

République du Sénégal



Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

Direction générale de l'enseignement supérieur



7, Avenue Faidherbe BP 21354 – Dakar

Tel : +221 33 849 69 19

Fax : +221 33 821 50 74

Email : [supdeco@supdeco.sn](mailto:supdeco@supdeco.sn)



48 x Rue de Kaolack - Point E

Tél : +221 33 859 95 95

Fax : +221 33 821 50 74

Email : [ist@supdeco.sn](mailto:ist@supdeco.sn)

**MASTER TRANSPORT ET LOGISTIQUE**

Domaine : Sciences de la gestion

Mention : Ingénierie des affaires

OPTION : Management du Transport Aerien

SUJET :

**LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES DES COMPAGNIES  
AÉRIENNES FACE AUX COVID 19 : CAS AIR SÉNÉGAL SA**

Réalisé par :

Aissatou diop SARR

ENCADREUR:

Monsieur Djiby Ly

Enseignant Chercheur

Année académique : 2019/2020



# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **DÉDICACE**

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chers frères et sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral, pour leur appui et leur encouragement,

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible,

Merci d'être toujours là pour moi.

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **REMERCIEMENT**

Je rends grâce au tout puissant de m'avoir donné les moyens physiques et intellectuels nécessaires à la rédaction de cette étude.

Beaucoup de personne ont contribué à l'aboutissement de ce travail. c'est pourquoi je tiens à remercier tout particulièrement monsieur Djiby Ly, mon encadreur de mémoire pour sa disponibilité et son assistance.

J'adresse mes sincère remerciement à tout le personnel administratif du groupe Supdeco Dakar particulièrement à l'institut supérieur des transport (IST).

Je remercie tous les enseignants pour les enseignements qu'ils ont bien voulu me donner durant ma formation. ils ont fait de leurs mieux afin de me fournir une formation efficiente et j'espère que ma conduite et mon apprentissage ont laissé une bonne impression auprès du personnel et enseignants de l'IST.

Je ne manquerais pas de remercier tous ;es collègues et amis notamment la promotion 2019-2020 de l'IST option management du transport aerien pour les années passés ensemble.

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **RESUME**

Le transport aérien est entré, depuis l'apparition du Covid-19 dans l'une des turbulences les plus fortes qu'il n'a jamais connues de toute son histoire. Il y a eu dans le passé plusieurs crises qui ont fortement affecté ce secteur : choc pétrolier de 1979, la première guerre du Golfe, le 11 septembre, la seconde guerre du Golfe, le SRAS 2003, la crise financière de 2008. Pour chacune de ces crises il y a eu une forte diminution du trafic, un ralentissement de la croissance de cette industrie mais le transport aérien finit par faire preuve d'assez de résilience pour continuer son envol. Le Covid-19 semble différent car pour la première fois toutes les frontières de tous les pays sont fermées.

Les compagnies aériennes ont été gravement touchées par la crise du coronavirus. Les compagnies aériennes ont dû stopper quasiment tout leur trafic pendant plusieurs mois avec la fermeture des frontières. Le choix porté sur Air Sénégal vient du fait que sa création après la faillite plusieurs compagnies, le Sénégal s'est sent pousser des ailes. Le pays s'est positionné en première ligne sur un marché de l'aviation promis à une croissance exponentielle en Afrique.

L'objectif de notre étude est de faire une analyse de l'impact du covid 19 sur la compagnie aérienne Air Sénégal, les mesures d'accompagnements de l'état et les stratégies concurrentielles pour s'adapter aux conséquences du covid 19 et éventuellement proposer des solutions pour l'amélioration dudit conséquence. La problématique est par conséquent la suivante : Face à cette situation, la compagnie aérienne Air Sénégal pourrait-elle résister aux conséquences pandémie.

Fort de ce constat la présentation des recommandations sont les éléments qui nous ont permis de clore cette étude. Ces solutions mettent l'accent sur : Le remboursement des vols annulés, l'engagement de respecter au maximum les gestes barrière est de nature à rassurer les voyageurs, l'engagement dans un plan d'amélioration de sa compétitivité et de réduction de ses coûts étudie toutes les mesures pour limiter l'impact du Covid-19, faire le choix de la technologie en misant sur les appareils à rayons UV pour assurer le nettoyage de ses appareils.

## **Les mots clés**

- Transport aérien
- Covid 19
- Compagnie aérienne

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

- Traffic
- Fermeture des frontières

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **ABSTRACT**

Air travel has entered one of the strongest turbulences it has ever seen in its history since the appearance of Covid-19. There have been several crises in the past that have strongly affected this sector: the oil shock of 1979, the first Gulf War, September 11, the second Gulf War, SARS 2003, the financial crisis of 2008. For each of these crises there was a sharp decrease in traffic, a slowdown in the growth of this industry, but air transport ended up showing enough resilience to continue its flight. The Covid-19 looks different because for the first time all the borders of all the countries are closed.

Airlines have been severely affected by the coronavirus crisis. Airlines have had to shut down almost all their traffic for several months with border closures.

The choice made for Air Senegal comes from the fact that its creation after the bankruptcy of several companies, Senegal has felt growing wings. The country has positioned itself at the forefront of an aviation market promising exponential growth in Africa

The objective of our study is to analyze the impact of covid 19 on the airline company Air Senegal, the support measures of the state and the competitive strategies to adapt to the consequences of covid 19 and possibly propose solutions for improving said consequence. The problem is therefore the following: Faced with this situation, could the airline Air Senegal withstand the consequences of the pandemic?

Based on this observation, the presentation of the recommendations are the elements that enabled us to close this study. These solutions focus on: Reimbursement of canceled flights, the commitment to respect barrier gestures as much as possible is likely to reassure travelers, the commitment to a plan to improve its competitiveness and reduce its costs is studying all the measures to limit the impact of Covid-19, making the choice of technology by focusing on UV ray equipment to ensure the cleaning of its devices.

### **Keywords**

- Air transport
- Covid 19
- Airline
- Traffic
- Border closures

**LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, GRAPHIQUES**

**Tableaux**

Tableau 1 : La flotte d’Air Sénégal .....	30
Tableau 2 : Trafic domestique .....	35
Tableau 3 : le trafic régional.....	35
Tableau 4 : Trafic International .....	36
Tableau 5 : Suspension des vols .....	38
Tableau 6 : Sénégalais bloqués En Europe.....	40
Tableau 7 :Sénégalais bloqués en Afrique .....	40
Tableau 8 : sénégalais bloqués en Amérique .....	41
Tableau 9 : sénégalais bloqués en Asie .....	41
Tableau 10 : vols de rapatriements .....	42
Tableau 11 : vols de rapatriement Air Sénégal sur Espagne .....	44
Tableau 12 : liaison Dakar – Milan Malpensa.....	62
Tableau 13 : Liaison Lyon-Dakar.....	63
Tableau 14 : la matrice SWOT d’Air Sénégal.....	66

**FIGURES**

Figure 1:Airbus A330-900 Néo.....	31
Figure 2: Airbus A-319 .....	32
Figure 3: ATR 72-600 .....	33
Figure 4:Airbus A-321 .....	34
Figure 5 :RAPPEL DES MESURES DE DISTANCIATION .....	51
Figure 6 : ÉCRANS DE PROTECTION.....	52
Figure 7: DÉSINFECTION DES COMPTOIRS ET DES BORNES .....	52
Figure 8 : DISTRIBUTEURS DE GEL HYDROALCOOLIQUE .....	53
Figure 9 : PRISE DE TEMPÉRATURE SANS CONTACT .....	53
Figure 10 : AIR RENOUVELÉ TOUTES LES 3 MINUTES .....	54
Figure 11 : NETTOYAGE QUOTIDIEN ET DÉSINFECTION RÉGULIÈRE.....	54
Figure 12 : OFFRE À BORD .....	55
Figure 13 : ANNONCES À BORD.....	55

