

CHAPITRE II : IMPACTS DU NOUVEAU SYSTEME

Selon plusieurs analyses évoquées dans le problématique, il faut savoir que la veille est l'élément clef de la réussite d'entreprise .L'intégration de ce nouveau système entraîne beaucoup des avantage dans les domaines interne et externe. Voici donc quelques implications :

Section 1 : Implication micro-économiques

Au niveau de la compagnie Air Madagascar, le nouveau système peut engendrer les avantages à partir des points différents. Les missions et les objectifs tracés par Air Madagascar seraient atteints puisque la veille stratégique qu'on souhaite à mètre place consiste à accomplir les missions suivantes :

1.1- Au niveau concurrentiel

- ✓ surveiller les dernières publications de ses concurrents ;
- ✓ détecter le lancement de nouveaux produits, prix (tarifs), distribution (place), promotion.

Tout cela ramène la compagnie d'être plus compétitifs et ne pas être dépassé par les autres compagnies du secteur.

1.2- Au niveau réglementaire

- ✓ détecter les nouvelles réglementations ;
- ✓ agir auprès des institutions avant la mise en application des lois

Air Madagascar peut anticiper les difficultés que les nouvelles lois peuvent apporter.

1.3- Au niveau technologique

- ✓ surveiller la publication de nouveaux brevets ;
- ✓ collecter les nouvelles études ;
- ✓ suivre les travaux des chercheurs.

Grace à cette veille, Air Madagascar ne sera plus en retard au niveau technologique par exemple automatiser de service NAMAko par l'utilisation de carte à puce à la place de la carte en bois. L'utilisation de cette nouvelle carte par les autres concurrents ne valorise pas le service NAMAko d' Air Madagascar.

1.4- Au niveau de la gestion d'image

- ✓ détecter les nouvelles tendances ;
- ✓ évaluer l'image de compagnie Air Madagascar.

La veille image permet donc de gérer l'image de la compagnie. Comme nous l'avons vu précédemment Internet est une « vitrine » reflétant l'image de la compagnie. Une structure internationale se doit d'être représentée dans le monde. L'utilisation des outils de veille en Internet constitue un réel atout pour les Compagnies aériennes, leur donnant la possibilité d'avoir une vitrine universelle, rédigée en plusieurs langues (ou au minimum l'anglais) donnant accès à son savoir-faire, ses produits, et facilitant ainsi les échanges internationaux.

1.5- Au niveau commercial

- ✓ surveiller les appels d'offres ;
- ✓ suivre l'actualité des clients ;
- ✓ détecter de nouvelles opportunités dans la presse.

Après avoir vu toutes ces implications micro-économiques, nous nous rendons bien compte de l'ampleur de l'introduction d'un tel outil pour une structure internationale comme Air Madagascar, cependant il en existe encore d'autres notamment au niveau macro-économique.

Section 2 : Implication macro-économiques

2.1- Pour confronter sa position sur les marchés mondiaux

Toutes les compagnies aériennes sont soumises au jeu de la concurrence, et de ce fait Air Madagascar l'est encore davantage par la formule de l'Open Sky.

Les concurrents ont su se positionner sur leur marché et ont acquis ainsi une certaine position de confort. Cependant tous les brusques changements de l'environnement subis au niveau national par Air Madagascar sont décuplés à l'échelle internationale. Aussi une position forte sur un marché mondial n'est absolument pas une chose acquise et Air Madagascar doit être particulièrement sensible à ces évolutions. Si Air Madagascar ne veut pas subir les décisions prises par les autres en matière de stratégie, il faut sans cesse agir dans un but de survie.

Cependant ces actions doivent être réfléchies, pilotées et soigneusement préparées si l'on ne veut pas aboutir, au final, à la destruction d'un certain équilibre des forces concurrentielles.

