglementaire.

Art. 185. — L'équipage est constitué par l'ensemble des personnes embarquées pour le service de l'aéronef en vol. Il est placé sous les ordres d'un commandant de bord.

5. — Dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, le commandant de bord est responsable de la conduite et de la sécurité de l'aéronef pendant le vol. A ce titre, il a autorité sur toutes les personnes embarquées. Il est chargé de débarquer toute personne parmi l'équipage et les passagers et de décharger ou de larguer une partie du contenu combustible compris, susceptible de menacer la sécurité de l'aéronef ou le bon ordre à bord. Il enregistre, sur le registre des déclarations de naissances et de décès à bord de l'aéronef.

6. — Dans les limites définies par les règlements et les instructions des autorités compétentes et de l'exploitant, le commandant de bord :

a) assure le chargement et de la répartition du poids à bord de l'appareil;

b) établit l'itinéraire, l'altitude de vol;

c) prend ou suspend le vol;

d) en cas d'urgence, le cas échéant, la destination s'il estime que le décollage est indispensable à la sécurité de l'aéronef et des passagers;

e) prend en compte des motifs de sa décision à l'arrêt de l'aéronef.

88. — Le commandant de bord est consignataire de l'aéronef et il est responsable de son chargement. En cas de difficultés dans l'exécution de son mandat, il doit demander des instructions à l'exploitant. S'il lui est interdit de recevoir des instructions précises, il prend les mesures et dispositions nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

89. — Le commandant de bord est tenu d'établir un rapport circonstancié sur tout accident ou incident survenu à son aéronef soit en vol soit au sol et à remettre dans les quarante huit (48) heures qui suivent à l'autorité chargée de l'aviation civile et à l'exploitant.

90. — Pendant le vol, et en cas de décès ou d'absence du commandant de bord, le commandement de l'aéronef doit être assuré de plein droit jusqu'au lieu de destination par le membre d'équipage suivant dans l'ordre de la liste nominative de l'équipage dressée avant le départ.

91. — Sans préjudice des dispositions régissant le régime de travail, le régime spécifique des relations de travail concernant le personnel navigant professionnel est fixé par voie réglementaire.

Section 3

Du personnel technique au sol

92. — Le personnel technique au sol est chargé du contrôle du trafic aérien dans l'espace aérien contrôlé et aux abords des aérodromes ainsi que de la maintenance et l'exploitation des moyens de transport concourant à la sécurité de la navigation et la maintenance des aéronefs et de leurs

Art. 193. — L'exercice de certaines fonctions techniques au sol est soumis au régime de licences.

Les conditions de mise en œuvre et d'application de cet article sont précisées par voie réglementaire.

Section 4

Du personnel navigant privé

Art. 194. — La qualité de navigant privé de l'aéronautique civile est attribuée aux personnes exerçant, sans rémunération, le commandement et la conduite des aéronefs ou certains services à bord définis par voie réglementaire.

Art. 195. — Nul ne peut faire partie du personnel navigant privé que s'il est détenteur de brevets correspondants à ses aptitudes et inscrit sur le registre de ce personnel.

Les conditions d'inscription sur le registre du personnel navigant privé sont fixées par voie réglementaire.

CHAPITRE X

DISPOSITIONS PENALES

Art. 196. — Est puni d'un emprisonnement de trois (3) mois à un (1) an et d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, tout propriétaire d'aéronef astreint à l'immatriculation qui :

a) mis ou laissé en service son aéronef sans avoir obtenu de certificat d'immatriculation et de navigabilité;

b) mis ou laissé en service son aéronef sans les marques de nationalité;

c) fait ou laissé circuler volontairement son aéronef dont le certificat de navigabilité est périmé.

Art. 197. — La peine prévue à l'article 196 ci-dessus peut être portée à 500.000 DA et l'emprisonnement à cinq (5) ans si les infractions prévues ont été commises après le refus ou le retrait de certificat d'immatriculation ou lorsqu'il y a eu apposition sur l'aéronef de marques d'immatriculation non conformes à celles du certificat de navigabilité ou suppression des marques.

Art. 198. — Est passible d'un emprisonnement de 2 à 6 mois et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, tout exploitant effectuant habituellement des transports par aéronef contre rémunération qui :

a) a refusé, sans motif valable, l'accès au public à des services de transport;

b) n'a pas respecté les obligations prescrites dans l'autorisation de concession d'exploitation;

c) n'a pas respecté, en service régulier, les itinéraires, fréquences et les horaires approuvés officiellement.

Art. 199. — Est passible d'un emprisonnement de trois (3) mois à un (1) an et d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement tout exploitant effectuant habituellement des transports par aéronef contre rémunération qui :

n'a pas assuré l'entretien de l'aéronef, des équipements de bord et autres nécessaires à la sécurité de l'exploitation;

n'a pas suivi les routes aériennes ou n'a pas utilisé les aérodromes indiqués sur l'autorisation d'exploitation.

Art. 200. — Est passible d'un emprisonnement de deux (2) à cinq (5) ans et d'une amende de 200.000 DA à 1.000.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, tout exploitant de transport aérien international de nationalité étrangère qui, à l'occasion d'un vol de simple escale, a débarqué ou embarqué sur le territoire national des personnes ou du fret, ou a sans autorisation expresse, effectué un service de cabotage.

Art. 201. — Sans préjudice des sanctions disciplinaires, est puni d'un emprisonnement de deux mois à un an et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, tout commandant de bord qui

a) commencé un vol sans s'être assuré que toutes les conditions de sécurité requises sont remplies;

b) entrepris un vol sans avoir à bord les documents écrits ou sans les tenir à jour;

c) contrevenu aux règles de la circulation aérienne;

d) exécuté sans autorisation, des vols acrobatiques ou des vols rasants ou effectué sauf nécessité un vol ou des manoeuvres de nature à mettre en danger les personnes à bord ou à la surface;

e) négligé de notifier immédiatement tout accident;

f) largué, sans l'autorisation requise, des objets ou des personnes en parachute.

Art. 202. — Sans préjudice des sanctions disciplinaires, est puni d'un emprisonnement de trois (3) mois à un (1) an et d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, tout commandant de bord qui a :

a) conduit un aéronef sans certificat d'immatriculation ou d'aptabilité ou avec un certificat périmé;

b) conduit un aéronef sans marques d'immatriculation ou avec des marques fausses ou falsifiées;

c) conduit un aéronef sans avoir une licence algérienne ou étrangère validée en Algérie, en cours de validité;

d) conduit un aéronef en état d'ivresse ou sous l'influence de stupéfiants;

e) atterri ou décollé hors d'un aérodrome sauf cas de force majeure;

f) embarqué ou débarqué illicitement des passagers ou des marchandises;

g) détruit les documents de bord ou y aura apporté des indications inexactes;

h) désobéi aux instructions des services de contrôle de la circulation aérienne, sauf si elles devaient inévitablement provoquer un accident;

i) atterri ou décollé sans raison valable de vol international, sur un aérodrome qui n'est pas ouvert au service international;

j) refusé sans raison de participer à des opérations de recherches et de sauvetage;

Art. 203. — Tout pilote d'aéronef qui a survolé une zone interdite est puni d'un emprisonnement de un (1) à cinq (5) ans et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA.

Lorsque cette zone comporte des sites et/ou installations militaires ou économiques classées, il est fait application des peines prévues par le code pénal.

Art. 204. — Est puni d'un emprisonnement de deux (2) mois à un (1) an et d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement tout pilote qui n'a pas suivi lors d'un vol international pour franchir la frontière, la route aérienne qui lui est imposée.

Art. 205. — Est puni d'un emprisonnement de trois (3) mois à un (1) an et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, tout membre du personnel technique au sol qui, par acte ou omission a mis en danger la sécurité des aéronefs, des aérodromes et des installations de la circulation aérienne.

Art. 206. — Est puni d'un emprisonnement de trois (3) mois à un (1) an et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque a commis involontairement ou par imprudence un fait de nature à mettre en péril les personnes se trouvant à bord d'un aéronef ou à la surface.

Si le fait a causé des lésions corporelles, l'auteur de l'acte est puni d'un emprisonnement de un (1) à cinq (5) ans et d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement.

Art. 207. — Est, puni d'un emprisonnement de six (6) mois à deux (2) ans et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque est trouvé à bord d'un aéronef sans titre de transport valable et sans l'assentiment de l'exploitant.

Art. 208. — Sans préjudice des sanctions disciplinaires, est puni d'un emprisonnement de deux (2) mois à un (1) an et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA tout membre du personnel aéronautique navigant ou au sol qui refuse d'obtempérer à un ordre de réquisition donné par l'autorité de l'aviation civile.

Art. 209. — Est puni d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA tout transporteur aérien qui contrevient aux dispositions de l'article 136 de la présente loi.

Art. 210. — Est puni d'un emprisonnement d'un (1) an à cinq (5) ans et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une des deux peines seulement, quiconque procède à des prises de vue aériennes au dessus des zones interdites, sans préjudice de la confiscation de l'objet du délit.

que ces zones comportent des sites et/ou des installations militaires ou économiques classés, il est fait mention des peines prévues par le code pénal.

211. — Les infractions aux dispositions réglementaires relatives aux servitudes aéronautiques de règlement et de balisage sont punies d'un emprisonnement de six (6) mois à un (1) an et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une de ces peines seulement.

Les contrevenants sont tenus de procéder à l'enlèvement et à la modification des ouvrages frappés de servitudes.

212. — Est puni d'un emprisonnement d'un (1) à deux (2) mois et d'une amende de 10.000 DA à 100.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque a pratiqué des tarifs autres que ceux fixés dans les tarifs ou si la tarification n'est pas soumise à la libre concurrence.

213. — Sont punis d'un emprisonnement de trois (3) mois à un (1) an et d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, les personnes qui transportent volontairement et inutilement des objets et matières susceptibles de causer des dommages aux personnes et aux biens à la suite d'un accident.

214. — Est puni d'un emprisonnement d'un (1) à un (1) an et d'une amende de 100.000 DA à 200.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque, lors d'un transport de matières dangereuses, ne respecte pas les dispositions de l'article 144 de la présente loi.

215. — Est puni d'un emprisonnement d'un (1) à cinq (5) ans et d'une amende de 100.000 DA à 500.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque a volontairement :

a) endommagé les installations aéronautiques ;
b) entravé la circulation des aéronefs.

216. — Est puni d'un emprisonnement de deux (2) à cinq (5) ans et d'une amende de 200.000 DA à 500.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque a volontairement endommagé ou détruit un bâtiment dans l'emprise d'un aéroport.