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Figure 14 : MESURES DE DISTANCIATION.....	56
Figure 15 : DISTRIBUTEURS DE GEL HYDROALCOOLIQUE .....	56
Figure 16 : La carte Teranga Ivory .....	58
Figure 17 : La carte Teranga Silver .....	59
Figure 18 : La carte Teranga Gold.....	60
Figure 19 : La carte Teranga Diamond.....	61

## **GRAPHIQUES**

Graphique 1 : répartition des vols de rapatriement Air Sénégal en France.....	43
Graphique 2 : la répartition des coûts moyens d'une compagnie aérienne.....	47

## **LISTE DES SIGLE ET ABREVIATIONS**

**IATA:** Association du Transport Aérien International

**OMS:** Organisation Mondiale de la Santé

**AFRAA :** l'Association des Compagnies Aériennes Africaines

**OACI :** Organisation de l'Aviation Civile Internationale

**AIBD :** Aéroport International Blaise Diagne

**ANACIM :** Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie

**ASI :** Air Sénégal International

**CDC :** Caisse des Dépôts et de Consignation

**Cafac :** Commission africaine de l'Aviation Civile

**PCR :** Réaction en Chaîne par Polymérase

**PSE :** Plan Sénégal Émergent

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **LISTES DES ANNEXES**

- Annexe 1.....fermeture totale de l'espace aérien sénégalais
- Annexe 2.....vols de rapatriement des sénégalais
- Annexe 3.....Vol de rapatriement des sénégalais au Cameroun et au Gabon
- Annexe 4.....Vol de rapatriement des sénégalais au Benin et au Nigeria
- Annexe 5..... Vol de rapatriement des sénégalais Togo et Ghana
- Annexe 6..... Vol de rapatriement des sénégalais en Côte d'Ivoire
- Annexe 7..... Vol de rapatriement des sénégalais Benin et au Nigeria
- Annexe 8..... Vol de rapatriement des sénégalais en Italie
- Annexe 9..... Circulaire N°02 / 2020 les Conditions sanitaires de reprise de trafic des compagnies aériennes desservant le Sénégal
- Annexe 10,11,12,13,14 et 15..... les annexe au Circulaire N°02 / 2020
- Annexe16.....Circulaire N°03 / 2020 du MTTA/SG portant sur les Conditions de reprise de trafic des compagnies aériennes desservant le Sénégal
- Annexe 17,18 et 19..... Les annexe au Circulaire N°03 / 2020

# Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

## SOMMAIRE

DÉDICACE.....	I
REMERCIEMENT.....	II
RESUME.....	III
ABSTRACT.....	V
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, GRAPHIQUES.....	VI
LISTES DES ANNEXES.....	VIII
SOMMAIRE.....	IX
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE.....	4
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE.....	5
CHAPITRE 2 : LE CADRE METHODOLOGIQUE.....	19
DEUXIÈME PARTIE CADRE DE L'ETUDE ET ANALYTIQUE.....	23
CHAPITRE 3 : CADRE DE L'ÉTUDE.....	24
CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE.....	37
Conclusion.....	75
BIBLIOGRAPHIES.....	I
WEBOGRAPHIE.....	II
ANNEXES.....	III

## **INTRODUCTION**

Le transport aérien est un secteur créateur de valeurs pour les économies en ce qu'il favorise les échanges internationaux, le tourisme et le fret. Il facilite l'accès d'un pays, ce qui permet l'établissement d'entreprises leaders et le développement de bien d'autres encore. Auparavant réservé à une élite, le transport aérien est aujourd'hui accessible à un grand nombre de personnes pour lesquelles il répond à un réel besoin social de mobilité. Que ce soit pour leurs loisirs ou pour des raisons familiales, ces personnes représentent près de la moitié des passagers aériens. Sur le plan intérieur, le transport aérien contribue à l'unité territoriale d'un pays et à toutes autres missions que le service public pourrait requérir.

Le secteur du transport aérien traverse des périodes très difficiles de son histoire. En effet, les intempéries se succèdent sans répit dans le ciel de l'industrie du transport aérien. L'éclatement de la bulle technologique, le ralentissement économique, les attentats terroristes du 11 septembre, la guerre en Iraq et l'épidémie du SRAS apparue 2003 (syndrome respiratoire aigu sévère) et finalement la pandémie du covid 19 ont eu un effet dévastateur sur la demande de transport aérien à travers le monde.

La Covid-19 est une pandémie d'une maladie infectieuse émergente, appelée la maladie à coronavirus 2019 ou Covid-19, provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2. Elle apparaît le 17 novembre 2019 dans la province de Hubei (en Chine centrale), et plus précisément dans la ville de Wuhan, puis se propage dans le monde entier.

Le 11 mars 2020, l'épidémie du Covid-19 est déclarée pandémie par l'OMS<sup>1</sup>, qui demande des mesures de protection essentielles pour prévenir la saturation des services de soins et renforcer l'hygiène préventive (suppression des contacts physiques, bises et poignées de mains, fin des attroupements et des grandes manifestations ainsi que des déplacements et voyages non indispensables, promotion du lavage des mains, mise en application

---

<sup>1</sup> Déclaration du docteur Hans Henri P. Kluge, directeur régional de l'OMS pour l'Europe :

<https://www.euro.who.int/fr/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic>

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

de quarantaine, etc.). Cette pandémie mondiale provoque des annulations en série de manifestations sportives et culturelles sur toute la planète, la mise en place par de nombreux pays de mesures de confinement pour freiner la formation de nouveaux foyers de contagion et la fermeture des frontières de nombreux pays. Ce qui a créé une paralysie dans le secteur du transport aérien.

Selon une publication de l'Association du transport aérien international (IATA) dévoilée le 23 avril, l'industrie du transport aérien africain risque d'en pâtir si aucune mesure de secours n'est mise en place pour limiter les dégâts sur ce secteur qui contribue à 2,6% du PIB du continent, soit 56 milliards de dollars.

En effet, la nouvelle étude de l'IATA montre que les transports aériens de la région pourraient perdre jusqu'à 6 milliards de dollars de revenus en 2020 contre une prévision initiale de 4 milliards de dollars.

Alors que le secteur emploie 6,2 millions de personnes, plus de 3 millions d'employés pourraient se retrouver au chômage à cause de la baisse drastique des activités en lien avec la propagation de la pandémie.

Depuis l'apparition du virus, de nombreuses compagnies aériennes ont carrément cessé toutes leurs opérations et celles qui ont continué leurs activités n'ont proposé qu'un nombre très limité de vols. Les dégâts économiques sont considérables, il faudra des années avant que l'offre aérienne retrouve son rythme d'avant-pandémie.

La crise du Covid-19 risque de faire de lourds dégâts dans le secteur aérien africain sous pression depuis un peu plus de 2 mois du fait de la fermeture des différentes frontières par les gouvernements pour contrer l'avancée du virus.

Ethiopian Airlines, la plus grande compagnie aérienne d'Afrique, affirme qu'elle a déjà enregistré une perte de 550 millions \$, de janvier à avril. Les données de l'IATA révèlent que du fait de la baisse des passagers de 2,5 millions, le transporteur éthiopien pourrait perdre 430 millions \$ et la suppression de 500 emplois.

Les compagnies d'Afrique du sud et du Nigéria seront les plus impactées avec des pertes respectives de 3 milliards \$ et 990 millions \$ et un manque à gagner de 5,1 milliards \$ et 890 millions \$ respectivement pour leurs économies.

La perte de revenus des transporteurs ghanéen de 380 millions \$ pourrait supprimer 284

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

300 emplois et un manque à gagner de 1,6 milliard \$ pour l'économie. Le Sénégal quant à lui pourrait perdre 330 millions \$, épongeant ainsi plus de 156 000 emplois.

