

CHAPITRE II : « ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE EN MATIERE DE VEILLE »

En général la compagnie Air Madagascar est très faible en matière de veille stratégique ce qui entraîne le bouleversement au niveau de l'organisation. Chaque direction, département ainsi que les services ont presque des problèmes qui résulte un retard au niveau concurrentiel.

Section 1 : Faiblesse de l'organisation

Comme nous avons vu dans le chapitre II de la partie II. Depuis plusieurs années, le transport aérien mondial va mal, 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 et qui pousse la compagnie à se réorganisé en trois directions en général (organigramme, annexe II) à savoir :

- L'Adjoint au Directeur Général qui assume la gestion des différentes ressources de la compagnie.
- L'Adjoint au Directeur Général concernant le développement de l'économie et le commercial.
- L'Adjoint Directeur Général exploitant les opérations aériennes

Mais ce que nous allons parler en détails c'est la direction commerciale, là où se trouve le département Marketing.

1.1- La direction commerciale

L'organisation de la direction commerciale, distributeur du label Air Madagascar, est restructurée conformément à la nouvelle orientation stratégique définie par la note d'organisation CLDA 005/2009 du 14 Mai 2009. Elle vise à doter la compagnie d'une organisation commerciale plus efficiente dans un contexte extrêmement concurrentiel où la croissance ralentit et où le marché se segmente avec des clients ayant des attentes de plus en plus diversifiées.

La nouvelle organisation a pour mission d'atteindre les doubles objectifs stratégiques suivants :

Augmenter les recettes tout en améliorant la rentabilité des vols. Elle entend privilégier dans l'orientation de ses actions l'amélioration de la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

En vue de la réalisation de cette mission, la direction commerciale s'articule autour de trois pôles d'activités à forte vocation opérationnelle :

- Revenue Management.
- Marketing et communication opérationnelle.
- Développement des ventes et distribution.

Nous allons passer en revue ces trois départements :

1.1.1- Département revenue management

Il a pour mission de rechercher et mettre en œuvre une approche intégrée, continue et systématique de maximisation du revenu de chaque vol (y compris les vols transversaux Océan Indien / Afrique / Asie / Europe) en agissant sur :

- les capacités disponibles à la vente.
- un système de tarification flexible, en réponse aux données issues des modèles de prévisions de chargement.

Le Département privilégie en outre une étroite collaboration avec les Départements Opérationnels concernés pour une gestion fine du surbook afin de préserver les volets satisfaction et fidélité de la clientèle.

D'autre part, il veillera à ce que les accords tarifaires soient conclus en adéquation avec l'objectif de maximisation de revenus.

⇒ Position des problèmes

Ces missions ne seraient jamais donc accomplies si les problèmes suivant ne sont pas résolus. La crise monétaire mondiale implique la diminution des passagers du transport aériens. Face à cette difficulté, la plupart des compagnies aériennes ont abaissé leur tarif.

Air Madagascar paye également son incapacité notoire à s'adapter à la mondialisation dans d'autres domaines. Les tarifs de location d'avion, les primes d'assurance, le coût du kérosène, mais aussi les normes de sécurité et de qualité font que le transport aérien est une activité qui doit obligatoirement compter avec la mondialisation. Or Air Madagascar est-elle prête ? Rien n'est moins sûr.

1.1.2- Département Marketing et Communication Opérationnelle

Ce département a pour mission d'identifier des segments de marché ou des niches porteuses de croissance, développer des concepts de produits nouveaux adaptés aux besoins de la clientèle, définir pour chaque offre Air Madagascar le type d'avantage concurrentiel à promouvoir, définir et mettre en œuvre de manière pertinente, avec les Sales Development Manager, en fonction des objectifs de vente, les actions d'animation et de promotion globales et ciblées.

Par ailleurs, il est en charge de la communication commerciale de la direction afin d'assurer le maximum de visibilité du label Air Madagascar ainsi que l'attractivité des produits offerts (couples tarif destination et services spéciaux) sur chaque segment de marché.