2.2- Pour connaître et appréhender les innovations de par le monde

Une structure internationale comme Air Madagascar se doit de contrôler et de s'informer continuellement sur les innovations mondiales. En effet, l'anticipation est le mot clef de la réussite technologique car plus le « terrain de jeu » est grand plus les concurrents sont nombreux, différents et puissants.

Les compagnies ayant le savoir-faire technologique le plus à la pointe sont celles qui mettent en œuvre les moyens nécessaires au développement de futures techniques ou solutions alors que les plus avancées technologiquement sont à peine en phase de lancement.

L'intégration d'un outil de veille en Internet est un formidable moyen de recherche pour la ressource et développement(R&D).

La répartition mondiale des activités économiques montre la prédominance croissante du secteur tertiaire, ainsi compte tenu du nombre d'acteurs et des compagnies aériennes proposant leurs services, la course aux nouveautés et aux idées à commencé et s'accroît avec la déferlante des nouvelles technologies.

La nouvelle donnée économique a bouleversé le fonctionnement classique des sociétés, ne permettant plus « l'à peu près ». Les entreprises qui veulent être pérenne et efficace doivent détecter sans cesse son environnement interne et externe. Air Madagascar devra le faire pour ne pas s'y perdre.

2.3- Pour faire le bon choix

Air Madagascar, tout au long de sa vie, doit faire des choix stratégiques.

Les décideurs, pour maximiser leurs chances de réussite, utilisent de nombreux outils leur permettant de prendre en compte le maximum de facteurs externes et internes.

Ces outils de types SIAD (Systèmes Informatisés d'Aide à la Décision), tableurs, outils de gestion n'interviennent que dans la phase de traitement des données, et sont alimentés par des sources d'informations.

L'intégration de l'outil à partir de l'Internet en tant que source d'information est donc incontournable. Compte tenu des éléments décrits précédemment, ces outils présentent de nouvelles opportunités en termes de renseignement et nécessitent une attention particulière.

Si nous considérons les principes même de stratégie, l'environnement est présent dans toute prise de décision et dans toute réflexion.

Il est d'autant plus difficile pour Air Madagascar de faire le bon choix sachant qu'à l'échelle internationale : « Le rôle du manager est de manager le désordre prévisible. Or, l'état normal de l'ordre international c'est le désordre »

Section 3 : Coût engendré par le nouveau système

La mise en place du nouveau système doit disposer les différents moyens être efficace. L'investissement aux ressources suivant est donc nécessaire :

3.1- Les moyens à mettre en œuvre

3.1.1- Moyens humains

Les personnes chargées de ces missions doivent être formées à l'étranger puisqu'il n'existe pas de cabinet de formation à Madagascar. A Paris (Inforizon France), la formation de l'agent de surveillance sur l'Internet par l'application des outils correspondants coûte 500euros par personne dans une durée de 4jours soit 1.250.000 Ariary(d'où $500\text{euros} \times 2500^7 \text{Ariary}$)*3 ce qui fait 3750000 Ariary. Le coût de formation de ces trois veilleurs s'élève jusqu'au **3.750.000** Ariary. Cette formation est nécessaire pour connaître la culture de veille ainsi que ses fondements.

On a pu développer précédemment la nécessité d'engager des employés, à savoir un veilleur chargé des sources formelles, un veilleur destine à des sources mixtes et un veilleur destiné à la surveillance des sources informelles. Le marché de travail est tout de même très vaste, un large choix pourrait donc se faire.

Si nous nous référions à la grille salariale actuelle sur le cadre supérieur titulaire de BACC + 4, le coût :

- un veilleur équivaut en moyenne à 400.000 ,00 Ariary ;
- le deuxième veilleur à 400.000,00 Ariary ;
- le troisième à 400.000,00 Ariary ;

Ce qui fait le total de 1.200.000,00 Ariary (salaire brute : 400.000,00 Ariary + 400.000,00 Ariary + 400.000,00 Ariary).