De façon générale, le trafic aérien africain devrait chuter de 51% et la contribution du secteur au PIB de la région devrait replier de 50% à 28 milliards de dollars.

Au Sénégal, le secteur du transport aérien fait partie des plus durement touchés par la crise du Covid-19. Selon un rapport de l'IATA (Association du transport aérien international) daté du 23 avril, le nombre de passagers a chuté de 2,6 millions de personnes, ce qui pourrait avoir des conséquences dramatiques. Alors qu'une toute nouvelle compagnie est créée après la faillite de Sénégal Airlines en 2016 avec l'ambition de devenir un acteur majeur du transport aérien en Afrique de l'ouest.

A l'image de toutes les compagnies aériennes du Monde, Air Sénégal n'a pas été épargnée par la pandémie du Covid-19. Mais les conséquences seront sans doute plus importantes pour une jeune compagnie.

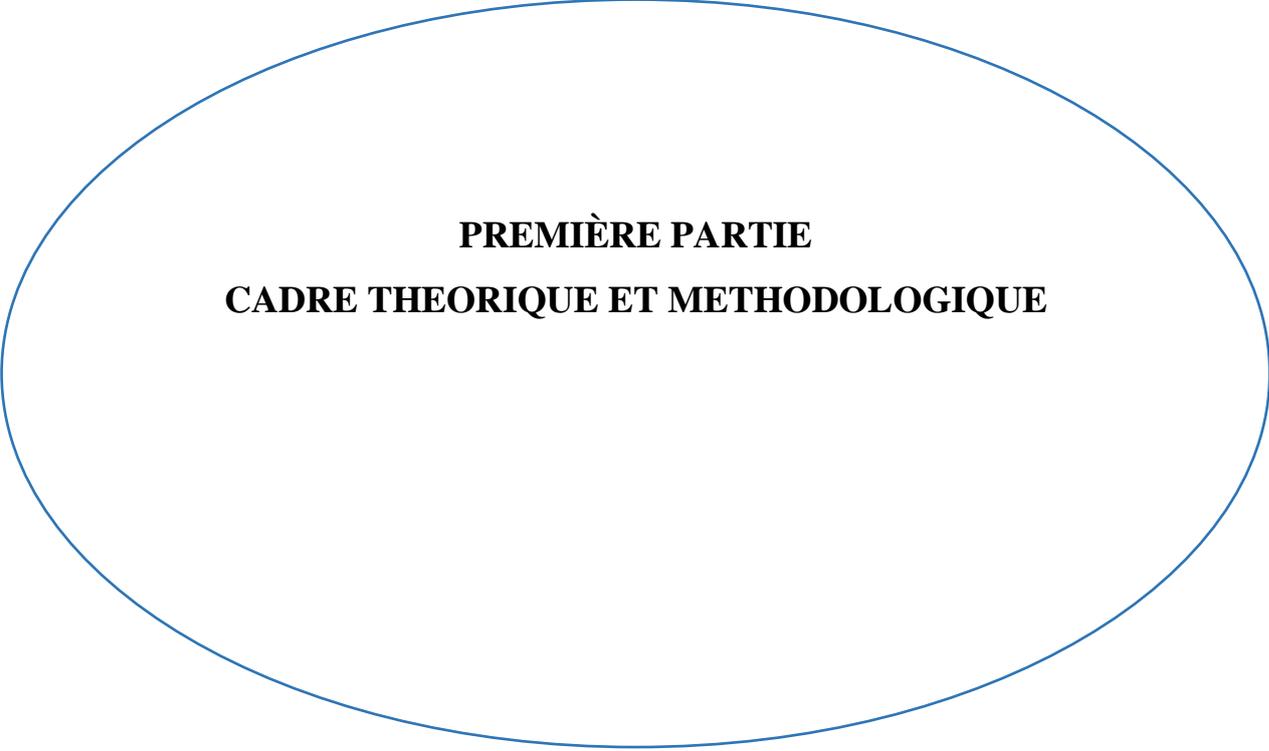
En effet la jeune compagnie aérienne sera-t-elle capable de faire face à la pandémie du covid 19 ?

Ainsi, dans le cadre de la rédaction du présent mémoire de fin de cycle, le thème choisi pour l'étude s'intitule :

### **Les stratégies de développement des compagnies aériennes face aux covid 19 : cas Air Sénégal Sa**

Pour mieux appréhender ce thème, l'étude va s'aborder en s'appuyant sur deux grandes parties distinctes et complémentaires suivantes :

- ❖ Le cadre théorique et méthodologique où seront traités les aspects liés au contexte de l'étude, à la problématique, aux objectifs, aux hypothèses de recherche, à la définition des différents concepts de l'étude, à la revue de littérature. En plus, il est rattaché la méthodologie adoptée, la présentation de la compagnie aérienne Air Sénégal Sa.
- ❖ Le cadre analytique et recommandations qui constitue l'essentielle de l'étude, va aborder uniquement les questions liées à la présentation des résultats de la recherche. Ensuite cette présentation sera consolidée par la formulation de quelques recommandations



**PREMIÈRE PARTIE  
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

## **CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE**

Le thème dont la recherche est orienté traite essentiellement de plusieurs points permettant d'appréhender notre étude. C'est particulièrement la problématique, les objectifs, les hypothèses et les différents concepts relatifs au sujet.

### **Section 1 : contexte de l'étude**

Il s'agira de situer notre champ d'étude sur l'impact du covid 19 sur le transport aerien et sur les compagnie aérienne ainsi que les stratégies mises en place pour résister aux conséquences sur l'arrêt des opérations afin que l'analyse et les résultats qui en ressortiront soient objectifs.

En décembre 2019, un nouveau type de coronavirus (Covid-19) a fait son apparition en Chine dans la province du Hubei et s'est ensuite diffusé à l'échelle mondiale sur tous les continents. Afin de contenir la contamination et la propagation du virus qui a déjà fait de nombreuses victimes, les autorités de pratiquement tous les pays du monde ont pris une série de mesures qui peuvent avoir un impact sur les déplacements et les plans d'exportations.

Le transport aérien est toujours fragile en cas de crises géopolitiques, climatiques ou économiques mais il vit actuellement la plus grave récession de son existence.

L'épidémie du coronavirus affecte tous les secteurs d'activités, toutefois les compagnies aériennes ont été impactées, dès le début de la propagation du virus. Elles sont les plus exposées aux dangers de la crise. Autant en raison de leur activité que de leur modèle économique, très particulier. La crise provoquée par la pandémie du Covid-19 , quoi qu'il

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

arrive, y'aura des conséquences catastrophiques, car il peut y avoir beaucoup de faillites. Si ces dernières années de nombreux événements ont affecté le secteur du transport aérien (attentats vers des destinations touristiques, crises sanitaires type grippe H1N1 ou encore conflits géopolitiques comme le printemps arabe) l'impact n'a été que « ponctuel » pour les acteurs car les voyageurs s'étant tournés vers d'autres destinations.

La crise sanitaire actuelle est différente du fait de son caractère global et du rôle qu'a joué le transport aérien dans la propagation du virus. En parallèle des solutions mises en place à court terme pour relancer la dynamique du secteur, les acteurs s'organisent déjà pour implémenter de façon pérenne des mesures plus sophistiquées et confortables qui s'intégreront dans le parcours client. L'enjeu est double, redonner confiance aux voyageurs et prévenir une nouvelle crise sanitaire à l'échelle mondiale.