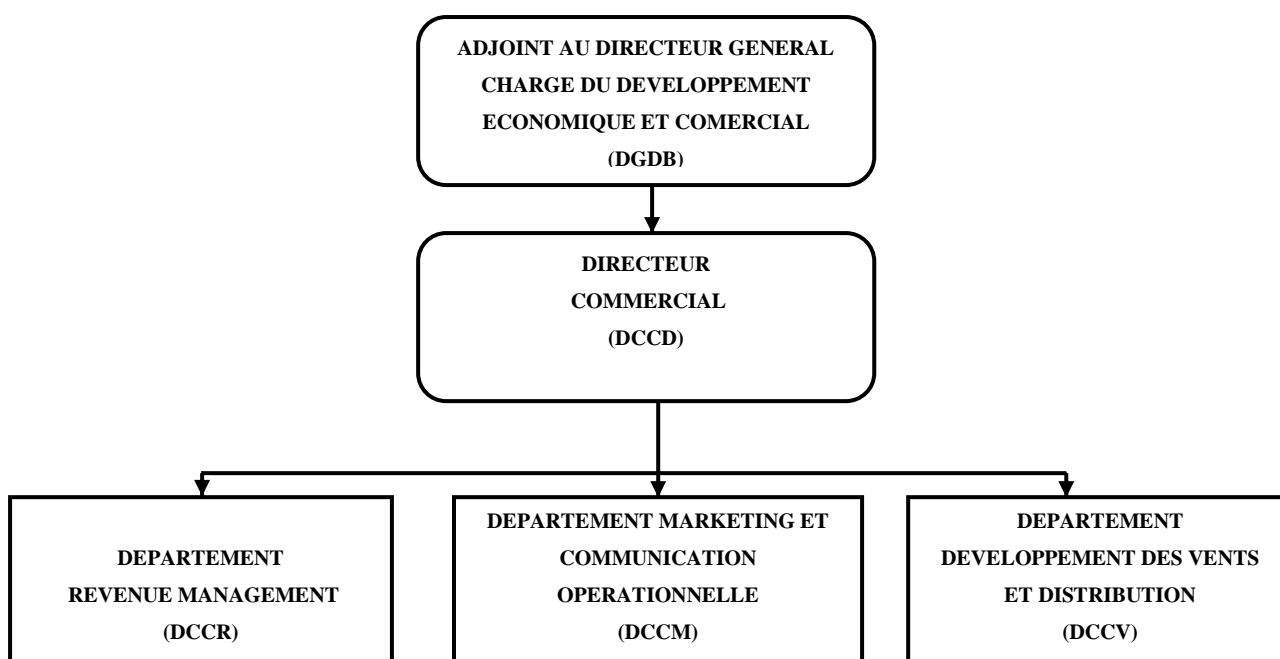
⇒ **Position du problème**

Logiquement le département marketing et le département commercial sont liés par le fait que le marketing conçoit et le commercial réalise. De ce fait, le commercial n'est qu'une partie du Marketing d'où l'acteur du Marketing, ce qui fait que les deux doivent travailler ensemble suivant une hiérarchie bien précise.

Presque toutes les grandes entreprises suivent cette hiérarchie, ce qui n'est pas le cas pour Air Madagascar, son département marketing est rattaché sous sa direction commerciale. Alors qu'un département Marketing est plus efficace en respectant cette règle selon la définition d'Yves CHIROUZE évoqué dans *la partie I*.

L'organigramme suivant peut montrer pourquoi ce département est très faible en matière d'organisation ce qui risque de ne pas valoriser sa présence surtout les missions importantes qu'il assume au sein de l'entreprise.

Figure n°04 : Organigramme de la Direction Commerciale



Source : Secrétariat, Direction commerciale d'Air Madagascar ANALAKELY

Comme nous avons passé quelques semaines au sein du service de fidélisation d'Air Madagascar, plusieurs faiblesses ont été constatées, et il est nécessaire de surveiller tout près ce service car il fait partie de l'unité de mesure de la compagnie en termes de chiffre d'affaires. Ci-après les informations relatives à ce programme.

1.1.3- Département Développement des Ventes et Distribution

Ce département a pour mission de :

- participer à l'élaboration de la politique commerciale en collaboration avec le Directeur Commercial et les autres départements,
- définir les objectifs de chiffres d'affaire par marché (Europe, Océan Indien/ Afrique, Asie, Madagascar), par composante des forces de vente et intermédiaires.
- disposer d'un système de suivi en temps réel des réalisations,
- initier toutes actions jugées nécessaires en vue d'insuffler une meilleure dynamique des ventes notamment en mettant en place des programmes réguliers de mobilisation et de motivation de la force de vente,
- optimiser les processus de relation -client en étroite collaboration avec le département Marketing et communication opérationnelle avec un accent particulier sur les passagers à haute contribution et corporate,
- gérer la logistique commerciale de manière à maintenir un niveau élevé de satisfaction de la clientèle.