217. — S'il résulte des faits énoncés aux articles 215 et 216 ci-dessus :

a) des lésions corporelles, la peine sera la réclusion à perpétuité ou de dix (10) à quinze (15) ans,

b) la mort d'une ou plusieurs personnes, la sanction sera la mort.

218. — Est puni d'un emprisonnement d'un (1) à cinq (5) ans et d'une amende de 200.000 DA à 500.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque n'a pas obtempéré aux injonctions des autorités compétentes concernant les vols militaires, de police ou de douane, effectués sur des services au sol.

Art. 219. — Est puni d'un emprisonnement d'un (1) à cinq (5) ans et d'une amende de 200.000 DA à 500.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque s'est servi, sans autorisation de l'exploitant, d'un aéronef ou aura tenté de s'en servir.

Art. 220. — Est puni d'un emprisonnement d'un (1) à cinq (5) ans et d'une amende de 200.000 DA à 500.000 DA ou de l'une de ces deux peines seulement, quiconque a affecté un aéronef ou permis son affectation au transport aérien public contre rémunération sans autorisations adéquates.

Art. 221. — Quiconque a volontairement compromis la navigabilité ou la sécurité de vol de l'aéronef, est puni de la réclusion à temps de cinq (5) à dix (10) ans.

Si le fait a causé des lésions corporelles, l'auteur de l'acte est condamné à la réclusion à perpétuité.

Si le fait a causé la mort d'une ou de plusieurs personnes, l'auteur de l'acte est puni de la peine de mort.

Art. 222. — Est passible des peines prévues par la législation spécifique en vigueur, quiconque a transporté par aéronef, sans autorisation préalable, des explosifs, des armes ou munitions de guerre, des stupéfiants et des substances psychotropes ainsi que tous autres objets prohibés par la loi.

Art. 223. — Est puni de la réclusion à perpétuité, quiconque a fait introduire par aéronef sur le territoire national, sans l'accord des autorités algériennes compétentes, des produits nucléaires ou à effets radioactifs.

Art. 224. — Est puni de la peine prévue par l'article 117 bis du code pénal, quiconque a détourné un aéronef par violence ou menace de violence.

Art. 225. — Est puni selon les dispositions pénales énoncées par la législation relative à l'aménagement et l'urbanisme, le non respect du plan directeur de l'aérodrome et du plan d'occupation des sols autour des aérodromes.

Art. 226. — Est puni d'un emprisonnement de deux (2) mois à un (1) an et d'une amende de 2.000 DA à 5.000 DA ou de l'une des deux peines seulement, quiconque accède dans la zone réservée de l'aéroport sans autorisation ou justification délivrée par les services compétents.

Art. 227. — Est puni d'un emprisonnement de deux (2) à six (6) mois et d'une amende de 5.000 DA à 20.000 DA ou de l'une des deux peines. Seulement sans préjudice de la réparation du dommage causé, quiconque occupe sans autorisation le domaine public aéroportuaire et maintient cette occupation irrégulière malgré la sommation de quitter les lieux.

Art. 228. — Est puni d'un emprisonnement de six (6) mois à cinq (5) ans et d'une amende de 5.000 DA à 20.000 DA ou de l'une des deux peines seulement sans préjudice de la réparation des dommages subis, quiconque procède à une construction ou met en place une installation sur un aéroport ou ses dépendances sans l'accord de l'autorité aéroportuaire.

229. — Toute détérioration volontaire ou négligence des ouvrages et installations aérospaciales.

30. — En cas de récidive, les peines prévues au chapitre sont portées au double.

CHAPITRE XI DISPOSITIONS FINALES

231. — Toutes dispositions contraires à la présente loi sont abrogées, notamment celles des textes suivants :

— loi n° 62-050 du 18 septembre 1962 relative à l'immatriculation, à la définition et à la propriété des aéronefs;

— loi n° 63-412 du 24 octobre 1963, relative à la circulation des aéronefs;

— loi n° 64-166 du 8 juin 1964 relative aux services aériens;

— loi n° 64-168 du 8 juin 1964 relative au statut juridique des aéronefs;

— loi n° 64-244 du 22 août 1964 relative aux aéroports et aux servitudes dans l'intérêt de la sécurité aéronautique.

Art. 232. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger le 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998.

Liamine ZEROUAL.

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 mettant fin aux fonctions de l'inspecteur général à la wilaya d'Aïn Témouchent.

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, il est mis fin, à compter du 27 juin 1998, aux fonctions d'inspecteur général à la wilaya d'Aïn Témouchent, exercées par M. Mohamed Addou, appelé à exercer une autre fonction.

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 portant nomination d'un chargé de mission auprès du Chef du Gouvernement.

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, M. Tahar Sekrane est nommé chargé de mission auprès du Chef du Gouvernement.

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 portant nomination d'un sous-directeur aux services du délégué à la planification.

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, M. Mokrane Benfadel est nommé sous-directeur du personnel, de la formation et du développement aux services du délégué à la planification.

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 portant nomination d'un chef d'études à l'office national des statistiques.

Par décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, M. Abderrahmane Taleb est nommé chef d'études à l'office national des statistiques.

Décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 portant nomination d'un sous-directeur à la direction générale de la garde communale.

Par décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, M. Azzeddine Touafek est nommé sous-directeur de l'équipement et de la logistique à la direction générale de la garde communale.

Décrets exécutifs du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 portant nomination de sous-directeurs au ministère des finances.

Par décret exécutif du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, M. Sid Ahmed Louahadj est nommé sous-directeur des projections économiques d'ensemble à la direction générale des études et de la prévision au ministère des finances.



الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

مركز الوثائق الاقتصادية والاجتماعية
C. D. E. S.
3, شارع كاد. أحمد وهران
3, Rue Kaddour Ahmed
ORAN Tél 40 85 83

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاغات

JOURNAL OFFICIEL

LA REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX - LOIS ET DECRETS
ARRETES, DECISIONS, AVIS, COMMUNICATIONS ET ANNONCES

(TRADUCTION FRANÇAISE)

ABONNEMENT ANNUEL	Algérie Tunisie Maroc Libye Mauritanie	ETRANGER (Pays autres que le Maghreb)	DIRECTION ET REDACTION: SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT Abonnement et publicité: IMPRIMERIE OFFICIELLE 7,9 et 13 Av. A. Benbarek-ALGER Tél: 65.18.15 à 17 - C.C.P. 3200-50 ALGER Télex: 65 180 IMPOF DZ BADR: 060.300.0007 68/KG ETRANGER: (Compte devises): BADR: 060.320.0600 12
	1 An	1 An	
Édition originale.....	1070,00 DA.	2675,00 DA.	
Édition originale et sa traduction	2140,00 DA.	5350,00 DA. (Frais d'expédition en sus)	

Édition originale, le numéro : 13,50 dinars. Édition originale et sa traduction, le numéro : 27,00 dinars.

Numéros des années antérieures : suivant barème. Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés.

Il est recommandé de joindre la dernière bande pour renouvellement, réclamation, et changement d'adresse.

Tarif des insertions : 60,00 dinars la ligne.

LOIS

04 du 10 Ramadhan 1421 correspondant
décembre 2000 modifiant la loi n° 99-05 du
ou El Hidja 1419 correspondant au 4 avril
portant loi d'orientation sur l'enseignement
supérieur.

ent de la République.

stitution, notamment ses articles 119 (alinéa
et 126 :

bi n° 99-05 du 18 Dhou El Hidja 1419
ant au 4 avril 1999 portant loi d'orientation sur
l'enseignement supérieur ;

option par le parlement :

ue la loi dont la teneur suit :

er. — La présente loi a pour objet de modifier
les dispositions de la loi n° 99-05 du 18 Dhou El
Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999, susvisée.

— L'alinéa 5 de l'article 34 de la loi n° 99-05 du
18 Dhou El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999,
est supprimé.

— L'article 41 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou
El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999, susvisée est
rédigé comme suit :

41. — La mission de formation technique
du supérieur peut être prise en charge
par des personnes morales de droit privé dûment
autorisées par le ministre chargé de l'enseignement
supérieur.

— L'article 43 de la loi n° 99-05 du 18 Dhou
El Hidja 1419 correspondant au 4 avril 1999, susvisée est
rédigé comme suit :

43. — Il est institué auprès du ministre chargé de
l'enseignement supérieur un organe consultatif dénommé
"Comité national des universités".

Il est également institué des organes régionaux de
coordination et d'évaluation.

Ces organes constituent un cadre de concertation, de
coordination et d'évaluation des activités du réseau de
l'enseignement supérieur et de la mise en œuvre de la
stratégie nationale arrêtée en la matière.

Les attributions, la composition et le fonctionnement de
ces organes sont fixés par voie réglementaire".

Art. 5. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel*
de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 10 Ramadhan 1421 correspondant au
6 décembre 2000.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

Loi n° 2000-05 du 10 Ramadhan 1421 correspondant
au 6 décembre 2000 modifiant et complétant la loi
n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant
au 27 juin 1998 fixant les règles générales
relatives à l'aviation civile.

Le Président de la République.

Vu la Constitution, notamment ses articles 17, 18, 98,
120, 122, 126 et 127 ;

Vu le décret n° 63-84 du 5 mars 1963 portant adhésion
de la République algérienne démocratique et populaire à la
convention de Chigago relative à l'aviation civile
internationale, signée le 7 décembre 1944 et ses
amendements.

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi
domaniale ;

Vu le décret législatif n° 93-12 du 19 Rabie Ethani 1414
correspondant au 5 octobre 1993 relatif à la promotion des
investissements ;

Vu l'ordonnance n° 95-06 du 23 Chaâbane 1416
correspondant au 25 janvier 1995 relative à la
concurrence ;

Vu la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419
correspondant au 27 juin 1998 fixant les règles générales
relatives à l'aviation civile.

Après adoption par le parlement :

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — L'article 8 de la loi n° 98-06 du 3 Rabie
El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, susvisée,
est modifié et rédigé comme suit :

La création, la planification, la mise en exploitation des aérodromes incombent à l'Etat. La réalisation et/ou l'exploitation des aérodromes peuvent être concédées à des personnes physiques de nationalité algérienne ou à des personnes morales algériennes dans les conditions fixées par la loi.

Il est inséré dans de la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, susvisée, l'article 111 bis rédigé comme suit :

Art. 111 bis. — Par dérogation aux dispositions des articles 119 et 22 ci-dessus, l'inscription sur la liste nationale des aéronefs exploités par une personne physique de nationalité algérienne ou une personne morale de droit algérien peut, à titre exceptionnel, être autorisée par le ministre chargé de l'aéronautique.