Le transport aérien s'est toujours montré résilient face aux dernières crises traversées : choc pétrolier de 1979, 1ère guerre du Golfe, attentats du 11 septembre, SRAS 2003, crise financière de 2008. A titre de comparaison, IATA montre qu'il a fallu en moyenne un peu moins d'une année pour revenir au niveau d'activité pré-crise et 5 ans pour revenir à la trajectoire haussière d'avant-crise pour chacune de ces périodes. Cette fois-ci, l'ampleur de la chute d'activité et sa durée sont sans précédent. Le cabinet Archery Strategy Consulting <sup>2</sup>prévoit ainsi 3 ans pour revenir au niveau de 2019 et 10 ans pour la trajectoire d'avant crise.

Toutes les compagnies du monde sont à l'agonie, en effet, les compagnies aériennes sont très fragiles, celles qui veulent se faire de l'argent ne vont pas acheter des avions aujourd'hui. Il y a déjà des compagnies qui ne volent plus. Et plus l'épidémie durera, plus le nombre de compagnies à rester sur le tapis sera grand.

Les compagnies, qui parviendront à traverser la crise pourraient se répartir en deux groupes : celles ayant bénéficié d'aides étatiques et celles à qui la santé financière est suffisamment robuste pré-crise

---

<sup>2</sup> Fondé **début 2013**, Archery Strategy Consulting est un cabinet **indépendant** de **conseil de Direction Générale** focalisé sur 3 secteurs : **Aéronautique-Défense-Sécurité, Transport-Logistique et Energie.**

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Sans soutien national, la quasi-totalité des compagnies aériennes pourraient potentiellement faire faillite si elles étaient confrontées à une interdiction et une annulation des vols . Il est même possible que des compagnies comme Air France, Korean Air puissent être menacées. Les professionnels du secteur ne s'en cachent pas. Des compagnies aériennes peuvent disparaître et jeter l'éponge. Et on ignore les capacités de survie des compagnies Africaines comme le Sénégal et bien d'autre. Si ces compagnies disparaissent, il ne pourra pas y avoir de reprise économique à l'issue, de ce fait, si des lignes disparaissent, cela fait perdre des emplois.

L'Association des compagnies aériennes africaines (AFRAA) évoque pour sa part un manque à gagner de 8,1 milliards USD depuis la fermeture des frontières, soit de mi-mars à fin mai 2020.

Pour faire face à ces différents impact du covid 19 sur le transport aerien, les compagnies aériennes doivent mettre en place des moyens de survie. Ces moyens de survie passe une stratégie concurrentielle est donc la réponse d'une entreprise face aux changements de son environnement et à la nécessité de se donner les moyens d'assurer son existence grâce à la recherche de nouvelles sources de profit. Face à la multiplicité des changements, et à l'accroissement de leur rapidité, le degré d'adaptation d'une entreprise dépend très étroitement de sa capacité à définir sa stratégie concurrentielle. De nombreux économistes depuis le début des années 1990, soulignent la vitesse accrue des changements qui interviennent et l'élévation du niveau d'incertitude qui caractérisent l'environnement des entreprises. Les stratégies concurrentielles doivent reposer dans ce contexte sur un degré élevé d'adaptabilité, de réactivité et de flexibilité qui nécessite de grandes capacités d'anticipations.

C'est ainsi que l'étude des stratégies des compagnies aériennes pour faire face aux obstacles du covid 19 paraît évidente.

### **Section 2 : problématique**

Contribuant à hauteur de 2.700 milliards de dollars à l'économie mondiale (3,6% du PIB), selon les chiffres d'IATA (International Air Transportation Association), le transport aérien est une industrie majeure particulièrement touchée par la pandémie de Covid-

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

19. Ainsi, le niveau de trafic mondial de passagers affecte un écosystème économique important s'étendant des compagnies aériennes aux constructeurs d'avions en passant par les aéroports et tous les sous-traitants qui dépendent de ces poids lourds économiques.

Le transport aérien mondial affronte actuellement des vents contraires d'une extrême violence.

Les avions sont entassés sur les tarmacs à travers le monde suspendus à un avenir incertain.

Les compagnies aériennes dont certaines étaient déjà dans un état précaire avant l'arrivée du Covid-19 ont été frappées de plein fouet par la crise sanitaire. Les restrictions de déplacement imposées à la population et la fermeture des frontières ont tari le flot habituel des voyageurs.

A l'exception de quelques vols de rapatriement et d'une faible activité de fret aérien, les compagnies aériennes ont été contraintes de réduire jusqu'à 90% de leur capacité, de clouer au sol les appareils et mettre en place des plans d'urgence incluant réduction des coûts et suppression de postes.

Résultat, de nombreux transporteurs se retrouvent dans l'incapacité de faire face à leurs échéances financières et se déclarent eux-mêmes en faillite.<sup>3</sup> C'est le cas de :

- ❖ Virgin Australia qui annonce, fin avril, se mettre volontairement en cessation de paiement.
- ❖ Latam, la plus importante compagnie aérienne d'Amérique latine avec 41 000 salariés, se déclare le 26 mai 2020 en faillite.
- ❖ Aeromexico, un autre important transporteur en Amérique latine, a déposé fin juin son bilan.

L'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) recense 4,5 millions de vols annulés au cours de la période de confinement. La liste des compagnies aériennes les plus affectées par la suppression des vols inclut Air France, Lufthansa, Ryanair, British Airways Emirates, Qatar Airways, American Airlines, Singapore Airlines, etc., les

---

<sup>3</sup> <https://www.atlas-mag.net/article/impact-du-covid-19-sur-les-compagnies-aeriennes-et-constructeurs-d-avions>

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

compagnies chinoises ayant suspendu leurs vols dès le début de la crise

Pour réduire au maximum leurs coûts face à la crise du Covid-19, les compagnies aériennes se retrouvent dans l'obligation de diminuer de façon drastique leurs effectifs. Selon les estimations de l'IATA, 25 millions d'emplois dans le secteur aérien (compagnies aériennes, aéroports, constructeurs, sous-traitants, services,) sont menacés au niveau mondial, dont 11,2 millions de postes dans la zone Asie-Pacifique.

Face à cette situation, la compagnie aérienne Air Sénégal pourrait-elle résister aux conséquences de cette pandémie.

Pour mieux cerner notre sujet, nous proposons une série de

Questions :

1. Quel est l'impact du covid 19 sur la desserte de la compagnie aérienne ?
2. Quelle est l'évolution du volume de transport depuis le début de la pandémie ?
3. Quel est l'impact sur les coûts fixes de la compagnie ?
4. Quelles sont les conséquences sur sa capacité financière ?

### **Section 3 :objectif de l'étude**

L'objectifs de l'étude fait souvent référence à des considération externes au sujet ou au domaine de recherche qui amène le chercheur à opter pour une démarche exploratoire plutôt qu'explicative, descriptive plutôt que prédictive. Ainsi les objectifs spécifique d'une étude peuvent être assimilés aux questions ou aux problèmes de recherche. Par conséquence, le chercheur doit préciser les résultats de recherche auxquels il désire de parvenir à la fin de son analyse, quels problèmes souhaite-il régler ? A quelles question veut- il répondre ? Et c'est dans cette orientation que nous avons choisi de formuler les objectifs ci-après .

Nous avons porté notre thème de recherche sur les stratégies de développement de la compagnies aérienne Air Sénégal face au covid 19 dans le but de mieux comprendre et d'élucider lesdites stratégies.

Dans cette logique nous avons divisé les objectifs en deux parties que sont : l'objectif de recherche et l'objectif spécifique.

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **❖ Objectifs de recherche**

Dans toute recherche, la détermination des objectifs est nécessaire pour une meilleure orientation sur le thème de recherche.

L'objectif de notre étude est de voir comment la compagnie aérienne Air Sénégal s'adapte par rapport aux conséquences du covid 19.