Dans ce contexte, ce département s'appuie généralement sur l'efficacité de ces quatre grands canaux de contacts qu'on va rappeler comme suit :

- ✓ le Welcome Service : Comme son nom l'indique, en français c'est le service de bienvenue. On peut dire alors que c'est le premier contact entre la compagnie et ses clients. Pour cette raison, le Welcome service est un comptoir spécial placé à Ivato (Aéroport international de Madagascar) donc éloigné des autres services qui se situent à Analakely (siège générale de la compagnie et sa direction commerciale).

Le service effectue une réservation mais surtout donne des informations pour le client et reçoit la confirmation de réservation du passager, plus précisément un service de vente et d'accueil. Ce contact doit être en effet fort en gestion de relation client pour conserver l'image de la compagnie envers les clients.

- ✓ le Call Center : comme nous avons déjà parlé dans *la partie I* On appelle Centre d'appel (en anglais Call Center) une plate-forme, hébergée par l'entreprise ou externalisée, chargée d'assister les utilisateurs.

Le centre d'appel permet d'assister des clients dans la vente, d'un support technique, d'une télévente ou bien d'accompagner les personnels d'une entreprise dans le cadre de l'utilisation d'un outil ou dans leurs tâches quotidiennes.

- ✓ Le Service Grands Comptes : Le Service Grands Comptes regroupe les gros clients Entreprises ou Corporate (contrat destiné aux sociétés ayant des déplacements aériens fréquents sur les réseaux internationaux) et les professionnels de voyage et les professionnels (agences de voyage et tours opérateurs). On peut dire donc que ce sont les clients potentiels de la compagnie.
- ✓ Le Site Web : Depuis quelques années jusqu'à présent, on constate que le canal par site Internet pour Air Madagascar marche vers une tendance exponentielle car aujourd'hui on recense environ 30 000 visiteurs par mois (selon Google Analytics). En terme de chiffre d'affaires, ce site génère un CA de l'ordre de 1 000 000 d'Euros l'année soit un achat de 1 000 visiteurs par ans ou encore 80 personnes dans le mois.

Mais par rapport à ses géants concurrents tels que Air France et Corsairfly, ces chiffres sont encore plus faibles car le site web d'Air France par exemple enregistre 10 000 visiteurs mensuellement générant 300 000 réservations soit un billet sur cinq est vendu sur Internet (Selon Airfrance.fr). De plus, leur site est l'un des canaux le plus recueillant d'information

⇒ **Position du problème**

Ces sont les missions dans ce département qui sont modifiés puisque les problèmes restent toujours.

L'acte de vente est effectué dans le système Amadeus, un système relatif à la réservation des passagers et qui a la particularité d'afficher en temps réel la dernière place disponible sur n'importe quel vol. Cependant le traitement de besoin par ce système n'est pas accessible que par les services de ventes Air Madagascar donc les autres services comme le service client ne peut pas consulter le traitement par le Welcome service. De plus, la distance géographique entre Ivato et Analakely est ici le facteur de blocage pour le travail collaboratif surtout au moment opportun. Le transfert d'information se fait alors par téléphone ou par email ou par courrier ce qui ralentit souvent un traitement et se répercute sur la prestation de service donc mauvais accueil. Le service offert par le welcome n'est pas alors toute à fait satisfaisant. Or des études ont montrées qu'un client insatisfait en parle à une dizaine en moyenne contre quatre pour un client satisfait. Ainsi l'insatisfaction conduit 80% des clients insatisfaits à migrer vers les concurrents.

Technologiquement, chez Air Madagascar, la gestion de la force de vente est limitée par ses moyens qui sont encore faibles par rapport à ses concurrents :

Toutes ces faiblesses sont dues à l'absence de méthodes, de coordination, et des innovations. C'est l'intérêt de notre étude de pouvoir mettre en place un système de veille pour anticiper ces problèmes. Mais avant de proposer cette solution, nous allons parler un peu plus dans le point suivant son programme de fidélisation.