Le titre de propriété prévu à l'article 18 ci-dessus, délivré en vertu du présent article ne vaut pas titre de propriété.

L'article 43 de la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, susvisée, est rédigé comme suit :

— Hormis l'Etat, seules les personnes physiques de nationalité algérienne ou les personnes morales de droit algérien peuvent réaliser et/ou exploiter, créer, gérer, un aéroport ou une héliport ouverts à la circulation aérienne publiques".

L'article 47 de la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, susvisée, est rédigé comme suit :

— Seules les personnes physiques de nationalité algérienne ou morales de droit algérien peuvent créer, gérer, des aérodromes et héliport destinés à la circulation aérienne publiques".

Art. 5. — L'article 2 de l'article 108 de la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, susvisée, est modifié comme suit :

"Art. 105. ... — La liste et la définition des redevances aéronautiques sont fixées par la loi de finances.

Le taux et/ou le montant de ces redevances et les modalités de leur répartition sont fixés par voie réglementaire".

Art. 6. — Il est inséré dans la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998, susvisée, un article 111 bis rédigé comme suit :

"Art. 111 bis. — Sont considérées comme services d'assistance en escale toutes activités de soutien effectuées en amont et/ou en aval des services aériens de transport public.

La liste et les conditions d'exercice de ses services sont définies par voie réglementaire".

Art. 7. — Le terme "création" figurant dans les articles 44 et 46 de la loi n° 98-06 du 3 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 27 juin 1998 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile est remplacé par le terme "réalisation".

Art. 8. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 10 Ramadhan 1421 correspondant au 6 décembre 2000.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

DECRETS

Décret n° 2000-392 du 10 Ramadhan 1421 correspondant au 6 décembre 2000 fixant le salaire national minimum garanti.

Par le Président de la République:

Le Premier ministre, notamment ses articles 77-6° et 125

et la loi n° 81-07 du 27 juin 1981, modifiée et complétée, relative à l'apprentissage, notamment ses articles 17

Vu la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, relative aux assurances sociales, modifiée et complétée, notamment ses articles 22, 30, 40, 41, 48 et 73;

Vu la loi n° 83-12 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative à la retraite, notamment ses articles 15, 16, 25 et 45;

Vu la loi n° 83-13 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux accidents de travail et aux maladies professionnelles, notamment ses articles 37 et 41;

Liste des figures et tableaux

Liste des figures

- Figure n° 1 : Les perspectives utiles émises au lycée de la ville de Paris par les élèves de 15^e année.
- Figure n° 2 : Exemple de carte postale de Paris.
- Figure n° 3 : Les maisons en bois de la ville.
- Figure n° 4 : Tableau de la ville de Paris.
- Figure n° 5 : Carte postale de la ville de Paris.
- Figure n° 6 : Carte postale de la ville de Paris.
- Figure n° 7 : Carte postale de la ville de Paris.
- Figure n° 8 : Carte postale de la ville de Paris.
- Figure n° 9 : Carte postale de la ville de Paris.
- Figure n° 10 : Carte postale de la ville de Paris.
- Figure n° 11 : Carte postale de la ville de Paris.
- Figure n° 12 : Carte postale de la ville de Paris.

Annexe 3

Liste des figures et tableaux

Liste des tableaux

- Tableau n° 1 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 2 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 3 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 4 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 5 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 6 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 7 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 8 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 9 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 10 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 11 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 12 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 13 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 14 : Exemple de carte postale.
- Tableau n° 15 : Exemple de carte postale.

Liste des figures et tableaux

• Liste des figures :

Figure n° 1 : Les principaux trafics mondiaux en termes de nombre de passagers – kilomètres transportés	27
Figure n° 2 : Evaluation du trafic mondial de passagers	31
Figure n° 3 : Les services en tant que système	32
Figure n° 4 : Transport aérien en couches	34
Figure n° 5 : Réseau point à point et réseau hubé	39
Figure n° 6 : Les trois types de marketing dans les services	47
Figure n° 7 : Le système de valeur : entreprise oeuvrant dans un seul secteur	54
Figure n° 8 : La chaîne type de valeur	55
Figure n° 9 : Chaîne de valeur d'une compagnie aérienne	57
Figure n° 10 : Chaîne de valeur commerciale vu par le client	63
Figure n° 11 : L'espace des stratégies concurrentielles	73
Figure n° 12 : Principales causes et effets d'un vol retardé	132
Figure n° 13 : Courbe satisfaction – fidélisation	137
Figure n° 14 : Organigramme de la D.R.O.A d'Air Algérie	165
Figure n° 15 : Organigramme de la D.R.O.A de Khalifa Airways	187

• Liste des tableaux :

Tableau n°1 : Exemple de classes fictives	41
Tableau n°2 : Possibilités de différenciation dans le transport aérien	87
Tableau n°3 : Typologie des enquêtes de satisfaction	122
Tableau n°4 : La flotte de Khalifa Airways	183
Tableau n°5 : La collecte d'informations	205
Tableau n°6 : Les centres d'appels.	206
Tableau n°7 : Le site Internet	207
Tableau n°8 : Le personnel en contact	208
Tableau n°9 : Le service client	209
Tableau n°10 : La satisfaction de la clientèle	209
Tableau n°11 : La gestion des réclamations	210
Tableau n°12 : La perte clientèle	211
Tableau n°13 : La mise en place du plan de fidélisation.	212
Tableau n°14 : L'identification clients/ concurrence	214
Tableau n°15 : Les actions de différenciation	215

Annexe 4

Documents internes

- Document AIR ALGERIE :

- Réduction et tarifs spéciaux d'AIR ALGERIE. 282

- Documents KHALIFA AIRWAYS :

- Les agences de Khalifa Airways. 283
- Le baromètre de satisfaction. 285
- Les documents fidélité KHALIFA plus. 286

REDUCTION ET TARIFS SPECIAUX D'AIR ALGERIE

Catégories	Taux	Validité	Conditions d'applications
Bébé : de 2 jours à 24 mois	90%	Toute l'année	Pas de franchise bagages et pas de siège
Enfants : de 2 à 12 ans	50%	Toute l'année	Droit à la franchise et au siège
Jeunes : de moins de 26 ans	40%	Toute l'année	Vers l'Afrique de l'Ouest
Etudiants : de moins de 26 et plus avec certificat de scolarité	25% 40% 50%	Toute l'année Toute l'année Toute l'année	Vers l'Europe Vers l'Afrique de l'Ouest Vers Beyrouth, le Caire, Jeddah, Amman
Conjoint	50%	Maximum 01 mois	Vers l'Europe Chef de famille paie plein tarif, le conjoint 50%
Famille	40%	Plus de 60 jours et moins de 01 mois	Couple voyageant ensemble avec un enfant et plus âgé de moins de 19 ans sur l'ensemble du réseau international d'AIR ALGERIE.
Travailleurs émigrés	40%	Toute l'année	De la France, la Belgique, la Suisse et l'Allemagne vers l'Algérie.
Personnes âgées : de 65 ans et plus	40%	Plus de 07 jours	Applicable vers la France (non valable du 1 ^{er} juillet au 15 septembre)
Personnes de 55 ans et plus Personnes de 55 ans et plus	40%	Plus de 07 jours Toute l'année	Vers l'Afrique de l'Ouest
Tarifs excursion	20% 30% 42% 46% 25%	Plus de 06 jours et moins de 01 mois Plus de 05 jours et moins de 03 mois Plus de 10 jours et moins de 25 jours Plus de 10 jours et moins de 01 mois	Vers l'Europe de l'Est Vers l'Afrique de l'Ouest Vers l'Afrique de l'Ouest (selon périodes) Non valables du 1 ^{er} juillet au 31 août Vers Beyrouth, le Caire, Amman et Sharaj Les enfants de moins de 12 ans paient 67% du tarif.

NOS AGENCES

288

الخطوط الجوية الوطنية

Khalifa Airways

RESERVATION CENTRALE

Alger : 021 37 24 24

Oran : 041 39 90 90

Nationales

Alger - Aéroport Touat-Sidi-Mohamed-Belkhir
Tél. : 049 96 43 30 / 31

Alger - Aéroport Houari-Boumediene
Aérogare nationale - Tél. : 021 50 95 19
Aérogare internationale - Tél. : 021 50 91 88

Alger - Bab El Oued
Bd Basilek All
Tél. : 021 98 99 98 - Fax : 021 96 99 77

Alger - Bir Mourad Rais
38 avenue des Frères Bouadou
Tél. : 021 44 93 36
Fax : 021 44 94 26

- Chéraga
2, rue Souldani-Boudjemaâ
Tél. : 021 37 13 80 / 3713 70
Fax : 021 37 13 47

- 112, rue Didouche-Mourad
Tél. : 021 74 81 07 / 27
Fax : 021 74 68 34

- El-Hamma
170, rue Hassiba-Ben-Bouali,
centre des affaires Sofitel
Tél. : 021 67 71 86 - Fax : 021 67 71 87

- El-Harrach
10, avenue Mohamed-Hattab
Tél./fax : 021 82 39 03

- El-Anasser
113, rue Mohamed-Belouizdad
Tél. : 021 67 16 48 - Fax : 021 67 16 40

- Hussein-Dey
78, rue de Tripoli
Tél. : 021 47 02 14
Fax : 021 47 08 13

- Hydra
17, rue Saïd-Hamdine
Tél./fax : 021 48 07 01
Fax : 021 18 07 00

- Kouba
86, rue des Frères Abdeslami, Vieux-Kouba
Tél. : 021 28 58 58 - Fax : 021 28 58 00

- Rouiba
Lot Cadat n°82
Tél. : 021 85 61 15
Fax : 021 85 66 47

Annaba : - Aéroport Rabah-Bitat
Tél. : 038 52 49 20 / 22 - Fax : 038 52 02 06

- 2, bd Cours de la Révolution
Tél. : 038 86 40 66 / 64
Tél./fax : 038 86 52 18

Batna : - Aéroport Mustapha-Ben-Boulaïd
Tél. : 033 87 01 12 - Fax : 033 87 02 15

Béchar : - Aéroport Boudghène-Bou-Ali-Lotfi
Tél. : 049 83 00 00 - Fax : 049 83 11 11

Béjaïa : - Aéroport La Soummam
Tél. : 034 20 15 44 / 20 16 88
Fax : 034 20 15 23

Cité Zirari, Béjaïa
Tél. : 034 20 79 09 / 20 79 20

Akbou : Avenue du 1^{er}-Novembre
Cité des 60-Lgts, bt 3, n°62
Tél. : 034 35 75 75 - Fax : 034 35 75 78