Pour faire face aux crises Air Sénégal a connu :

- Dans un premier temps une phase de résilience : qui renvoie à la capacité d'une société à être préparée aux chocs et aux crises, ainsi qu'à sa capacité à les surmonter
- Et ensuite une phase de relance : qui correspond à une reprise des opérations qui s'étend sur les mois et années à venir avec un appui déterminant de l'État du Sénégal

## **❖ Objectif général**

L'objectif général envisagé dans ce travail est de mesurer les impacts du covid 19 sur la croissance d'Air Sénégal.

Pour atteindre cet objectif général, d'importants objectifs spécifiques ont été définis.

## **❖ Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques, explicitant notre objectif général se déclinent comme suit :

- Faire une présentation d'Air Sénégal
- Faire une analyse de l'impact du covid 19 sur le développement de la compagnie, les mesures d'accompagnements de l'état et les stratégies pour son développement
- Proposer des solutions et recommandations pour faire face à la crise

## **Section 4 : Hypothèse de recherche**

La formation des hypothèses de travail donne une orientation quant à la recherche et les résultats escomptés. Ainsi au sortir de nos échanges avec les différents acteurs, nous

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

avons pu soulever des hypothèses comme :

- La fermeture des frontières a entraîné une baisse du niveau de desserte de la compagnie aérienne Air Sénégal au cours de l'année 2020.
- Air Sénégal a mis en place des vols de rapatriement pour assurer des rentrées financières.
- Des impacts dues à l'arrêt des vols affecte la capacité financière d'air Sénégal durant cette période de pandémie.
- L'État a mis en place un plan de relance pour appuyer Air Sénégal.

### Section 5 : revue critique de la littérature

Pour mieux cerner la problématique liée à notre étude, nous avons passé en revue certains ouvrages et articles, abordant des questions de covid 19 sur le secteur du transport aérien.

**Stéphane Alberne**, managing partner au cabinet Archery Strategy Consulting, dans son interview dans 20 Minutes avec AFP<sup>4</sup> Publié le 16/10/20 à 13h57 , explique que les espoirs de reprise s'amenuisent dans le ciel. Les compagnies aériennes ont beaucoup souffert de la crise du coronavirus, et l'hiver s'annonce rude. Certaines appellent à l'aide, d'autres réduisent leurs coûts, licencient pour survivre au Covid-19.

« On est dans une course contre le temps. La variable c'est le cash, les entreprises meurent par le cash (...) il faut aller vite, très très vite », et estime, alors que la saison d'hiver qui débute le 25 octobre et s'achève fin mars pour le transport aérien sera, selon toute probabilité, très mauvaise.

En effet, Avec une baisse des recettes au premier semestre de près de 80 % par rapport à l'année dernière, les caisses des compagnies ont continué à se vider pour financer des coûts fixes élevés, selon l'Association internationale du transport aérien (Iata).

---

<sup>4</sup> <https://www.20minutes.fr/economie/2886843-20201016-coronavirus-compagnies-aeriennes-difficulte-economique-preparent-hiver-rude>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Après une légère embellie en juillet, le trafic s'est à nouveau ralenti en septembre et les réservations pour le dernier trimestre annoncent une fin d'année plus que morose avec un recul de 78 % par rapport à l'an dernier, selon l'Iata.

Le retour espéré à la rentrée des voyageurs à forte valeur ajoutée de la classe affaires n'a pas eu lieu. Les réunions par vidéo, expérimentées à grande échelle pendant le confinement, restent un moyen sûr de travailler sans s'exposer à un quelconque risque. Ce qui peut- être un facteur de replanissement pour la reprise du trafic aérien sera difficile.

Les compagnies doivent rassurer les voyageurs par des mesures de sécurité sanitaire pour les passagers (distanciation, masques, dématérialisation des procédures, désinfections...) conjuguée à des systèmes de pointe pour la ventilation et la filtration de l'air des cabines, mettent les passagers à l'abri d'une contamination ainsi que les tests avant l'embarquement.

Pour le secteur, « la clé » d'un retour des passagers en toute confiance réside dans le déploiement à grande échelle de tests avant embarquement, comme alternative à une quarantaine à l'arrivée.

**Le journal Veille info Tourisme**<sup>5</sup> en analysant dans son Dossier - L'impact de l'épidémie de Covid-19 sur le secteur aérien, publié le 13 novembre 2020 explique que les compagnies aériennes du monde entier ont fait les frais de l'épidémie de coronavirus, que ce soit en termes d'emplois ou, plus globalement, de fonctionnement.

Ainsi, par exemple, la compagnie italienne Alitalia a reçu trois milliards d'euros sous forme de prêt bancaire garanti par l'État, celui-ci devenant, de fait, le propriétaire de l'entreprise. En Allemagne, l'État entend acquérir 25 % du capital de la compagnie Lufthansa, tandis que la compagnie Air France-KLM se montre peu optimiste sur les mois à venir.

Alors que l'épidémie se poursuit et que le nombre de voyageurs reste au plus bas, les transporteurs et les aéroports sont toujours en difficulté, annonçant qui des licenciements, qui une réduction du trafic.

---

<sup>5</sup> <https://www.veilleinfotourisme.fr/entreprises-et-clienteles/transports/dossier-l-impact-de-l-epidemie-de-covid-19-sur-le-secteur-aerien>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

**Mansour Diop** , Expert en Transport aerien dans « chronique d'une mort prématurée »<sup>6</sup> de Africa Logistics Magazine nous fait l'analyse des problèmes de gestion des compagnies aériennes sénégalaise et selon lui « c'est un problème de management » D'Air Sénégal international à Air Sénégal Sa, le constat est le même , les compagnies sénégalaises connaissent un certain nombre de difficultés. Pour Mansour Diop, qui a passé près de 32ans au sein de Air Afrique, une compagnie aérienne, c'est d'abord une société comme toutes les autres. « Il y'a des actionnaires qui mettent en place un Business Plan et un management .Maintenant , si les actionnaires veulent intervenir dans le management, il y'a forcément problème. Ce qui s'est passé avec les compagnies aériennes, c'est essentiellement un problème de management.

« Le principe de l'homme qu'il faut à la place, c'est beaucoup plus important dans une compagnie aérienne qu'ailleurs. Parce qu'ici , la moindre faille peut coûter cher à a compagnies. Vous savez , même dans les plus grandes compagnies aériennes , la marge bénéficiaire est en moyenne 4% du chiffre d'affaires» ,ajoute-t-il dans son analyse.

Ainsi, face ce problème surtout pendant cette période de crise les compagnies doivent mettre en avant un bon système de management pour éviter la faille

**Dr Gérald Kierzek** dans « **CORONAVIRUS SE PROTÉGER ?** »<sup>7</sup>, ce livre répond à 50 questions autour du coronavirus : son origine, comment s'en prémunir, que faire lorsqu'on est malade, quels sont vos droits en termes de travail et de santé publique ?

Il rappelle aussi dans son livre les 10 reflexes d'hygiène à adopter au quotidien pour se protéger et protéger les autres.

---

<sup>6</sup> <https://www.africalogisticsmagazine.com/?q=fr/content/chronique-dune-mort-prematuree>

<sup>7</sup> Gérald Kierzek est médecin urgentiste à l'Hôtel-Dieu de Paris et chroniqueur médical pour le groupe LCI-TF1 et à la radio. Il est l'auteur des ouvrages 101 Conseils pour ne pas atterrir aux urgences (Robert Laffont, 2014) et Ayez les bons réflexes (Fayard, 2016).<sup>7</sup>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Le livre est intéressant du fait que la reprise du transport aérien s'est accompagné par des mesures visant à limiter la propagation du virus dans le monde et ainsi protéger le transport aérien.

L'association internationale des transporteurs aériens (IATA) a publié une analyse actualisée, qui indique que la crise de la COVID-19 causera une chute des revenus de ventes de billets passagers des compagnies aériennes de 314 milliards \$ en 2020, ce qui représente un déclin de 55 % comparativement à 2019.