⁷ Taux de change moyen équivaut à 2500 Ariary l'euro

Salaire brute * 12 mois *1,13 (Charge patronale)

Soit :

1.200.000,00 Ariary * 12 mois *1,13 = **16.272.000,00 Ariary**

En 2006 le budget annuel sur les salaires et charges salariales était de 35.640 478 480,62 Ariary ; on proposera alors 35.656.750.480,62 Ariary (16.272.000,00 Ariary +35.640.478,62 Ariary)

3.1.2- Moyens matériels

Il est essentiellement constitué par des matériels de bureau et des matériels informatiques. Notamment de tables de bureau, de chaises de bureau, de micros ordinateurs, Air Madagascar bénéficie déjà de connexion à Internet.

- **Trois tables de bureau**, le coût y afférent est de :

160.000,00 Ariary * 3 = **480.000,00 Ariary**

- **Trois chaises de bureau**; donc :

100.000,00 Ariary * 3 = **300.000,00 Ariary**

- **Trois micro ordinateur**, dont :

1.232.000,00 Ariary * 3 = **3 696.000,00 Ariary**

Le total en investissement matériel est de **16.592.000,00 Ariary**.

3.1.3- Les autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation sont constituées de :

- matériels, mobilier et fournitures de bureau (papier, etc.) : 200.000,00 Ariary;
- Frais de transport en cas de déplacement : 100.000,00 Ariary Le total des autres charges d'exploitation est de **300.000,00 Ariary**

La somme des dépenses qu'Air Madagascar aurait à engager sera donc de **64.798.000,00 Ariary (3.750.000,00 Ariary +16.272.000,00 Ariary + .480.000,00 Ariary + 300.000,00 Ariary+3.696.000,00 Ariary+300.000 Ariary+40.000.000.000 Ariary)**.

3.2- Achat de logiciels

Les outils et les méthodes doivent être adaptés aux besoins qui sont proposés ci-dessus et en même temps simples à installer et à utiliser.

Avant de choisir le logiciel, il est nécessaire de connaître le marché de la veille stratégique, en savoir les prestataires, leurs produits et leurs coûts.

Depuis 2000, le marché de la veille a connu une forte croissance dans le Monde. Son utilité et efficacité au niveau des entreprises incitent les transports aériens de s'intéresser de près sur cette pratique. Air France depuis 2008 a déjà signé un accord sur la mise en place de ce système au sein de la compagnie. (Voir en annexeV: Accord d'une mise en place de veille sur la compagnie Air France) et actuellement, le marché de la veille est composé d'une pléthore d'éditeurs. Il y a donc une offre très variée. Mais d'après les besoins relevant de cette étude, nous pouvons proposer deux géants prestataires grâce à ses logiciels qui peuvent être adaptées au cas de la compagnie c'est à dire les plus proches possibles de ces besoins:

- ✓ première proposition, achat d'un logiciel DIGIMIND qui est leader sur le marché de veille en France ; la solution DIGIMIND a été conçue pour répondre à chacune des grandes étapes de veille stratégique.
- ✓ deuxième proposition, il existe une société qui conçoit de logiciel, et il est possible de recourir au près de celle-ci. La société HARINTSOA se trouvant à Madagascar, une société prestataire de service informatique peut concevoir un logiciel de veille. Lors des enquête mené dans cette dernière, il suffit d'établir un TDR (travaux de référence) c'est-à-dire définir les besoin de la compagnie en matière de veille ainsi que sa sécurité (piratage), garantie et efficacité. Ce logiciel est destiné pour Air Madagascar uniquement. On peut, par exemple, nommer ce logiciel comme « **Mad-radar** » ou « **Veille-Mad** ».

Un responsable au niveau de cette société a bien mentionné que même si la veille n'existe pas beaucoup à Madagascar, il est possible de concevoir ce logiciel, mais on peut également recourir à des formations étrangères sur la culture de veille.