1.2- Le service de fidélisation NAMAKO

Ce service de fidélisation d'Air Madagascar se trouve dans la branche Marketing, mais comme ce département est déjà parlé ci-dessus, ce que nous allons voir maintenant c'est le service NAMAKO.

La fidélisation est une des politiques possibles de relation client par ce qu'elle ambitionne l'intensification et la pérennisation d'une relation commerciale. Par conséquent, elle favorise l'enrichissement de relation que l'entreprise entretient avec ses clients. Mais cette politique demande beaucoup de moyens matériels, techniques et surtout technologiques car l'adaptation de l'offre des produits et services à la demande des clients a pour premier objectif la satisfaction de la clientèle. C'est une étape indispensable et sans doute la plus difficile. De plus, il s'est avéré que fidéliser un client coûtait cinq fois moins cher que d'en prospecter des nouveaux. La probabilité pour qu'un client reste fidèle à son fournisseur varie de 70% à 45% selon qu'il est satisfait ou relativement satisfait. Et la probabilité de vendre à un nouveau client est 15% mais un client existant 50%.

1.2.1- Mode d'organisation

La plupart des compagnies aériennes ont actuellement ce que l'on appelle en anglais « FREQUENT FLYER PROGRAM » ou programme de fidélisation destiné aux personnes qui voyagent fréquemment. Celui d'Air Madagascar s'appelle « NAMAKO » ou « mon ami » en d'autre terme.

Son rôle principal est donc de fidéliser les clients Air Madagascar.

Comme principale stratégie du programme, la compagnie octroie des points en fonction des tarifs payés par l'adhérent pour chaque billet acheté, la fréquence de voyage des membres augmentera ainsi le crédit de l'adhérent(e).

⇒ Position du problème

Cependant, le service a rencontré des problèmes surtout en gestion de relations avec les adhérents ce qui freine souvent le développement du programme.

Etant donné que le NAMA KO dénombre actuellement plus de 13000 membres et les relations avec eux se font de plusieurs façons :

- En face à face.
- Par Internet ou mailing.
- Par courriers postaux et COMAIL (compagnie mail).
- Par téléphone.

Mais les demandes de service via ces canaux sont difficiles à gérer et complexe à capter parce que le traitement se fait encore manuellement. Par exemple, plus de 45 e-mails par mois envoyés par le service demande beaucoup trop de temps et alourdissent les tâches au sein du service et alors demandent plus de personnel. Cela ne permet pas à la fois d'offrir un service de qualité et augmente les coûts du personnel.

De plus, pour les collectes des points, l'enregistrement des billets utilisés remis par ces adhérents n'est pas encore automatisé mais traité manuellement. Ceci entraîne des retards dans les saisies et se répercute dans le calcul des points. En effet, beaucoup d'adhérents font une réclamation due aux points manquants.

En effet, le temps est consacré tout simplement sur les collectes des informations et les calculs des points ce qui néglige parfois la valeur de connaissance des adhérents dont connaître ses attentes afin d'adapter l'offre à ces réels besoins. Cela ne permet pas de développer les produits suivant les besoins du client. Et on constate que les produits et les avantages depuis deux ans restent encore les offres du programme jusqu'à présent. Par conséquent, beaucoup d'adhérents ne sont pas satisfaits et quittent le programme ce qui se répercute sur l'image du programme et qui n'incite pas les autres à y adhérer.

Pour illustrer, le tableau ci-dessus montre ce phénomène :

Tableau n°07 : Evolutions du nombre d'adhésion par ans des membres Namako de 2004 à 2009

ANNEE	Nombre d'adhésion par ans
2004	1 691
2005	2 458
2006	2 873
2007	3 277
2008	2 766
2009 (Jusqu'au mois de mai)	553
TOTAL	1 3619

Source : fichier Namako

Le chiffre a prouvé alors qu'à partir de l'année 2008, les adhérents sont réduits jusqu'à **15.59%**.