Biskra : - Aéroport Mohamed-Khider
Tél. : 033 73 89 89 / Tél./ fax : 033 73 17 17

Blida : - 30, bd Mohamed-Boudiaf
Tél./fax : 025 39 38 11

Bord-Bou-Arerdj : - Rue Houari-Boumediene, RN5
Tél. : 035 67 28 15 à 16

Boussaâda : - Aéroport Ain-Diss
Tél. : 035 52 53 00 - 035 52 57 09 Fax: 035

Constantine : - Aéroport Mohamed-Boudiaf
Tél. : 031 90 00 90 - Fax : 031 90 00 44

- 31, rue Abane-Ramdane
Tél. : 031 91 12 50 / 54

El-Oued : - Aéroport Guemar
Tél. : 032 20 13 67

- Bd Mohamed-Khemisti
Tél. : 032 24 02 78
Fax : 032 24 02 71

Ghardaïa : - Aéroport Numérate
Tél./fax : 029 88 73 93

Hassi-Messaoud : - Aéroport Irara
Tél. : 029 73 04 92 / 73 04 60
Fax : 029 73 04 60

- Hai El-Masdjid El-Attiq
Tél. : 029 73 27 08 Fax: 029 73 27 24

Jijel : - Aéroport Ferhat-Abbas
Tél. : 034 44 91 48

Koléa : - 4, rue des Frères Mokrane, Koléa, Tipa
Tél. : 024 48 63 63
Fax : 024 48 31 34

خطوط الجوية خليفة
Khalifa Airways

- Mecheria : - Aéroport Mécheria
Tél. : 049 78 84 71
- M'sila : - Cité Ouaoa-El-Madani
Tél. : 035 54 76 07
Fax : 035 54 76 74
- Oran : - Aéroport Es-Sénia
Tél. : 041 51 15 14
041 41 98 45 / 041 51 15 43
- 26, bd de l'ALN
Tél./fax : 041 39 41 71
041 39 41 77
Tél. : 041 39 41 44
- Séville : - Avenue du 8-Mai-45
Tél./fax : 036 93 54 25
Réservation : 036 93 06 86
- Abbes : - 8, rue Boughoula Mohamed
Tél. : 048 55 33 90 / 048 55 33 89
048 55 33 84
Tél./fax : 048 55 33 97
- Arassat : - Aéroport Aguenar
Tél. : 029 34 67 67 / 029 34 50 50
Fax : 029 34 20 18
- El-Hafra
Tél. : 029 34 65 68 / 65 37
- Tébessa : - Aéroport Tébessa
Tél. : 037 48 58 97
Tél./fax : 037 48 61 80
- Route de la Wilaya
Tél. : 037 48 41 37 / 19
Fax : 037 48 41 05
- Tiaret : - Aéroport Mohamed-Boucheougouf
Tél./fax : 046 44 03 52
Fax : 046 44 03 13
- Timimoun : - Aéroport Timimoun
Tél. : 049 90 16 16
- Tindouf : - Aéroport Tindouf
Tél. : 049 92 16 52
Fax : 049 92 16 53
- Ouzou : - Agence Tizi Ouzou
Tél. : 026 21 87 31
Fax : 026 21 81 29
- Alger : - Aéroport Zenata
Tél./fax : 043 22 02 64
- Rue du 20-Août
Tél. : 043 27 13 50 / 27 14 77
Fax : 043 27 22 44
- Touggourt : - Aéroport de Touggourt
Tél. : 029 69 32 32

Finances

Reservations : 034 42 24 32
034 42 24 32
Tél. : 334 42 24 32
Fax : 334 42 24 32

- Lille : - Aéroport Lille-Mersin
Tél. : 333 20 150 74 42
- Lyon : - Aéroport Saint-Exupéry
Tél. : 334 72 22 50 00
- Bd Vivier Marie
Tél. : 334 96 11 56 00
Fax : 334 96 11 56 00

- Marseille : - Aéroport Marseille-Marseille
Tél. : 334 42 24 32
- 25, rue Colbaret
Tél. : 334 96 11 56 00
Fax : 334 96 11 56 00

- Nantes : - Aéroport Château-Bouffon
Tél. : 332 40 84 96 87

- Toulouse : - Aéroport Toulouse-Blagnac
Tél. : 335 61 16 51 99
- 1, bd d'Arcole
Tél. : 335 34 45 64 00

- Saint-Etienne : - Aéroport Saint-Etienne
Tél. : 334 77 55 27 76
Fax : 334 77 55 12 49

Espagne

- Alicante : - Aéroport Alicante
Tél. : 34 96 691 95 18
Fax : 34 96 691 95 19
- Calle San Vicente N°46 03004
Tél. : 965 12 55 84

- Barcelone : - Aéroport Del Prat
Tél. : 34 93 296 42 12
Fax : 34 93 296 42 40
- 641, Gran Via de Las Gortes, Catalanas
Tél. : 34 93 304 03 00

- Malaga : - Aéroport Malaga
Tél. : 34 95 204 83 28

- Palma : - Aéroport Palma de Mallorca
Tél. : 34 971 787 669
Fax : 34 971 789 037

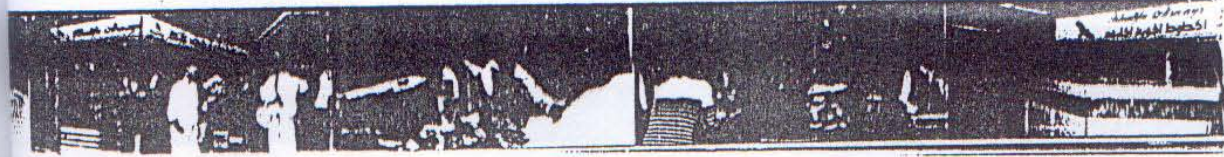
Moyen-Orient

- Dubaï : - El-Madjid Travel Agency
Sheikh El-Makhtoum Street
Po Box 1020, Dubaï, UAE
Tél. : 971 422 111 76
Fax : 971 422 768 63

Afrique du Sud

- Johannesburg : - Aéroport Johannesburg International
Tél. : 00 27 11 390 27 22
Fax : 00 27 11 390 27 23

Internationales



Nous vous remercions vivement pour votre aimable collaboration.

Vol du : N° Vol : Heure départ : Destination :

Sexe : Féminin : Masculin :

Age : moins de 25 de 25 à 35 35 à 50 Plus de 50

Fonction : Cadre supérieur Cadre Commerçant Etudiant

Autre , précisez :

Comment avez-vous trouvé le service au sol ?

Bon Moyen Médiocre

Comment avez-vous trouvé le service à bord ?

Bon Moyen Médiocre

Comment avez-vous trouvé notre PNC (Personnel Navigant Commercial) ?

Bon Moyen Médiocre

Le vol a-t-il été ?

Agréable Monotone Ennuyeux

Quel divertissement appréciez-vous pendant le vol ?

Lire un journal Lire une revue Faire des mots croisés Ecouter de la musique

Autre , précisez :

Si votre réponse est la lecture, parmi ces sujets que préféreriez-vous lire ?

Politique Tourisme Culture Economie Sport Cinéma Littérature

Autres , précisez :

Quel est le type de voyage que vous effectuez ?

Affaires Touristique Autre , précisez :

Combien de voyage effectuez-vous par an ?

1 à 3 3 à 10 10 et plus

En quelle classe voyagez-vous généralement ?

Première Economique

Pour quelles raisons avez-vous choisi de voyager par KHALIFA AIRWAYS.

Accueil Prix Qualité de service Ponctualité Autres , précisez :

Les informations à bord sont-elles suffisantes ?

Oui Non

Quel type d'informations souhaitez-vous avoir ?

Altitude Région survolée Température

Comment trouvez-vous notre magazine ?

Observations éventuelles :

TABLEAU DES ZONES ET DES CREDITS DE MILES

286

Zone	Parcours	MILES GAGNES		
		Classe Y	Classe C	Classe F
A	Alger, Constantine, Annaba, Bejaia, Bechar, Batna, Boussaada, Setif, Biskra, Tiaret, El Oued, Ghardaia, Hassi Messaoud, Jijel, Oran, Tébessa, Tlemcen,	450 Miles	500 Miles	600 Miles
B	Tamanrasset, Tindouf, Adrar, Mechria, Timimoun,	900 Miles	1 000 Miles	1 200 Miles
C	Marseille, Barcelone, Lyon, Alicante, St Etienne, Malaga, Toulouse, Palma, Rome,	1 575 Miles	1 750 Miles	2 100 Miles
D	Lille, Basle, Mulhouse	2 250 Miles	2 500 Miles	3 000 Miles
F	Dubai	3 375 Miles	3 750 Miles	4 500 Miles
I	Johannesbourg	5 240 Miles	5 820 Miles	6 990 Miles

TABLEAU DES PRIMES

Zone	Billet Prime			Surclassement		Excédent Bagages
	classe/Miles			classe/Miles		
	Y	C	F	Y→C	C→F	
A	8 000	10 000	12 000	5 000	6 000	3 000
B	16 000	20 000	24 000	6 000	7 000	3 000
C	28 000	35 000	42 000	15 000	18 000	12 000
D	45 000	50 000	55 000	22 000	24 000	20 000
F	60 000	70 000	80 000	35 000	45 000	30 000
I	95 000	105 000	125 000	45 000	50 000	40 000

Y : classe économique

C : classe affaires.

F/E : première classe/ Exécutive.

Miles : kilomètres avion.

NB : choisissez votre prime selon le tableau des primes sans dépasser votre crédit de miles.

Khalifa Fidélité

de carte :

LEVE DE COMPTE

Les miles acquis présentés ci-dessous correspondent à vos voyages effectués sur KHALIFA AIRWAYS et ANTINEA AIRLINES arrêtés au :

Etat de votre compte sur la période		Miles requis pour accès Khalifa Plus Saphir	Miles requis pour accès Khalifa Plus Rubis
du	au	40 000	80 000
Nouveau solde	Miles qualifiants		

Solde précédent
Total crédit pendant la période
Total débit pendant la période
Total Miles disponibles

Si l'un de vos vols n'a pas été pris en compte, retournez-nous une copie de votre billet d'avion et l'original de votre carte d'accès à bord.
Miles qualifiants : les miles cumulés en voyageant avec Khalifa Airways et Antinea Airlines.