Le 24 mars, l'IATA évaluait à 252 milliards \$ les pertes de revenus (-44 % par rapport à 2019), suivant un scénario de restrictions strictes des voyages sur une période de trois mois et propose plusieurs formes d'aide que les gouvernements pourraient envisager aux compagnies aériennes une mondialisation réussie.

En effet du fait de la fermeture des frontières aériennes, les compagnies aériennes se sont retrouvées avec un trésorerie déficitaire.

Le livre intitulé le transport aérien : **une mondialisation réussie**<sup>8</sup>, nous explique à la page 12 que les compagnies aériennes se retrouvent face à de grosses difficultés. Ainsi, dans une étude de 2013, l'Association internationale du transport aérien (International Air Transport Association, IATA) montre que, pour l'ensemble des compagnies aériennes au niveau mondial, les rendements par rapport aux capitaux investis sont de l'ordre de 4%, alors même que le coût du capital s'élève à 7%. En d'autres termes, à chaque fois qu'une compagnie investit 100 d'euros, elle gagne 104 d'euros mais elle doit en rembourser 107. À l'échelle du secteur entier, il est donc bien plus probable de rencontrer des compagnies aériennes déficitaires que des compagnies rentables. Dans la même analyse, l'auteur nous montre plusieurs raisons permettant d'expliquer les faibles niveaux de profit des compagnies aériennes. Tout d'abord, il apparaît que le transport aérien est en situation de surcapacité chronique conduisant une offre de sièges régulièrement supérieure à la demande. Pendant plusieurs années, les banques ont massivement soutenu le développement des compagnies aériennes, de sorte que de très nombreuses compagnies et de trop nombreux avions se sont retrouvés sur le marché, sans que la demande soit présente pour autant.

---

<sup>8</sup> **une mondialisation réussie** (Auteur(s): Collectif Éditeur: **La Documentation française**, Année de Publication: 2016, pages: 132 ISBN: 330---333160078-7),

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Encore de nos jours, en dépit des difficultés sur les marchés financiers, des compagnies aériennes sont créées et font faillite au bout de quelques mois d'exploitation, faute de clientèle ou de gestion cohérente.

Ainsi on voit que même sans crises les compagnies aériennes sont toujours exposé au danger qui peut mener à la faillite, cette crise sanitaire épargnera-t-elle les compagnies aériennes ?.

Pour survivre les compagnie aériennes devront être résiliente à cette pandémie.

**Oumnia Boutaleb**<sup>9</sup> dans Policy Center for the New South<sup>10</sup>, **Le transport aérien et le tourisme frappés de plein fouet par la crise de la Covid-19** nous montre que la nature indispensable du transport aérien dans la conduite de la diplomatie et des affaires, la croissance de l'économie et le développement du commerce, fait que ce secteur est aujourd'hui sous le feu des projecteurs. Bien que ce ne soit pas la première crise traversée par le secteur aérien, elle reste sans conteste celle qui a engendré le plus de dégâts en un laps de temps relativement court

Si la pandémie du covid 19 a chamboulé l'ordre mondial dans son intégralité ainsi qu'un grand nombre de secteurs économiques, la crise sanitaire de la Covid-19 a très durement impacté le secteur aérien dans son ensemble. En comparaison avec l'année 2019, le trafic

---

<sup>9</sup> **Oumnia Boutaleb** est Assistante de Recherche en Relations Internationales au Policy Center for the New South. Ses recherches portent sur l'Afrique de l'Ouest, plus précisément sur certains pays de la région. Oumnia Boutaleb a rejoint le Policy Center for the New South en mars 2019, après avoir obtenu un Master en Affaires Internationales à l'Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence et une Licence en Sciences Politiques à l'École de Gouvernance et d'Économie de Rabat. Avant de rejoindre le Policy Center for the New South, Oumnia a effectué un stage au Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance, à l'Agence de Coopération Internationale Allemande (GIZ) avant d'entamer une courte expérience en conseil stratégique au Cabinet Grant Thornton.

<sup>10</sup> **Policy Center for the New South**: Un bien public pour le renforcement des politiques publiques. Le Policy Center for the New South (PCNS) est un think tank marocain dont la mission est de contribuer à l'amélioration des politiques publiques, aussi bien économiques que sociales et internationales, qui concernent le Maroc et l'Afrique, parties intégrantes du Sud global.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

de passagers a baissé de plus de la moitié, selon l'Association internationale du transport aérien. L'Afrique est loin d'être épargnée, surtout lorsqu'on prend conscience de la faiblesse structurelle de ce secteur. A ces éléments, la fragilité des compagnies aériennes et leurs difficultés financières laissent présager des conséquences catastrophiques. Sur le continent, le secteur aérien contribue très fortement aux différentes économies.

L'Afrique devrait, donc, se préparer à une perte de 28 milliards de dollars, en ce qui concerne son PIB, et ce sont, donc, 3,1 millions de personnes qui sont exposées à la perte de leur emploi. A la date du 11 mars 2020, les compagnies africaines sur le continent font déjà état de 4,4 milliards de dollars de pertes

En effet, comme c'est souvent le cas, les compagnies aériennes à travers le monde disposent de 3 mois de trésorerie uniquement. En Afrique, cette règle n'est pas applicable et la plupart des compagnies ne disposent que de quelques semaines de réserves de liquidités. La crise de liquidité est, donc, devenue une véritable préoccupation pouvant pousser de nombreuses compagnies aériennes sur le continent à la faillite.

### **Section 6 : clarification des concepts**

Un thème de recherche est composé de vocables ayant chacun une signification particulière et spécifique. Leur définition permettra aux lecteurs de mieux cerner le principal des concepts utilisés, afin de mieux comprendre le travail effectué et c'est dans ce sens que nous avons jugé nécessaires de définir les concepts suivants :

**Transport aérien :** Une activité réglementée. Il est défini dans le Code de l'Aviation Civile comme consistant à acheminer par aéronef, d'un point d'origine un point de destination, des passagers, du fret ou du courrier, à titre onéreux.

**Stratégie :** c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif

**Stratégie concurrentielle :** L'économiste de référence sur cette question, Michael Porter, considère dans les années 1980 qu'une stratégie concurrentielle consiste pour l'entreprise à définir et mettre en œuvre les moyens et les objectifs lui permettant de disposer d'un avantage concurrentiel sur le long terme. Afin de définir cette stratégie

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

concurrentielle, l'entreprise doit au préalable effectuer une analyse de sa situation sur le marché, des atouts et des ressources dont elle dispose.

**Compagnie aérienne** : Une compagnie aérienne est une entreprise de transport aérien qui transporte des passagers ou du fret

**Hub aérien** Hub : un hub est une plate-forme de correspondance aéroportuaire. Ainsi, une compagnie aérienne choisit un aéroport pour y faire transiter une importante partie de ses vols et y assurer des correspondances rapides. C'est une organisation en étoile

**Desserte aérienne** : liaison aérienne par aéronef établie entre deux ou plusieurs communautés possédant un aéroport.

**Leasing** : en transport aérien le leasing c'est un contrat de l'occasion d'aéronef

**Trafic** : S'appuyant sur l'idée de LECOMBE, P (1970), les définitions sont diversifiées ; selon qu'il s'agisse de la circulation aérienne, le terme trafic désigne les mouvements des aéronefs. C'est-à-dire les décollages, les atterrissages et les survols sur un aérodrome donné ou dans un espace aérien placé sous son autorité.

**Alliances** : l'OACI dans le Manuel de la réglementation du transport aérien international Deuxième Edition-2004 définit les alliances comme : unions volontaires de compagnies aériennes liées par divers arrangements de coopération commerciale sont un phénomène mondial relativement récent et en évolution rapide dans l'industrie du transport aérien.