Ces deux produits font tous de la gestion des informations ainsi sa capitalisation de façon professionnelle et tous connus en matière d'efficacité et surtout dans le domaine des environnements d'entreprise. Les critères de choix sont ici multiples comme leurs expériences, leurs garanties, leurs qualités de produits (norme ISO 9001), leur accompagnement, de la formation jusqu'au suivi et évaluation de l'efficacité du système à partir des réunions trimestrielles du comité (formé par le domaine concerné dont les décideurs, l'équipes marketing, et l'équipe commerciale) de veille.

Le prix d'un logiciel peut être estimé à **40.000.000,00.Ariary** quelque soit son origine.

D’où le total des investissements coûte **64.798.048.000,00 Ariary**.

L’étape suivante consiste donc par t’établissement d’un calendrier d’exécution.

⇒ **Calendrier d’exécution**

Le projet de mettre en place un système de veille dans la branche Marketing fait appel à des diverses tâches, quelques fois, certains peuvent refaire parallèlement mais d’autres ne peuvent se réaliser qu’après les unes.

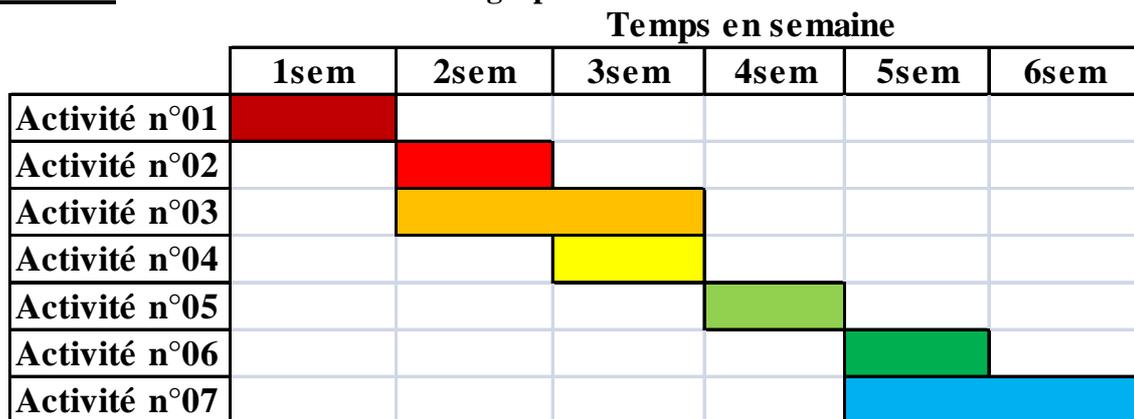
Tableau n°12 : Calendrier d’exécution des tâches à réaliser

La mise en place du nouveau système sera environ d’une durée de **neuf semaines**, environ **2 mois**.

Désignations	Temps
1- Appel d’offre (recrutement)	<i>a-</i> 1 semaine
2- Formation à l’étranger concernant la veille sur Internet	<i>b-</i> 1 semaine
3- Conception de logiciel « Veille-Mad »	<i>c-</i> 2 semaines
4- Achat de matériels et mise en place des matériels	<i>d-</i> 1 semaine
5- Installation du logiciel de veille	<i>e-</i> 1 semaine
6- Formation de l’utilisation de logiciel « veille-Mad »	<i>f-</i> 2 semaines
7- Suivi et évaluation	<i>g-</i> 2 semaines
.	
Délai d’exécution	9 semaines

Source : Investigation personnelle

Figure n°07 : Calendrier d’exécution : graphe Gantt



Source : Investigation personnelle

En résumé, le calendrier que nous avons proposé consiste à l’exécution de la mise en place du nouveau système donc on commence par le recrutement, puis des formations à l’étranger sur la pratique de veille. La conception du logiciel se réalisera en même temps

dans la semaine de formation jusqu'à la troisième semaine. La mise en place des matériels peut se faire aussi à la troisième semaine.

Les trois semaines suivantes seront consacrées à l'installation du nouveau logiciel, la formation l'utilisation du nouveau logiciel ainsi que son suivi et évaluation. Un suivi de l'application effective après approbation sera nécessaire pour la semaine qui suit pour mieux encadrer le projet établi en vue de prise de mesure corrective.