Khalifa Fidélité

Carte N°: DF

Le

Nom :

Prénom :

N° de carte : 00122

Solde :

DEMANDE DE PRIME

veuillez cocher le type de prime désirée dans la case correspondante :

Départ :

Destination :

Date de départ :

Billet prime

Surclassement

Excédent bagages

Classes : Y

de Y à C

pooids : Kg

C

de C à F

F/E

Bénéficiaire

Intéressé (e)

Conjoint

Nom et prénom :

Enfant

Dans quelle agence voulez-vous retirer votre prime :

La validité de votre prime est de trois mois.

Veillez nous remettre votre demande de prime au moins 21 jours avant la date de votre départ.

Les taxes gouvernementales et les redevances aéroportuaires ainsi que le timbre sont pris en charge par le bénéficiaire du billet prime

Signature de l'adhérent



DES RECOMPENSES

200

PLUS VITE QU'ON NE PENSE.

Khalifa Fidélité

Carton N°: DF

Le :

Nom :

Prénom :

N° de carte : 00122

TESTATION DE PRIME

Billet prime

Surclassement

Excédent bagages

Départ :

Destination :

Date de départ :

Classes : Y

de Y à C

poids : Kg

C

de C à F

F/E

Bénéficiaire

Intéressé (e)

Conjoint

Nom et prénom :

Parent

Vous devez retirer votre prime de l'agence :

Date de retrait	Bénéficiaire	Chef d'agence	Chef Département Fidélité
	Nom :	Nom :	Nom :
	signature :	signature :	signature :

La validité de votre prime est de trois mois.

Les taxes gouvernementales et les redevances aéroportuaires ainsi que le timbre sont pris en charge par le bénéficiaire du billet prime.

Lexique :

- **Attrition** : désaffection des clients. Désigne le fait qu'un client arrête sa relation avec son fournisseur. Les efforts marketing visent à minimiser le taux d'attrition car le coût d'acquisition d'un client est souvent supérieur aux coûts pour le garder.

Dans : *Gestion de la relation client : panorama des produits et conduite de projets*. René LEFEBURE et Gilles VENTURI. Eyrolles. 2^{ème} tirage 2000. p 312 ;

- **Avantage concurrentiel** : ce qui donne une certaine supériorité à l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Dans : *Le marketing, fondements et pratique*. Pierre-Louis BUBOIS et Alain JOLIBERT. Economica 3^{ème} édition. Paris 1998. p 195 ;

- **Base de données** : est un ensemble structuré d'informations sur une catégorie précise (clients, prospects, produits, etc.) à laquelle on accède de façon opérationnelle pour obtenir ou qualifier des pistes, vendre un produit ou maintenir une relation commerciale. Un marketing de base de données consiste à construire, consolider et utiliser des banques de données à des fins de prospection et de transaction.

Dans : *Marketing management*. Philip KOTLER et Bernard DUBOIS. Publi-Union 10^{ème} édition. Paris 2000. p 622 ;

- **Cabotage** : le droit d'une compagnie d'un certain pays d'effectuer le transport entre villes d'un autre pays.

Dans : *Problèmes économiques* N° 2513 du 26 mars 1998. "la libéralisation du transport aérien". p 23 ;

- **Call-back** : il s'agit d'une fonction de rappel qui se trouve sur le site web. L'internaute saisit son numéro de téléphone et demande ainsi à se faire rappeler par un "web téléconseiller". Le rappel a lieu dans les minutes qui suivent, soit sur la ligne fixe de l'internaute (ce qui suppose qu'il se déconnecte s'il n'a pas une ligne dédiée) soit sur son mobile. Dans ce cas, l'internaute reste connecté sur le site et peut surfer en fonction des indication du « web conseiller ».

Dans : *Action commercial* N° 205 supplément. Février 2001. p 32 ;

- **Catering** : restauration, service traiteur.

Dans : *Dictionnaire Anglais – Français / Français – Anglais*. HARRAP'S
NEW SHORTER. 1982. p 128 ;

- **Centres d'appels** : c'est l'interface téléphonique de l'entreprise avec l'ensemble de ses partenaires extérieurs ; dans la palette des moyens dont elle dispose, c'est aussi l'organisation qui a pour mission de gérer la relation téléphonique.

Dans : *Le Total Customer Management*. Paul OHANA. Les éditions d'organisation. Paris 2001. p 33 ;

- **Chaîne de valeur** : ensemble des contribution fonctionnelles de l'entreprise à la valeur d'un bien ou d'un service, telle qu'appréciée par le client. Introduite par M. PORTER, cette notion s'inscrit dans une logique de démarcation.

Dans : *Management stratégique*. Gérard KOENIG. Nathan. Paris 1996. p 526 ;

- **Charter** : transport aérien à la demande.

Dans : *L'économie de transport international de marchandises, air et mer*. Pierre BAUCHET. Economica. Paris 1982. p 551 ;

- **Chat** : c'est le dialogue qui se noue entre l'internaute et le "web téléconseiller". Ce dialogue se fait par écrit en temps réel directement sur le site web. Pratique, simple et interactif.

Dans : *Action commerciale N° 205 supplément*. Février 2001. p 32 ;

- **Cobrowsing ou conavigation** : comme son nom l'indique, l'internaute et le web vendeur surfent en même temps sur le site. C'est pratique lors d'un chat par exemple : le vendeur peut guider l'internaute dans sa recherche, lui "envoyer" directement la page où se trouve le produit qu'il souhaite, etc. Une navigation assistée conviviale et interactive.

Dans : *Action commerciale N° 205 supplément*. Février 2001. p 32 ;

- **CRM** : consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contact.

Dans : *Marketing magazine N° 57*, février 2001, "dossier CRM : de la stratégie à la conversion des salariés". Delphine SAUZAY, p 67 ;

- **Customer life time value** : ou valeur d'un client se mesure par l'ensemble des revenus générés dans le temps par le client, ensemble de revenus prenant en considération les coûts de conquête du client, déduction faite des coûts d'entretien de ce même client. Prenons par exemple, un client d'une FNAC qui a acheté pour 500 unités monétaires (u.m) de livres ou CD. La marge faite sur ces achats serait de 15% soit 75 u.m. si l'entreprise garde ce client 10 ans, sa CLV est donc au minimum de 750 u.m.

Dans : *Le Total Customer Management*, Paul OHANA, Les éditions d'organisation, Paris 2001, p 23 ;

- **Data warehouse** : c'est un centre de stockage d'informations multiples concernant l'entreprise, en provenance de différentes sources. Il permet de se faire l'idée la plus précise possible de l'entreprise et de ses clients ; il est l'outil par excellence de la connaissance des clients et de la conception des différentes actions marketing construites à leur intention.

Dans : *Le Total Customer Management*, Paul OHANA, Les éditions d'organisation, Paris 2001, p 57 ;

- **Data mining** : il permet d'analyser les informations contenues dans les bases de données et d'exploiter les différentes corrélations pouvant exister entre ces informations.

Dans : *Le Total Customer Management*, Paul OHANA, Les éditions d'organisation, Paris 2001, p 57 ;

- **Desserte** : fait d'assurer un service régulier de transports pour tel ou tel lieu.

Dans : *petit LAROUSSE illustré 1984*, p 306 ;

- **Différenciation** : mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents.

Dans : *Marketing management*, Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Publi-Union 10^{ème} édition, Paris 2000, p 728.

Conduite de démarcation ayant pour objectif de donner à un acteur externe, en général le client, le sentiment que l'entreprise lui offre quelque chose d'unique.

Dans : *Management stratégique*. Gérard KOENIG. Nathan. Paris 1996. p 528 ;

- **Fret** : transport de marchandises contre paiement.

Dans : *L'économie du transport international de marchandises, air et mer*. Pierre BAUCHET. Economica. Paris 1982. p 555 ;

- **Fidélité** : est un attachement, une constance de la relation dans le temps.

Dans : *Le Total - L'Clientier Management* par LOHANA Les éditions d'organisation. Paris 2001. p 20 ;

- **Hub and spokes** : moyen et rayons. Le transport aérien était autrefois organisé par "lignes". Dans les années 80, pour accroître au moindre coût le nombre de destinations offertes, le transporteur confère à un aéroport le rôle de "hub" de son réseau (pivot central), et y organise les horaires de départ et d'arrivée de sorte que la durée de l'escale soit brève pour le voyageur en correspondance.

Dans : *Economie des nouvelles technologies*. Michel VOLLE. Economica. Paris 1999. p 141 ;

- **Ligne régulière** : ligne à trafic programmé et tarif publié contrairement à charter. Elle fait l'objet d'un contrat d'adhésion à prix fixes en principe.

Dans : *L'économie du transport international de marchandises, air et mer*. Pierre BAUCHET. Economica. Paris 1982. p 557 ;

- **Marketing one to one** : cela veut dire que le consommateur communique des informations sur lui à l'entreprise et qu'elle utilise ce qu'il lui a dit pour changer la façon dont elle le traite. A chaque fois que le client est en contact avec l'entreprise, le produit ou le service peuvent s'améliorer. Cette relation s'apprend, elle s'améliore à chaque interaction. Le processus du one to one marketing transcende le service marketing et inclut la production, les ventes, les finances...etc.

Dans : *Marketing direct N° 52*. Janvier - février 2001. Interview de Don PEPPERS. p 72 ;

Synonyme de "marketing individualisé", par opposition au marketing de masse, désigne les moyens de communication et de vente permettant de s'adresser d'une manière individualisée, spécifique et différenciée à chaque prospect ou client, en tenant compte de ses particularités.

Dans : *Mercator, théorie et pratique du marketing*. Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. Dalloz 6^{ème}. Paris 2000. p 162-722 ;

- **Parc** : nombre totale d'unités d'une catégorie déterminée possédées, à un moment donné, par les entreprises.

Dans : *Mercator, théorie et pratique du marketing*. Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. Dalloz 6^{ème}. Paris 2000. p 41-726 ;

- **Part de marché** : pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché, la part du marché s'exprime en volume et en valeur.

$$\text{Part du marché} = \frac{\text{Ventes d'un produit ou d'une marque}}{\text{Ventes globales}}$$

Dans : *Mercator, théorie et pratique du marketing*. Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. Dalloz 6^{ème}. Paris 2000. p 64-726 ;

- **Prospect** : personne ou entreprise à qui on cherche à vendre un produit ou un service.

Dans : *Mercator, théorie et pratique du marketing*. Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. Dalloz 6^{ème}. Paris 2000. p 364-729 ;

- **Réclamation** : c'est la manifestation d'une insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un fait précis que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement.

Dans : *Le client retrouvé. Guide pratique de la qualité totale*. Philippe DETRIE. Les éditions d'organisation 3^{ème} édition, 2^{ème} tirage. Paris 1999. p 88 ;

- **Satisfaction** : elle est définie par le rapport entre la perception de la qualité du service et l'expérience vécue par rapport à une attente ou un service promis.