Cette chute est en générale la conséquence du défaut des moyens pour développer le programme suivant les réels besoins de chaque client et pour professionnaliser le mode d'organisation en relation client. Le service n'est pas du tout automatique et surtout, les moyens de connaître les attentes des adhérents sont aussi une grande barrière pour pouvoir améliorer et adapter l'offre, par exemple, la mesure de la satisfaction du client se fait encore par une simple enquête suivant les moyens comme au moment où les adhérents effectuent leur voyage donc mesure insuffisante. Plus précisément, la politique de fidélisation n'est pas efficace. Ceci est due à:

- ⇒ L'impossibilité d'optimiser les tâches
- ⇒ Le non disponibilité d'un instrument de mesure de qualité de service
- ⇒ Défaut d'outil de mesure de satisfaction de la clientèle
- ⇒ L'insuffisance des moyens pour détecter les attentes des adhérents

1.2.2- Exploitation des données

La fidélisation génère une source de données particulièrement riche. Une exploitation avec les outils appropriés permet d'augmenter la connaissance des habitudes d'achat et d'influencer sur les offres de l'entreprise.

Comme nous avons déjà dit qu'avec le programme NAMAKO, les informations sur les clients sont le premier support du responsable. La base de données existe alors au sein du service.

Elle comprend:

- Renseignements sur les clients (nom, prénom,...).
- Parcours effectués.
- Points accumulés et utilisés.
- Historique de toutes les transactions effectuées par le service sur chaque client.

Plusieurs requêtes peuvent être effectuées avec le programme :

Exemple : - La segmentation de la clientèle NAMAKO (liste des adhérents par zone, par typologie, ...)

- Les états et statistiques NAMAKO..

Ces informations ne sont consultables que par le service uniquement. Ils ne sont pas partagés à jour aux collaborateurs. Pour cela, des états sont envoyés mensuellement à chaque représentation intérieure et aux différents canaux de contact pour leur permettre de consulter les données sur les clients. Inversement, les informations nécessaires provenant des autres services ne sont pas ainsi arrivées à jour. Au besoin, il faut donc demander à chaque fois ces informations. En général, le service n'a pas encore un outil performant pour stocker, exploiter, transférer et enrichir les informations clients ce qui entraîne le désordre des paperasses et l'égaré de plusieurs documents égarés. En effet, la connaissance parfaite du client n'est pas garantie or bien connaître ses clients permet d'adapter les efforts de l'entreprise pour les fidéliser.

En fait, nous pouvons résumer la situation de la compagnie dans ces deux activités marketing comme suit :

- L'impossibilité de connaître les attentes du client
- de nouvelle stratégie en communication commerciale pour faire face aux évolutions clientèles, concurrentiels et technologiques ; prenons exemple le cas de l'utilisation encore de la carte de fidélité en bois (voir, annexe II) à l'heure où le monde entier fonctionne en carte puce. La carte de fidélité « NAMAKO » n'est pas tout à fait mal mais l'efficacité de la nouvelle technologie ne devrait pas être aussi négligée.

Lors d'un sondage faite auprès de quelques clients, la carte puce utilisé par les autres compagnies est le meilleurs pour eux puisque une fois les adhèrent effectuent des voyages, leurs points sont cumulés automatiquement c'est-à-dire ils n'ont pas besoins de présenter les billets et/ou les tickets d'embarquement après les voyages.

- Insuffisance des moyens pour fidéliser les clients.

Par conséquents, la campagne marketing reste toujours inefficente et le programme de fidélisation est encore insatisfaisant puisqu'Air Madagascar n'arrive pas à suivre la compétitivité au niveau concurrentiel.

Section 2: Faiblesses de la veille actuelle

En général, Air Madagascar est très faible en matière de veille stratégique car d'après l'étude qu'on a déjà faite dans la première partie, il subit toujours des changements brusques de l'environnement. Ce qui implique l'absence de veille ou son mal application.

2.1- Problèmes liés dans le marketing

Il n'est pas étonnant si on parle beaucoup de ce domaine car la plupart de temps durant le stage a été passé dans cette branche d'activité.

La veille actuelle de la compagnie s'applique au moment où les responsables veulent faire C'est-à-dire lorsqu'ils suivent des événements par exemple. Il n'existe pas de procédures standard ni des moyens (matériel, financier, humain ...) correspondants. Leur procédure ne suit les 4 ou 5 étapes de la veille stratégique dont l'analyse des besoins, collecte des informations, stockage puis diffusion.