La veille stratégique apporte un grand développement sur le plan financier de la compagnie mais aussi pour Madagascar. C'est pourquoi il est important de distinguer chaque bénéfice attendu de la veille dans cet aspect pour la compagnie puis le développement des entreprises malgaches en matière de veille stratégique.

Pour la compagnie, l'augmentation de CA est l'un des grands résultats attendus Par la veille. D'une part, une organisation professionnelle et des employés performants augmentent le CA et la rentabilité car les clients sont satisfaits et les risques sont affaiblit.

En effet, elle donne aux entreprises les moyens d'accroître plus rapidement leur chiffre d'affaires en offrant aux commerciaux des outils qui leurs permettent de focaliser leurs efforts sur la bonne opportunité au bon moment et ainsi concrétiser le plus grand nombre d'affaires.

Dans ce cas, après l'implémentation de la veille on estime:

- une augmentation de taux de satisfaction des clients ;
- une augmentation de trafic sur tous les réseaux ;
- une augmentation du revenu par client ;
- un développement de produits et de service ;
- augmentation du revenu fiscal ;
- augmentation des nombres des touristes ;
- augmentation des devises ;
- développement du secteur touristique ;
- développement socio-économique.

Conclusion partielle

Pour conclure cette dernière partie, nous avons pu exposer la solution de veille stratégique en apercevant ses importantes fonctionnalités pour pouvoir montrer comment les risques qu'Air Madagascar encourait peuvent être anticipés. Grâce à ces fonctionnalités que nous avons vues, on constate que la compagnie sera plus avancée dans le domaine concurrentiel et technologique donc opportunité pour le service marketing, commercial et Air Madagascar en général. A ce titre, il est en effet indispensable de mettre l'importance de l'environnement interne et externe d'entreprise au cœur de la stratégie de la compagnie pour accroître la rentabilité.

Relevant des gains cités, l'investissement en matière de veille apporte des avantages et des bénéfices importants pour la compagnie. La solution est donc plus que nécessaire pour Air Madagascar.

CONCLUSION

Afin de pouvoir acquérir des expériences et de s'habituer au monde professionnel, les étudiants du département Gestion, dès la fin de leurs études doivent effectuer des stages auprès d'une entreprise quelconque.

Dans notre cas d'espèce, nous avons eu l'opportunité de passer ce stage au sein de la compagnie **Air Madagascar**. Durant cette période, nous avons pu collecter des informations et traité le thème « **LA VEILLE STRATEGIQUE APPLIQUEE AU SEIN DE LA COMPAGNIE AIR MADAGASCAR** ».

D'après notre analyse, Air Madagascar est une compagnie aérienne semi-privée dont **80%** est détenu par l'Etat malgache. Air Madagascar est également une Compagnie d'envergure internationale employant actuellement 1500 personne et reconnu par sa bonne qualité de service.

Le réel problème à considérer est le fait que, Air Madagascar n'arrive pas à profiter pleinement des opportunités que son environnement lui offre, que ce soit interne qu'externe. La crise politique actuelle (nationale et internationale) touche énormément les transports aériens. Comme nous avons vu précédemment, la crise économique, surtout la crise financière a des impacts néfastes dans le secteur touristique, ce qui entraîne la diminution de la clientèle du transport aérien. En effet, la pérennité et le développement des entreprises dépendent de la manière dont elles anticipent les risques qu'elles peuvent encourir. Les grandes entreprises comme les concurrents d'Air Madagascar, notamment Air France, adopte une stratégie de veille au sein de la compagnie pour faire face aux évolutions de l'environnement.

La veille stratégique, compte tenu des caractéristiques des informations, englobe des phases d'interprétation de signes d'alertes précoces qui s'apparentent à la créativité. Les informations dont il est question ne décrivent pas des événements déjà réalisés, mais permettent de formuler des hypothèses et de créer une vision volontariste. L'interprétation et la création prennent appui à la fois sur les signes captés sur l'environnement, sur l'expérience des personnes qui interprètent les informations « **veilleurs/experts** » et sur les connaissances stockées dans l'ensemble des mémoires de l'entreprise.