Satisfaction clientèle = Perception de qualité et expérience du service livré
Attente du produit et désir de service

Dans : *Stratégies de service, e-business, supply chain*. Alexandre Kamyab SAMII. Dunod. Paris 2001. p 57 ;

- **Taux de pénétration** : pourcentage (calculé par rapport à une population de référence) des personnes ou entreprises possédant, achetant ou consommant un produit ou une marque déterminés.

Dans : *Mercator, théorie et pratique du marketing*. Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. Dalloz 6^{ème} édition. Paris 2000. p 50-726 ;

- **Valeur** : telle que l'appréhende le marketing, elle ne se décrète et ne se calcule pas au sein de l'entreprise mais se définit plutôt par la perception que peut en avoir le consommateur comme les autres publics de l'entreprises (distributeurs, sous-traitants, leaders d'opinion, prestataires, fournisseurs, etc.). Elle peut s'apprécier, par conséquent, comme l'adéquation des prestations de l'entreprise aux attentes bien comprises du marché.

Dans : *A la conquête du client. Stratégies de capture*. Frédéric JALLAT. Village Mondial. Paris 2001. p 72 ;

- **Voix sur IP** : c'est le téléphone sur Internet. L'internaute dialogue directement avec un "web téléconseiller" sans avoir à composer de numéro de téléphone ni se déconnecter. Il suffit au surfeur de cliquer sur un bouton qui le met en relation avec un web vendeur. Cette technologie, très pratique, est encore très peu appliquée. Elle suppose en effet d'avoir des débits de connexion suffisants pour assurer une bonne qualité aux transmissions.

Dans : *Action commerciale N° 205 supplément*. Février 2001. p 32 ;

- **Yield management** : optimisation de la gestion de la capacité de l'offre par une politique flexible de prix, ceux-ci étant adaptés au niveau de la demande, au coup par coup. Cette méthode est surtout employés dans les services, notamment dans le transport aérien et l'hôtellerie où les mêmes services peuvent être, au même moment, vendus à des prix différents selon la clientèle.

Dans : *Mercator, théorie et pratique du marketing*. Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. Dalloz 6^{ème} édition. Paris 2000. p 738.

Bibliographie :

Consignes :

- MAISONNIEUX Pierre. *La stratégie de marketing international de multinationales et de PME*. Eyrolles, Paris, 1997, 367 pages.
- NOISSETTE Catherine. *De la multinationale à l'entreprise mondiale*. Eyrolles, Paris, 2000, 184 pages.
- NRECHINGMAC-KOUI NAFIO Béatrice. *Le marketing des services : un marketing personnalisé : les défis de l'organisation*. 2^{ème} tirage 1999, 246 pages.
- BREYER DS. *Entre les deux camps de la concurrence*. *Marketing* 1997, Paris, 2001, 120 pages.
- BOURGEOIS Jean. *La stratégie commerciale : Les défis de l'organisation*. Eyrolles, Paris, 1991, 473 pages.
- CARNEY François et AMBROISE Claude. *La qualité des services : un défi mondial*. *Marketing*, série professionnelle 2^{ème} édition, Paris, 2002, 124 pages.
- CHANDLER ADBAINE de Harvard. *Harvard Business School*, Paris 1994, 104 pages.
- COUVERT F. *Représentation et Processus de l'Etat*. *Les Cahiers de l'Institut de l'Entreprise*, Paris, 2002.
- DAYAN Gabriel. *La stratégie globale*. *Marketing*, Eyrolles, Paris, 1994, 104 pages.
- DE LIGNY Georges. *La stratégie globale et les défis de la concurrence*. Eyrolles, Paris, 1999, 132 pages.

Bibliographie :

Ouvrages :

- BAUCHET Pierre. *L'économie du transport international de marchandises, air et mer*. Economica. Paris 1982. 587 pages ;
- BOISSIEU Christian De. *Les mutations de l'économie mondiale*. Economica. Paris 2000. 384 pages ;
- BRECHIGNAC-ROUBAUD Béatrice. *Le marketing des services, du projet au plan marketing*. Les éditions d'organisation. 3^{ème} tirage 1999. 249 pages ;
- BREEDS Claire. *Marketing direct sur Internet*. Vuibert 2^{ème}. Paris 2001. 227 pages ;
- BRILMAN Jean. *Gagner la compétition mondiale*. Les éditions d'organisation. Paris 1991. 479 pages ;
- CABRY François et JAMBERT Claude. *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*. Economica 2^{ème} édition. Paris 2002. 184 pages.
- Collectif. *Fidéliser le client*. Harvard l'expansion. Paris 1995. 104 pages ;
- Collectif. *Village mondial et Financial Times. L'art du marketing*. Paris 1999. 390 pages ;
- DAYAN Armand. *Manuel de gestion, volume 1*. Ellipses / AUF. Paris 1999. 1055 pages ;
- De LIGNY Gérard Le Pan. *L'entreprise et la vie internationale*. Dalloz. Paris 1975. 292 pages ;

- DESMET Pierre. *Marketing direct, concepts et méthodes*. Nathan. Paris 1997. 350 pages ;
- DETRIE Jean-Pierre. *Strategor : politique générale de l'entreprise*. Collectif. Dunod 3^{ème} édition. Paris. 551 pages ;
- DETRIE Philippe. *Le client retrouvé : guide pratique de la qualité total*. Les éditions d'organisation. 3^{ème} édition, 2^{ème} tirage. Paris 1999. 483 pages ;
- EIGLIER Pierre. *Servuction*. Ediscience. Paris 1999. 205 pages ;
- FERRY Jean-Louis. *Le guide du marketing direct..* Les éditions d'organisation. Paris 1988. 240 pages ;
- FLIPO J-P.. *L'innovation dans les activités de service*. Les éditions d'organisation. Paris 2001. 254 pages ;
- FRANC Pierre-Etienne et HOGG Christopher. *Le management du client : marketing de la gestion de la clientèle*. Eyrolles. Paris 1995. 322 pages ;
- GOUSSOT Michel. *Les transports dans le monde*. Armand Colin. Paris 1998. 96 pages ;
- GOYHENETCHE Michel. *Créer de la valeur pour le client : le marketing de la valeur*. INSEP éditions. Paris 1999. 229 pages ;
- HERMEL Laurent et SCHOLASCH Alain. *Le marketing industriel*. Economica. Paris 1996. 112 pages ;
- JALLAT Frédéric. *A la reconquête du client : stratégies de captures*. Village Mondial. Paris 2001. 240 pages ;
- JOHNSON G., SHOLES K. et FRERY F.. *Stratégique*. Publi-Union. Paris 2000. 605 pages ;

- KOENIG Gérard. *Management stratégique. Paradoxes, interactions, apprentissages*. Nathan. Paris 1996. 112 pages ;
- KOTLER Philip et DUBOIS Bernard. *Marketing management*. Publi-Union 10^{ème} édition. Paris 2000. 790 pages ;
- LEFEBURE René et VENTURI Gilles. *Gestion de la relation client : panorama des produits et conduite de projets*. Eyrolles. 2^{ème} tirage. 2000. 344 pages ;
- LEHU Jean-Marc. *Le marketing interactif*. Les éditions d'organisation. 2^{ème} édition. Paris 1997. 273 pages ;
- LENDREVIE Jaques et LINDON Denis. *Mercator, théorie et pratique du marketing*. Dalloz 6^{ème} édition. Paris 2000. 673 pages ;
- LOVELOCK Christopher et LAPERT Denis. *Marketing des services. Stratégie, outils, management*. Publi-Union. Paris 1999. 532 pages ;
- MALAVAL Philippe et SCHADECK Bernard. *Marketing, facteur de développement, l'émergence des pays du Sud*. Editions l'harmattan. Paris 2000. 312 pages ;
- MICALLEF André. *Le marketing : fondements, techniques, évaluation*. Les éditions Litec. Paris 1992. 191 pages ;
- MICHEAUX Andréa. *Marketing et bases de données*. Eyrolles / Chihab. 1997. 350 pages ;
- NOYE Didier. *Pour fidéliser les clients*. INSEP éditions. Paris 2000. 118 pages ;
- OHANA Paul. *Le Total Customer Management*. Les éditions d'organisation. Paris 2001. 210 pages ;

- PEPPERS Don et ROGGERS Martha. *Le one to one : valorisez votre capital-client*. Les éditions d'organisation. Paris 1998 ;
- PEPPERS Don, ROGGERS Martha et DORF Bob. *Le one to one en pratique*. Les éditions d'organisation. Paris 2^{ème} tirage. 2000. 442 pages ;
- PORTER Michael. *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Interéditions. Paris 1986. 947 pages ;
- QUATREBARBES Bertrand De. *Usagers ou clients ? écoute, marketing et qualité dans le services publics*. Les éditions d'organisation 2^{ème} édition. Paris 1998. 392 pages ;
- QUINET Emile. *Principes d'économie des transports*. Economica. Paris 1998. 419 pages ;
- RECHENMANN Jean-Jacques. *L'Internet et le marketing*. Les éditions d'organisation. Paris 1999. 199 pages ;
- REICHFELD Frederick. *L'effet loyauté*. Dunod. Paris 1996. 328 pages ;
- SAMII Alexandre Kamyab. *Stratégies de service, e-business, supply chain*. Dunod. Paris 2001. 314 pages ;
- SAMII Alexandre Kamyab. *Stratégies logistiques, fondements, méthodes, applications*. Dunod 2^{ème} édition. Paris 2001. 389 pages ;
- SCHNEIDER Christian. *Communication nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*. Delmas 2^{ème} édition. Paris 1993. 191 pages ;
- TARONDEAU Jean Claude. *Stratégie industrielle*. Vuibert. Paris 1993 ;

- VOLLE Michel. *Economie des nouvelles technologies (Internet, télécommunication, informatique, audiovisuel, transport aérien)*. Economica. Paris 1999. 299 pages ;
- WHITELEY Richard et HESSAN Diane. *Les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients*. Maxima. Paris 1997. 383 pages ;
- WHITELEY Richard. Maxima. *La dynamique du client. Une révolution des services*. Paris 1997. 336 pages ;

Reuves :