**Miles** : Dans le transport aérien, les **miles** (en anglais, fréquent-flyer program ou FFP) sont un système de fidélisation octroyé par les compagnies aériennes à leurs clients, basé sur les distances (en miles) « voyagées »

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

**Tests Covid (PCR) :** Le test RT-PCR est une technique non invasive qui permet de réaliser une PCR (réaction en chaîne par polymérase) à partir d'un échantillon d'ARN. "Il nécessite un **prélèvement nasopharyngé par écouvillonnage** : des cellules nasales profondes sont prélevées à l'aide d'un écouvillon (une sorte de long coton-tige) que l'on insère dans les narines, jusqu'à 15 cm environ" selon, <https://www.santemagazine.fr/sante/examens-medicaux/prelevements/test-de-depistage-au-coronavirus-quel-test-pour-qui-rembourse-ou-432724>

**PNC :** Personnel Navigant Commercial

**PNT :** Personnel Navigant Technique

**Rapatriement :** retour organisé d'une ou plusieurs personnes dans leurs patrie d'origine

**Frontière :** Limite d'un territoire, ou séparant deux États.

**CEDEAO :** Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

**Rayon UV :** Le rayonnement ultraviolet est un rayonnement invisible qui émet dans la gamme de longueur d'onde de 100 à 400 nanomètres (nm). Un nanomètre représente un milliardième de mètre. Il a une longueur d'onde plus courte que la lumière visible et contient plus d'énergie.

## **CHAPITRE 2 : LE CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, nous présenterons les méthodes et techniques d'investigation que nous avons adoptées pour mener à bien cette étude, les indicateurs de recherche, les outils de collecte de données et d'informations utilisés et les difficultés rencontrées sur le terrain.

### **Section 1 : Revue documentaire**

Toute recherche scientifique nécessite une documentation fournie qui est une étape importante de la recherche. C'est ainsi que nous avons eu à consulter de nombreux documents, brochures et l'internet pour une meilleure compréhension des concepts utilisés et employés qui traitent notre thème d'étude.

Cette recherche a eu lieu au centre de Documentation et Informatique (CDI) du campus Point E

Sur le net via le moteur de recherches Google.

Nous avons consulté les sites suivants :

- <https://www.air-journal.fr>
- <http://www.asecna.aero>
- <https://www.africalogisticsmagazine.com/?q=fr/logistique-aerienne>
- <http://www.mtta.gouv.sn/sites/default/files/circulaire.pdf>
- <https://www.iata.org/contentassets/c4ede7d2e97d455e86d7273751c3fc2f/2020-06-01-01-fr.pdf>

### **Section 2 : Visites de terrain**

Elles ont été vitales dans nos recherches car elle nous ont permis de voir le lien entre la théories et la pratique de gestion des compagnies aériennes. Elles nous a permis aussi de comprendre les différentes décisions et solutions prises par les compagnies aériennes et par l'État pour faire face à la crise du covid 19

### **Section 3. Instruments de collecte des données**

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Pour mieux cerner notre problématique, les outils de recherche ou de collecte de données s'avèrent être utiles d'autant plus qu'ils permettent d'orienter notre cadre méthodologique et notre analyse. C'est-à-dire que ces outils sont nombreux et variés. Mais dans le cadre de notre étude, nous avons jugé utile de prendre les instruments ci-dessous et ce en fonction de l'objectif visé.

### **3-1- Entretien**

Cette phase consistait à cueillir des infos via les échanges. En effet, on a eu à des entretiens téléphoniques et des échanges par message via le réseau LinkedIn de certains acteurs dont certains évoluent dans la compagnie aérienne .

Les questions ont été posées de manière structurelles, nettes, précises et concises.

Les entretiens avaient tournés autour de :

- La fermeture des frontières aériennes
- Suppression des opérations
- Les vols de rapatriement
- Les mesures sanitaires après l'ouvertures des frontières
- Les mesures pour accompagner les clients
- Les stratégies concurrentielles

Ces échanges nous ont permis de recueillir des informations dans le but de les analyser. Cet outil parait utile dans la réalisation de notre mémoire car ayant facilité l'approche des professionnels du secteur.

Ces entretiens ont été d'une importance capitale dans la mesure où cela nous a permis de renforcer l'assemble des recherches et documentations faites d'emblée. Il en est de même que des séances de travail et d'encadrement avec le directeur de mémoire par rapport aux éclaircissements sur notre thématique et méthodes de travail.

### **3-2- Interview**

C'est un instrument principal de collecte (recherche) des données quantitatives. Il a pour objectif de nous permettre et de nous faciliter le recueil d'informations.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

### **3-3- Internet**

De nos jours, l'internet est un espace de recherche immense où l'on peut trouver toutes sortes d'informations. Grâce à l'ordinateur et le réseau informatique, nous avons pu avoir des données sur les sites et moteurs de recherche, les entreprises, des bibliothèques virtuels, des mémoires en ligne et d'autres informations ayant un rapport direct ou indirect avec notre thématique. En outre, l'internet est une plateforme ouverte, à cet effet, nous avons jugé utile de limiter notre champ de recherche afin de recueillir des informations fiables et plus proches de la réalité.

## **Section 4 : Techniques de traitement et d'analyse des données**

Pour réaliser notre étude, il demeure important d'analyser et de traiter les données recueillies. Cela a été rendu possible grâce à des outils comme Excel, l'analyse SWOT dans le but de faciliter l'analyse qualitative et quantitative des données recueillies.

### **4-1- L'outil Excel**

Cet outil a un principal avantage résidant dans le fait qu'il permet de créer facilement et analyser les données quantitatives, personnalisées et adaptées aux besoins spécifiques des entreprises.

Excel est un tableur qui permet la gestion et la présentation graphique des données d'une manière remarquablement efficace tout en offrant de multiples possibilités à ses utilisateurs. En effet, il nous a permis de faire des tris, de liaisons, de regroupements ou encore d'affichages sous forme de graphiques pour une appréciation plus nette.

### **4-2- Analyse SWOT**

Après une large recherche, nous tenterons d'en ressortir les aspects liés au processus d'approvisionnement puis de les analyser afin de mieux stipuler les tenants et les aboutissants.

Pour réaliser notre étude, nous avons dû utiliser l'analyse SWOT qui est un outil d'analyse stratégique.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

En définitive, cet outil permet de transformer les données recueillies en informations structurées. Il permet également d'élaborer un plan d'action, pour une amélioration continue.

### **Section 5 . Difficultés rencontrées**

Les questions de gestion des compagnies aériennes sont généralement considérées comme sensibles et en évoquer à un tiers, suscite parfois un comportement réfractaire. D'où la régulière réticence des cadres et agents abordés, cherchant souvent à requérir des autorisations préalables de la hiérarchie.