Exemple

La direction des opérations aériennes pour accomplir sa mission s'appuie sur le département supports opérationnels. Ce département assume une tache de veille réglementaire. D'après l'enquête qu'on a effectué auprès d'eux, cette veille consiste à suivre la nouvelle réglementation qui touche le transport aérien. Il n'existe pas des outils ou de personne destiné à cette veille ni de service mais il suffit tous simplement de regarder les sites. Par contre il existe des organismes qui informent la société membre aux nouvelles réglementations concernant les passagers, les transports et les techniques.

Tout cela dépend de l'organisation interne de la compagnie Air Madagascar, mais existe-t-il des facteurs externes qui favorisent l'application de la veille d'entreprise ?

2.2- Problème lié au gouvernement

A Madagascar quelques soient la taille des entreprises, ne s'intéresse pas beaucoup à la veille stratégique surtout le gouvernement Malgache n'a aucun apport envers eux dans ce domaine. Il est difficile pour les PME d'introduire leur veille toute seule en matière des coûts. Les grands pays comme la France, les Etats-Unis possèdent des atouts pour aider leurs entreprises dans ce domaine.

Pour illustrer, prenons le cas des Etats-Unis :

2.2.1- Le gouvernement Américain aide leur PME en diffusant d'information

Le gouvernement Américains a comme rôle de favoriser la diffusion à fine pointe des informations concernant le développement technologique pour aider les entreprises américaines à être plus concurrentielles sur le marché.

Il intervient aussi au niveau de « l'intelligence national » par la surveillance du marché étranger, la défense de l'intérêt des entreprises Américaines, ainsi que la mise en place des mécanismes légaux nécessaires pour prévenir l'espionnage économique et la sensibilisation des entreprises à son phénomène et aux meilleurs moyens de se partager.

Le gouvernement met donc à la disposition des entreprises l'information dont elles peuvent avoir liaison, en conformité avec les lois. Une quantité importante d'information gouvernementale à haute valeur ajoutée est disponible gratuitement ou à peu frais aux citoyens corporatifs ou individuels. C'est cependant la responsabilité des entreprises de développer les capacités pour exporter cette ressource. Cette approche est « conforme » à la culture Américain, dont la société d'avantage basée sur l'individu, désire un gouvernement qui n'intervient pas dans le monde des affaires. D'ailleurs, le débat sur une réorientation possible pour étendre le mandat du service de renseignement Américain au recueil et à la diffusion d'information économique aux entreprises Américaines reflète cette culture.

La diffusion de l'information gouvernementale se fait sur plusieurs supports que ce soit ses forme imprimée au électronique (interne, autre secteurs,...)

2.2.2- Des programmes variés d'aides aux petites entreprises

2.2.2.1- La SBA

La SBA (Small Business Action) propose aux PME une trentaine de programme d'aide différente qui répond à quatre priorités :

▪ Accès aux marchés publics :

La SBA impose que les marchés publics fédéraux inférieurs à 100 000 dollars soient « mis de côté » pour être réservés aux PME. La SBA surveille l'application de cette obligation et fixe un objectif annuel d'environ 20% d'attribution des marchés aux PME pour chaque administration. Les PME Américaines bénéficient ainsi, indiquant la sous-traitance, de 62 milliards ; de dollars de marchés publics, sur les 200 milliards passés annuellement par l'état fédéral.

Depuis, un programme qui s'adresse PME dirigées par des femmes ou des minorités techniques permet de leur réserver une part d'environ 3% des marchés gouvernementaux et de leur apporter un soutien technique et financier.

La SBA intervient en outre pour soutenir les PME Célil : Dates aux marchés publics en leur délivrant un « certificat de compétence » qui atteste la capacité à soumissionner.

▪ La Défense des PME

Il existe au sein de la SBA un bureau de défense des PME appelé « Office of Advocacy », mandaté pour être les yeux et les oreilles des PME. Il propose des dispositions en faveur des PME, il est aussi le porte-parole des difficultés qu'elles rencontrent. Bien plus, il les protège des empiétements bureaucratiques et réglementaires en étant consulté sur les projets de loi et de décrets sur lesquels il propose, les cas échéant, des solutions de rechange, plus favorables aux PME.