- Action commercial N° 205. Supplément, février 2001. Cahier Relation Client. "Mettre le client au cœur de son organisation : une question de survie !". Pierre ALARD. Propos recueillis par Frédéric THIBAUD. p-p 12-13 ;
- Action commercial N° 206, mars 2001. "Satisfaction client : par-delà les enquêtes". Isabelle CONDOU. p-p 29-34 ;
- Alternatives économiques N° 46, 4^{ème} trimestre 2000. hors-série. "Les chiffres de l'économie : l'essor régulier des services". p 18 ;
- Banque N° 588, janvier 1998. « Marketing "one to one" et marketing bancaire ». Henri KAUFMAN. p-p 60-61 ;
- Bulletin d'information N° 4 du 08 décembre 1996. revue interne AIR ALGERIE ;
- Commercial informations N° 5, novembre / décembre 1997. bulletin AIR ALGERIE de la qualité de service ;
- L'entreprise N° 175, avril 2000.
"Concevoir un questionnaire de satisfaction". Xavier LUCRON.
p. 148 ;

- "Démarquer-vous des concurrents"*. Interview de René MAUBORGNE et W. Chan KIM de Rémi VALLET. p-p 92-98 ;
- L'entreprise N° 181, novembre 2000. *"Doublé ses concurrents grâce au web"*. Carol RAP. p-p 104-108 ;
 - L'essentiel de management, hors-série, février 1997. *"Fiche pratique : fidélisation"*. P 120 ;
 - L'essentiel du management N° 40, juin 1998. *"Comment se démarquer de la concurrence"*. Ian C. MacMILLAN et Rita Gunther McGRATH. p-p 126-134 ;
 - L'essentiel du management N° 57, novembre 1999. *"Comment AIRBUS est devenu leader"*. Vincent GIOLITO. p-p 25-30 ;
 - L'essentiel du management N° 61, mars 2000. *"CONTINENTAL AIRLINES : 1^{er} de la classe affaires"*. Véronique DHAM. p-p 27-29 ;
 - L'essentiel du management N° 66, août 2000. *"BUZZ boosté par ses petits prix"*. Barbara SMIT. p-p 28-30 ;
 - L'essentiel du management N° 69, novembre 2000. *"AIR FRANCE gagne la bataille de France"*. Bernard LALANE. p-p 24-30 ;
 - L'essentiel du management N° 78, août 2001. *"AOM – AIR LIBERTE : les leçons de la débâcle"*. Bernard LALANE. p-p 17-21 ;
 - L'essentiel du management N° 81, novembre 2001. *"Quelle carte pour fidéliser vos clients ?"*. Sylvie BROUILLET. p-p 73-76 ;
 - L'intelligent N° 2165 du 08 au 14 juillet 2002. *"AIR ALGERIE cherche actionnaire"*. Interview de M'hamed Tayeb BENOUIS. Propos recueillis par Abdelaziz BARROUHI. p-p 77-78 ;

- Le moci N° 1397-1398, 8-15 juillet 1999. *"BRIT AIR ouvre six nouvelles lignes"*. Florence De GOLDFIEM. p 65 ;
- Le moci N° 1403-1404, août 1999. *"Transport aérien : pourquoi tant de retards ?"*. Nathalie RAMBAUD. p 59 ;
- Le moci N° 1510 du 06 septembre 2001. *"Dossier : voyages d'affaires, l'offre foisonnante des cartes de fidélisation"*. Xavier THEULET. p-p 74-90 ;
- Le phare N° 1, mai 1999.
"Les nouvelles règles d'exploitation des services aériens (loi 1998) : ce qu'il faut retenir". P 33 ;
"Compagnies aériennes privées : décollage immédiat ?". Interview de Mohamed Amin METERFI. p-p. 34-35 ;
"Rétrospective historique sur l'avènement du 1^{er} code de l'aviation civile". Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 36-37 ;
- Le phare N° 11, mars 2000. *"AIR ALGERIE a des atouts..."*. Interview de M. BENOUIS par K. CHOUIT. p-p 22-23 ;
- Le phare N° 12, avril 2000. *"ENNA. Un instrument vital pour la navigation aérienne"*. K. CHOUIT. p-p 38-39 ;
- Le phare N° 17, septembre 2000. *"AIR ALGERIE réceptionne ses premiers Boeing 737/800"*. D. KACI et O. Hadj BOUZID. p 25 ;
- Le phare N° 2, juin 1999.
"Les transports aériens : propriété de la collectivité nationale". Abdelaziz BOUDJELLEL. p 26 ;
"Les traits caractéristiques du contexte national et international dans le domaine des transports aériens". Abdelaziz BOUDJELLEL. p 26 ;
"La concession : ce qu'il faut en retenir de manière générale". Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 27-28 ;

- Le phare N° 20, décembre 2000. *"EGSA Alger : une entreprise confrontée à de nouvelles exigences de développement"*. Sami AMINE. p 24 ;
- Le phare N° 3, juillet 1999. *"La fin du monopole d'AIR ALGERIE ?"*. Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 16-19 ;
- Le phare N° 32, décembre 2001. *"L'indépendance de l'Algérie et la succession dans le domaine de l'aviation civile"*. Partie 1. Abdelaziz BOUDJELLEL. p 26 ;
- Le phare N° 32, décembre 2001. *"L'indépendance de l'Algérie et la succession dans le domaine de l'aviation civile"*. Partie 2. Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 22-24 ;
"AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS signent un accord de coopération". Saâd HELLAL. p 25 ;
- Le phare N° 38, juillet 2002. *"AIR ALGERIE à l'heure des préparatifs"*. Saâd HELLAL. p 22 ;
- Le phare N° 39, juillet 2002. *"AIR ALGERIE : programme spécial été 2002"*. Djamil BAHRI. p 25 ;
- Le phare N° 5, septembre 1999. *"Transport aérien : les abus du monopole et leurs conséquences sur l'économie mondiale"*. Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 16-18 ;
- Le phare N° 6, octobre 1999. *"Compagnies aériennes privées : état des lieux"*. Interview de Mohamed Amin METERFI, réalisée par H. BOUTOUCHENT. p-p 20-21 ;
- Marketing aéronautique et spatial : *le marketing des services*. document séminaire KHALIFA AIRWAYS. 2002.
- Marketing direct N° 52, janvier – février 2001.
"One to One : toute l'entreprise doit être impliquée". Interview de Don PEPPERS. p 72-74 ;

- Le phare N° 20, décembre 2000. *"EGSA Alger : une entreprise confrontée à de nouvelles exigences de développement"*. Sami AMINE. p 24 ;
- Le phare N° 3, juillet 1999. *"La fin du monopole d'AIR ALGERIE ?"*. Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 16-19 ;
- Le phare N° 32, décembre 2001. *"L'indépendance de l'Algérie et la succession dans le domaine de l'aviation civile"*. Partie 1. Abdelaziz BOUDJELLEL. p 26 ;
- Le phare N° 32, décembre 2001. *"L'indépendance de l'Algérie et la succession dans le domaine de l'aviation civile"*. Partie 2. Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 22-24 ;
"AIR ALGERIE et KHALIFA AIRWAYS signent un accord de coopération". Saâd HELLAL. p 25 ;
- Le phare N° 38, juillet 2002. *"AIR ALGERIE à l'heure des préparatifs"*. Saâd HELLAL. p 22 ;
- Le phare N° 39, juillet 2002. *"AIR ALGERIE : programme spécial été 2002"*. Djamil BAHRI. p 25 ;
- Le phare N° 5, septembre 1999. *"Transport aérien : les abus du monopole et leurs conséquences sur l'économie mondiale"*. Abdelaziz BOUDJELLEL. p-p 16-18 ;
- Le phare N° 6, octobre 1999. *"Compagnies aériennes privées : état des lieux"*. Interview de Mohamed Amin METERFI, réalisée par H. BOUTOUCHENT. p-p 20-21 ;
- Marketing aéronautique et spatial : *le marketing des services*. document séminaire KHALIFA AIRWAYS. 2002.
- Marketing direct N° 52, janvier – février 2001.
"One to One : toute l'entreprise doit être impliquée". Interview de Don PEPPERS. p 72-74 ;

- "Etude : la GRC, tout le monde en fait...ou va en faire". Olivier BRUSSET. p 36 ;
- "La personnalisation au bout du fil". Kim Le QUOC. p-p 76-81 ;
- Marketing magazine N° 57, février 2001. "Dossier CRM : de la stratégie à la conversion des salariés". Delphine SAUZAY. p-p 67-80 ;
 - Mélissa NOUR, magazine N° 2, février 2001. Exemple gratuit de KHALIFA AIRWAYS. "Transport aérien en expansion, la ballet des avions". Kamel MAOUCHI. p 44 ;
 - Mélissa NOUR, magazine N° 5, juillet 2002. Exemple gratuit de KHALIFA AIRWAYS. "L'I.A.T.A., hôte de KHALIFA AIRWAYS". Khalid ASLAOUI. p 8 ;
 - News N° 17, février 1997. bulletin d'information mensuel d'AIR ALGERIE ;
 - News N° 35. 1^{er} trimestre 1999. revue interne AIR ALGERIE ;
 - Problèmes économiques N° 2264 du 26 février 1992. "Stratégies concurrentielles et différenciation". George BLANC, Pierre DUSSANGE et Bertrand QUELIN. p-p 1-7 ;
 - Problèmes économiques N° 1869 du 11 avril 1984. "La déréglementation du transport aérien et ses conséquences". Bulletin hebdomadaire de KREDIET BANK du 18 novembre 1983. p-p 22-23 ;
 - Problèmes économiques N° 2513 du 26 mars 1997. "La libéralisation du transport aérien". Bulletin mensuel de la KREDIET BANK (Bruxelles) de novembre 1996. p-p 22-27 ;
 - Revue économique, volume 51 N° 1, janvier 2000. "Différenciation du produit et concurrence oligopolistique". Laurence CECCHINI. p-p 103-118 ;

- Revue française de gestion N° 68, mars – avril – mai 1988. *"Les stratégies de différenciation dans les impasses concurrentielles"*. Roland CALORI et Jean-Marie ARDISSON. p-p 48-58 ;
- Revue française de gestion N° 127, janvier – février 2000. *"Fidéliser les clients ? Oui, mais..."*. Jérôme BON et Elisabeth TISSIER-DESBORDES. p-p 52-60 ;
- Revue française de marketing N° 144-145, avril – mai 1993.
 - . *"Méthodologie des enquêtes de satisfaction clientèle"*. Jean-Philippe FAIVRE. p-p 67-89
 - . *"Pourquoi la satisfaction des clients ?"*. Jean François BOSS. p-p 5-27 ;
- Revue française de marketing N° 164, avril 1997. *"Les liaisons entre qualité – satisfaction – fidélité"*. Jean Claude KOSKAS. p-p 89-101 ;
- Revue française de marketing N° 165, mai 1997.
 - . *"Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité"*. Jérôme LACOEUILHE. p-p 29-41
 - . *"Marketing relationnel – marketing transactionnel : les choix du téléachat en France"*. Suzanne PONTIER. p-p 53-64 ;
- *Trait d'union N° 9, 2^{ème} trimestre 1996. revue interne AIR ALGERIE ;*

Journaux :

- El Watan N° 2157, dimanche 21 décembre 1997. *"Analyse critique du projet de code de l'aviation civile"*. Partie 1. Abdelaziz BOUDJELLEL. p 7 ;
- El Watan N° 2158, lundi 22 décembre 1997. *"Analyse critique du projet de code de l'aviation civile"*. Partie 2. Abdelaziz BOUDJELLEL. p 7 ;

Mémoires :

- BENBIHI Ouassila. *Marketing et la gestion de la relation client : cas de la S.A.A.*
Dirigé par Ali TOUBACHE. Promotion 2001-2002 ;
- BERRANI Loubna et KORID Soumia. *La qualité de service : cas AIR ALGERIE.*
Dirigé par CHERCHEM Mohamed. Promotion 2000-2001 ;
- CALVAC Laurence et DANIEL Héroïse. *Stratégies de spécialisation internationale des compagnies aériennes américaines en Europe.* Dirigé par François VELLAS. PUF juin 1999 ;
- MEKKAKIA-MAAZA Sihem. *Approche marketing au sein de la compagnie AIR ALGERIE.* Dirigé par FEKIH Abdelhamid. Promotion 2001-2002.