Air Madagascar est donc très faible en matière de veille. Il n'existe pas de méthodes et de procédures pour faire de la veille. En cas de besoins en la matière, les personnels visitent seulement des sites et se contentent de quelques informations. Pourtant, pour être efficace, la veille nécessite la mise en place d'un système au sein de l'entreprise. L'absence d'un système de veille stratégique au sein de la compagnie Air Madagascar implique de bouleversement dans son organisation et un retard au niveau concurrentiel surtout le côté technologie. Toutefois, Air France est prise comme exemple par sa capacité à s'adapter à la mondialisation. Les adhérents NAMAKO ayant déjà effectué des voyages sur cette compagnie, témoignent une énorme satisfaction d'après notre sondage. Le programme de fidélisation NAMAKO est dépassé par les concurrents dans le domaine technologique. Ce qui entraîne parfois, l'insatisfaction des adhérents due aux retards des traitements de dossiers.

Comme nous avons vu précédemment, Air Madagascar s'est réorganisée en mois d'Août dernier. Cette réorganisation a été faite suite à une succession de crises dont elle a à chaque fois du mal à se relever. Cette fragilité de l'environnement actuel du transport aérien touche énormément son chiffre d'affaires.

La faiblesse de la veille actuelle nécessite une mise en place d'un service de veille au niveau du département Marketing. Les missions à assumer par ce nouveau système résident donc sous l'aspect des **4P** du **Marketing-mix**, dont le **Produit**, **Prix**, **Place**, **Promotion**. Ce système fonctionne à partir de la veille concurrentielle, technologique, réglementaire et environnementale.

La mise en place de ce nouveau système nécessite des investissements en ressources humaines, matériels et financiers. Du côté des personnels, on a proposé un recrutement suivi de la formation. Concernant les matériels, Air Madagascar devrait en acquérir mais elle bénéficie déjà d'un système « **Internet** ». D'ailleurs, l'internet est une base de données mondiale et contient des informations mise à jour quotidiennement. L'intégration des outils de veille en internet est possible, soit acheter aux pays étrangers comme le logiciel « **DIGIMIND** » qui est leader sur le marché en matière de veille en France, soit recourir au près d'une société prestataire de service informatique à Madagascar pouvant également concevoir ce logiciel sur place avec un système destiné uniquement pour Air Madagascar. Les deux solutions sont donc proposées pour qu'Air Madagascar puisse introduire facilement son système.

Comme tout projet, l'intégration d'un système de veille nécessite une grosse somme d'argent. Cependant, elle peut être génératrice d'économie.

Donc, la compagnie aérienne Air Madagascar pourrait investir dans ce domaine. C'est une compagnie rentable et qui peut tirer profit de son environnement Air Madagascar peut également emprunter au près des entités financière.

Les PME aux Etats-Unis, en termes de veille, reçoivent beaucoup d'appuis du gouvernement qui leur soutienne ; surtout par le coût et l'accès facile aux informations. Dans le cas de la compagnie Air Madagascar, elle peut aussi collaborer avec le Ministère du transport disposant les politique concernant son activité, collaborer également avec l'embrassade pour l'informer en cas de l'arrivé du nouveau concurrent sur le marché. C'est une compagnie aérienne national et il est possible de recourir au près de l'Etat par l'application de la veille stratégique au sein du branche Marketing.

Grace à ce système Air Madagascar ne serait plus victimes au brusque changement de l'environnement et pourrait répondre facilement aux attentes des consommateurs. Même si l'intégration de ce système nécessite beaucoup d'investissent financier, tôt ou tard cela ramène toujours à un accroissement en terme de chiffre d'affaires.et la situation financière sera enfin stable et lui rapportera développement et succès.