▪ La formation, le conseil et l'assistance technique

La SBA développe de très nombreuses actions pour former et conseiller des chefs d'entreprise. Ce soutien, souvent très poussé, touche plus d'un million de petites entreprises par an. L'appui sur un réseau de 13 000 dirigeants retraités bénévoles sur 57. Centre de développement qui sont des guichets uniques d'aide et de conseil, sur de guichets d'aide à l'export et enfin sur tout un système d'accès à l'information par les nouvelles technologies.

▪ Les Aides au financement :

Des programmes financiers répondent à nombreux besoins des petites entreprises. Il s'agit principalement de garanties de prêts (pour 10,6 milliards de dollars en 1996, qui permette de garantir un montant double d'emprunt), mais aussi d'un soutien à l'industrie du

capital risque par le biais du programme « BIC » dont ont bénéficié à leur début des entreprises comme REEBOK ou Fédéral Express.

2.2.2.2- Le Manufacturing extension partnership (MEP)

Il s'agit d'aide à l'entreprise qui inclut nécessairement du transfert d'information dans deux cas, soit le Manufacturing Extension Partnership (MEP).

Ces initiatives ont fourni des informations utiles. Par exemple, il était prévu, que le financement d'un MEP centre serait sur trois ans, après quoi le centre serait financièrement autonome. Il s'est rapidement avéré qu'aucun centre ne pouvait s'autofinancer, ce qui a amené le gouvernement à prendre 33 décisions et à supporter en partie l'opération des centres. Le MEP est l'un des principaux programmes du gouvernement fédéral dédiés spécifiquement aux PME manufacturières. Il relève du National Institute of Standards and Technology (NIST) du département commerce. Il a pour mission d'accroître la compétitivité des PME manufacturières Américaines, en identifiant les meilleures pratiques manufacturières et en diffusant l'information utile à leur compétitivité. Le MEP est un programme, mais aussi le nom de l'unité du NIST responsable du programme. L'unité comporte quelque 60 employés.

2.2.2.3- Le Business Information Centres (BIC)

Le programme Business Information Centre relève de l'office of Business initiatives de la US Small Business Administration (SBA).

Le BIC eux même relèvent des bureaux régionaux de la SBA. Les BIC ont pour objectif d'agir comme guiche unique sur les dernières tendances dans le domaine des affaires auprès des entrepreneurs en leur donnant accès aux outils informatiques et informationnels les plus à jour pouvant être utiles dans le démarrage d'entreprise et le soutien le processus d'affaire.

Le cas des Etats-Unis est donc noté pour qu'on puisse savoir comment les grands pays se développent beaucoup dans le côté veille stratégique et tiennent un rôle importante aux aides de leur entreprise en la matière.

Section 3 : Impact de la veille stratégique actuelle

La veille actuelle de la compagnie Air Madagascar implique la difficulté aux accès informationnelle ainsi que la non adaptation du stratégie marketing aux objectifs de l'entreprise.

3.1- Insuffisance de ressources d'informations

- Des informations existent sans doute, dans la compagnie, mais on ne sait pas. Bref les informations sont inaccessibles : c'est comme si elles n'existaient pas
- La remontée des informations se fait mal ou pas du tout. Les personnes qui le détiennent ne sont pas identifiées, où bien sont fréquemment absentes sont en contact avec l'extérieur et sont en mesure d'avoir des informations intéressantes
- Les informations sont empilées dans une armoire, sans classement organisé, inutilisable, noyées dans la masse.
- Les informations « informelles », souvent les plus précieuses, restent dans la tête des individus et la communication se fait mal ou pas du tout, du moins au sujet de ces informations.

⇒ Conséquences de telles pratiques

C'est lorsque règnent l'improvisation, l'absence de la méthode et de coordination, l'absence d'une volonté managériale que se produit le « paradoxe de la surprise » signalé par I. ANSOFF. L'événement extérieur surprend tout le monde le jour où il se produit, alors que l'on dispose d'informations importantes permettant d'en voir son éventualité. Mais ces informations sont disséminées et inutilisables : ce sont des informations fantômes ! Elles ne sont partagées par personnes dans l'entreprise. Les entreprises durablement performantes ont un dispositif volontariste à l'appui du processus de veille stratégique. Ce positif permet de détecter les signes d'alerte précoce, de les capitaliser, de les partager et les exploiter pour créer du sens et stimuler l'action.