Sites Internet :

- www.air-algerie.dz
- www.amadeus.fr
- www.crm-forum.com
- www.crmparis.com
- www.e-dirco.com
- www.e-marketing.com
- www.lentreprise.com
- www.planetclient.com

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	01
Chapitre I: Transport aérien et marketing	09
Section 1: Le Transport Aérien: état des lieux	11
1.1. Le cadre réglementaire	11
1.1.1 Le trafic aérien	11
A. Les routes aériennes	11
B. Lignes régulières et chartes	11
1.1.2. Les conventions du Transport Aérien	12
A. Organisation et administration des activités aériennes	12
B. Réglementation des rapports entre exploitants du Transport Aérien	13
1.1.3. L'association du Transport Aérien mondial	16
1.2. Les mutations du Transport Aérien dans le monde	17
1.2.1. Évolution du cadre réglementaire	17
A. La déréglementation du Transport Aérien aux Etats-Unis	18
B. La libéralisation dans l'union européenne	18
1.2.2. Conséquences de la déréglementation dans le Transport Aérien	19
A. La réorganisation de l'offre	19
a. Le hubbing	19
b. Disparition des monopoles nationaux	20
c. Apparition des compagnies à bas tarifs	22
d. Des alliances au niveau mondial	23
B. Conséquences pour le consommateur	25

1.2.3. Etat des lieux et perspectives	27
Section 2: Le système de servuction dans le Transport Aérien	32
2.1. Les éléments du système de servuction dans le Transport Aérien	32
2.1.1. Les ressources	35
2.1.2. Le réseau	38
2.1.3. Les services	41
2.1.4. La vente et distribution	43
2.2. Les trois types de marketing appliqués au Transport Aérien	45
2.2.1. Le marketing interne	46
2.2.2. Le marketing relationnel	47
2.2.3. Le marketing externe	48
Chapitre II: Stratégies concurrentielles de différenciation	52
Section 1: Chaîne de valeur et différenciation	53
1.1. La chaîne de valeur de l'entreprise	53
1.1.1. Représentation de la chaîne de valeur	54
1.1.2. Identification des activités créatrices de valeur	56
1.1.3. Chaîne de valeur et avantage compétitif	59
1.2. La chaîne de valeur du client	60
1.2.1. La valeur pour le client	61
1.2.2. La chaîne de valeur consommation du client	62
1.2.3. La perception de la valeur par le client	64
Section 2: La différenciation	68
2.1. La stratégie de différenciation : généralités	68
2.1.1. Offre de référence et offre différenciée	70
2.1.2. Grille d'analyse des stratégies concurrentielles	72
2.1.3. Typologie des stratégies de différenciation	75
2.2. Les étapes de la différenciation	78
2.2.1. Etape n°1 : établir la courbe de valeur du service	79

2.2.2. Etape n°2 : modifier la courbe de valeur	80
2.2.3. Etape n°3 : définir les angles d'attaque possibles pour changer	82
2.3. Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation	84
2.3.1. Une différenciation significative	84
2.3.2. Une différenciation économique viable	85
2.3.3. Une différenciation défendable sur le long terme	86
Chapitre III: Marketing de la gestion de la clientèle	91
Section 1:Customer relationship management et marketing	92
1.1. Le concept CRM	92
1.1.1. D'une orientation "produit" à une orientation "client"	92
1.1.2. Définition et objectifs du CRM	95
A. Définition du CRM	95
B. Objectifs du CRM	96
1.1.3. Les huit leviers du CRM	100
1.2. Les outils du CRM	102
1.2.1. Collecte et traitement des données : data ware house et datamining	103
A. Qu'est ce qu'un entrepôt de données	104
a. Le data warehouse	104
b. Le datamining	104
c. Illustration	104
B. Les objectifs de la création d'un entrepôt de données	105
C. Une solution CRM sans entrepôt de données	106
1.2.2. Les canaux d'intervention compagnies aériennes / clients	106
A. Personnel en contact et nouvelles technologies	106

B. Les centres d'appel ou les call-centers	108
C. Le management des e-mails	110
D. Le service client	111
1.3. CRM et stratégies de différenciation	113
1.3.1. Les deux facettes de la différenciation	113
1.3.2. La différenciation retardée	114
1.3.3. Le CRM facteur de différenciation dans le Transport Aérien	115
Section 2: Le marketing de fidélisation	117
2.1. La satisfaction clientèle	117
2.1.1. La notion de satisfaction	118
A. Qu'est ce que la satisfaction clients	118
B. Les méthodes de mesures et de suivi de la satisfaction	119
C. Donner satisfaction: les principales démarches <i>mise en œuvre</i>	126
2.1.2. La gestion des réclamations	129
A. La qualification d'une réclamation	129
B. Mettre en place un service de gestion des réclamations	133
C. Principes d'une résolution efficace des réclamations	134
2.1.3. La relation satisfaction – fidélité	135
2.2. Le concept de fidélisation	138
2.2.1. Principes de fidélité	138
A. Qu'est ce que la fidélité?	138
B. Quelle fidélité?	139
C. Les avantages de la fidélité?	140

2.2.2. L'élaboration du plan de fidélisation	141
A. Etre un vrai professionnel dans son métier de base	142
B. Connaître les clients et choisir une bonne cible de clientèle	142
C. Mettre en évidence la valeur apportée aux clients	143
D. Augmenter la valeur offerte au client	143
E. Renforcer les avantages aux clients avec les clients	143
F. Fournir des avantages aux clients fidèles	144
G. Etablir des liens pour une relation durable	144
H. Mobiliser le personnel au service du client	144
2.2.3. Les techniques de base de la fidélisation	145
A. L'écoute des clients	145
a. La mise en place de l'écoute client	145
b. Prendre en compte ce que disent les clients	147
c. L'écoute: source d'alimentation de la base de données clients	147
B. Les cartes de fidélité	148
a. Le principe de l'outil	148
b. Carte de fidélisation et CRM	150
2.2.4. Fidélisation et stratégie de différenciation	151
Chapitre IV: Analyse comparative entre Air Algérie et Khalifa Airways	157
Section I: L'orientation "client" au sein de Air Algérie	160
1.1. Présentation de la compagnie	160
1.1.1. Historique d'Air Algérie	160
1.1.2. Les activités d'Air Algérie	162
1.1.3. La direction régionale de l'ouest (D.R.O.A.)	163
1.2. Le CRM et la stratégie de différenciation	166

1.2.1. Le CRM et ses outils	168
A. La base de données	168
B. Les canaux d'interaction	169
C. La satisfaction de la clientèle	171
D. La gestion des réclamations	172
E. La perte clientèle	174
1.2.2. Le plan de fidélisation	174
A. Le choix de la cible	175
B. Caractéristiques de la carte	176
C. Les avantages de la carte	177
1.2.3. La mise en place d'une stratégie de différenciation	178
A. Identification clients / concurrence	179
B. Action de différenciation	179
C. Résultats de la différenciation	181
Section 2: L'orientation "client" au sein de Khalifa Airways	182
2.1. Présentation de la compagnie	182
2.1.1. Historique de Khalifa Airways	182
2.1.2. Les activités de Khalifa Airways	186
2.1.3. La direction régionale de l'ouest algérien	186
2.2. Le CRM et la stratégies de différenciation	189
2.2.1. Le CRM et ses outils	189
A. La base de données	189
B. Les canaux d'interactions	190
C. La satisfaction de la clientèle	192
D. La gestion des réclamations	193
E. La perte de clientèle	195
2.2.2. Le plan de fidélisation	195

A. Adhésion, accumulation et primes	195
B. Accueil, renseignement et signalement d'un adhérent	198
C. Rôle du département de fidélité	199
D. Analyse du programme	200
2.2.3. La mise en place d'une stratégie de différenciation	201
Section 3: Etude comparative entre Air Algérie et Khalifa Airways	205
3.1. Le Costumer Relationship Management	205
3.1.1. Le CRM et ses outils	205
A. La collecte d'informations	205
B. Les canaux d'interaction	206
C. La satisfaction de la clientèle	209
D. La gestion des réclamations	210
E. La perte clientèle	211
3.1.2. La fidélisation	212
3.2. La stratégie de différenciation	214
3.2.1. L'identification clients / concurrence	214
3.2.2. Les actions de différenciation	215
Conclusion générale	218
Annexes	222
1. Guide d'entretien	223
2. Textes officiels	241
• Loi n°64-166 du 08/06/64 relative aux services aériens. J.O. n°49 du 16/06/64. . p-p. 666-676	242
• Loi n° 98-06 du 27/06/98 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile. J.O. n°48 du 28/06/98. p-p. 3-23	254
• Loi n°2000-0 du 06/12/2000 fixant les règles générales relatives à l'aviation civile. J.O. n°75 du 10/12/2000. p-p. 4-5	276
3. Liste des figures et tableaux	279
4. Documents internes	281

• Documents Air Algérie:	282
- Réduction et tarifs spéciaux d'Air Algérie	282
• Documents Khalifa Airways	283
- Les agences khalifa Airways	283
- Les baromètres de satisfaction	285
- Documents du programme fidélité Khalifa Plus	286
Lexique	292
Bibliographie	299