Alors tous ceux-là n'entraînent que :

3.2- Stratégies marketing non adapté

On a vu alors que la stratégie de veille adoptée par la compagnie Air Madagascar ne soit pas bien définie surtout mal appliqué. Cette pratique entraîne une insatisfaction de la clientèle car il se peut que leur qualité de produits et/ou service risque de ne plus correspondre aux attentes du consommateur ou encore c'est la stratégie qui n'est pas bien adapté au 4P. En

général lorsque les passagers ne sont pas satisfaits, il ne restera pas fidèle, alors le nombre du passager diminue et c'est l'image de la société qui est en jeu.

Le problème de la veille actuelle touche énormément le domaine financier. Prenons exemple le cas de la réduction des chiffres d'affaires en 2002 et en 2006. La première était due à la crise politique nationale tandis que la deuxième, c'était l'impact de l'envolée du prix du pétrole à l'époque.

Si tout cela se produit c'est parce que le domaine informationnel qui est insuffisant et la compagnie risque d'être dépassé par les concurrents.

Exemple :

Air France a lancé la carte d'embarquement électronique sur portable en 2008. Tous les passagers des 15 vols quotidiens reliant Paris- Charles de Gaulles à Amsterdam- Schiphol peuvent accéder à l'avion sans autres documents papier qu'une simple pièce d'identité, selon la compagnie.

Après s'être enregistré sur leur site Internet mobile, le passager d'un vol Paris- Amsterdam- Paris peut recevoir sur son téléphone portable sa carte d'embarquement dotée d'un code-barres sécurisé, sous forme de SMS ou de MMS s'il s'agit d'un téléphone classique ou par e-mail s'il s'agit d'un téléphone muni d'un accès Internet.

Cette carte d'embarquement reprend toutes les données d'une carte d'accès à bord traditionnelle (heure d'embarquement, porte d'embarquement, heure de départ, numéro de siège et classe de voyage).

Des personnels de la compagnie Air France étaient toujours présents pour aider les passagers en cas de panne de leur portable ou si leur batterie était déchargée.

D'après notre recherche, la compagnie Air France n'a pas précisé le coût de l'équipement pour cette technologie ni les économies qu'elle pourrait réaliser. Mais ce qu'on peut affirmer c'est que cette pratique est vraiment efficace car elle donne des avantages pour les clients, et surtout intéressant pour l'entreprise sur la procédure de traitement des dossiers.

Un tel service existe déjà dans d'autres compagnies sur des vols intérieurs (mais pas sur des aller/Retour internationaux), telles l'allemande Lufthansa, l'espagnole Spanair, les Américains Delta, Continental et Northwest.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre du vœu d'aller vers le zéro papier émis par l'Association internationale du transport aérien (IATA).

L'innovation faite par la compagnie Air France a été prise comme exemple pour montrer que Air Madagascar est encore en retard dans le côté technologique. L'avantage de la pratique de

veille dans le domaine concurrentiel est d'aider l'entreprise pour faire du benchmarking. Le benchmarking, c'est de voir ailleurs ce que fait les entreprise concurrents ou non pour appliquer chez soi, pour avoir une meilleur qualité en vu de changer si nécessaire.

Conclusion Partielle

Cette partie a donc consisté à exposer la situation actuelle de la compagnie en matière de Veille stratégique donc à analyser les problèmes rencontrés dans chaque activité. L'analyse est très importante car elle permet de connaître l'origine des blocages en la matière dans la compagnie et surtout de fournir des informations pour pouvoir prendre une bonne stratégie.

A partir de cette analyse, on peut enfin confirmer que le mode d'organisation en veille stratégique, soit le marketing, soit la compagnie en général est encore loin d'être professionnelle c'est-à-dire organisation non collaborative, inefficience, inefficacité, méthode presque mal défini et faiblesse de la gestion de base de données qui ne peut pas offrir un service rapide, personnalisé et satisfaisant donc loin d'être en qualité. Alors qu'un des objectifs actuels repose sur la réduction autant que possible de coût mais avec une meilleur qualité de service pour satisfaire les clients et les fidéliser afin d'accroître le CA. Plus précisément, ces objectifs ne seront pas atteints si ces problèmes en matière de veille stratégique ne sont pas résolus.

Tandis que les objectifs sont clairs, les faiblesses sont connues, le reste sera alors concentré sur la solution. Cela nous conduit enfin à la partie suivante et dernière partie : la présentation des solutions aux problèmes.