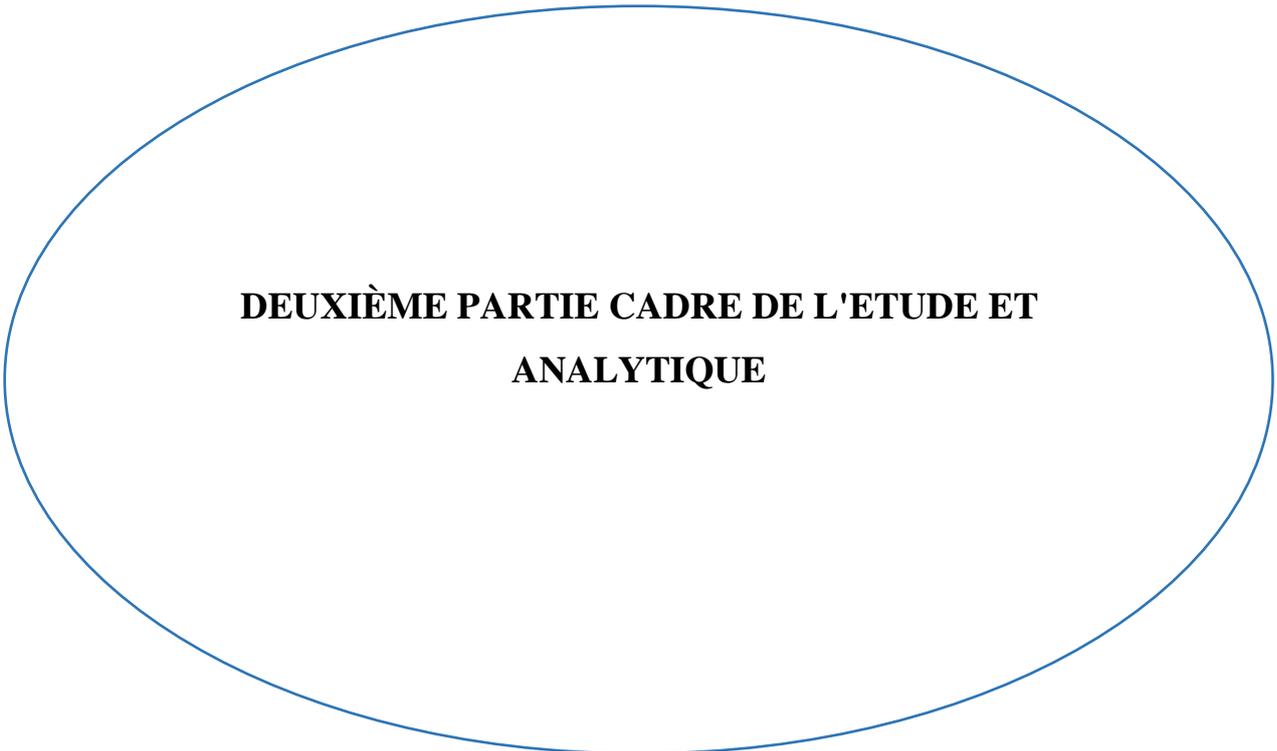
La réalisation de ce travail de recherche s'est souvent heurtée à de multiples contraintes. Celles qui ont influencées négativement de manière directe ou indirecte notre travail de recherche Il s'agit notamment de celles relatives :

- D'abord au manque de documentation sur l'entreprise, il est difficile d'avoir des informations concernant la structure surtout sur internet ;
- Ensuite nous avons noté un problème de disponibilité de la part de certaines personnes ciblées dans notre étude vu les charges de travail ;
- Enfin la compagnie aérienne, malgré plusieurs demande de stage et de demande de recueil d'information n'a pas donné suite à notre demande.

Il convient d'ajouter à cette attitude, le refus de divulgués certains statistique sur les finances entre 2018 et 2020 et la méfiance de certains acteurs clés .

Cette réalité a contribué à rendre difficile les investigations concernant notre travail de recherche.

Toutefois, nos démarches méthodologiques nous ont permis de faire des investigations poussées et ainsi avoir les informations nécessaires à la rédaction de ce mémoire.



**DEUXIÈME PARTIE CADRE DE L'ETUDE ET  
ANALYTIQUE**

## **CHAPITRE 3 : CADRE DE L'ÉTUDE**

### **Section 1 : Historique et Mission**

#### **1-1 Historique**

L'État du Sénégal a créé de 1971 à nos jours quatre compagnies aériennes nationales ces compagnies battant pavillons Sénégal sont : Air Sénégal, Air Sénégal International (ASI), Sénégal Airlines et Air Sénégal SA

Créée à l'origine en 1971, la première compagnie Air Sénégal avait finalement déclaré faillite le 1<sup>er</sup> février 2000 après 29ans d'exercice. A la suite de cette faillite, des négociations furent effectuées avec différents partenaires de l'État du Sénégal. Elles aboutissent à la reprise des opérations par la Compagnie Royal Air Maroc par le biais d'une nouvelle compagnie nommée Air Sénégal International qui démarre ses opérations le 23 février 2001. À la suite de cet accord, la majorité des actions fut remise en 2000 au Royal Air Maroc (51 %). L'apport a été valorisé à la valeur d'un Boeing 737-500 introduit par la Royal Air Maroc.

Le transporteur international se voit donc privatisé à 51 % avec 49 % des parts appartenant à l'État du Sénégal, ce qui lui permet de devenir l'un des transporteurs aériens majeur en Afrique de l'Ouest.

L'équilibre financier atteint presque dès le début des activités de la compagnie se trouve mise à mal par des problèmes de gestion. Des remaniements sont effectués dans la structure du management qui devient plus sénégalais.

Le 24 avril 2009, la compagnie cesse ses activités à la suite de la rupture avec la Royal Air Maroc. Des négociations sont mises en place pour tenter de sauver la compagnie et aboutissent en octobre 2009 à la création d'une nouvelle compagnie, dénommée Sénégal Airlines qui démarre ses activités début 2011, à la suite d'une dette accumulée et le retrait de son permis d'exploitation par **ANACIM** (Agence nationale de l'aviation civile et de la météorologie) car ayant constaté qu'elle ne possédait plus d'avion est déclarée faillite en 2016.

Ainsi Air Sénégal SA est créée en 2016, cette nouvelle compagnie au cœur du Plan Émergent lancé par le Président Macky Sall avec l'ambition de devenir un acteur majeur du transport aérien en Afrique de l'ouest.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Certifiée le 29 avril 2018 , elle débute ses opérations commerciales le 14 mai 2018 avec une flotte composée alors de deux ATR72-600 . Au second semestre 2018, elle prend en location 2 A319 et étend son réseau de routes aux destinations régionales.

La compagnie commande en novembre 2017, deux (2) Airbus long-courrier de dernière génération : A330-900neo devenant ainsi le premier acquéreur du type sur le continent africain. La première livraison est prévue au premier trimestre 2019 avec l'ouverture de la ligne Dakar - Paris à raison d'une fréquence quotidienne. Le premier avion a été livré le 8 mars 2019 et la livraison du second est prévu pour le troisième trimestre 2019.

Avec l'arrivée du second A330-900, Air Sénégal prévoit de poursuivre son développement intercontinental vers l'Amérique du Nord et le Brésil.

En décembre 2018, la compagnie Air Sénégal ouvre des vols en destination de villes telles que Ziguinchor, Banjul, Conakry, Cotonou, Praia et Bamako.

La compagnie aérienne a reçu le prix de "Compagnie aérienne la plus prometteuse de l'Afrique de l'Ouest pour l'année 2018" un espoir pour le Sénégal.

### **1-2 Mission et objectif**

La nouvelle compagnie aérienne nationale, Air Sénégal, a pour ambition d'être le leader du transport aérien ouest-africain en s'appuyant sur le HUB régional AIBD (Aéroport International Blaise Diagne). Elle se fixe pour mission de desservir aussi bien des lignes intérieures que des lignes internationales.

Air Sénégal se veut une compagnie citoyenne, aux normes internationales, avec un business model basé sur la satisfaction de la clientèle et l'excellence opérationnelle, tout en respectant les normes de sécurité et de sûreté de l'industrie aéronautique.

### **1-3 Vision et valeur**

Elle est une entreprise dynamique imprégnée de la culture sénégalaise et de L'ESPRIT TERANGA . Ses principales préoccupations sont la sûreté, la fiabilité et la qualité de l'accueil<sup>11</sup>.

Des principes fondateurs mis au service des clients pour leur satisfaction compagnie Aérienne d'envergure internationale, Air Sénégal se construit aux normes internationales les plus rigoureuses du transport aérien.

---

<sup>11</sup> <https://flyairsenegal.com/decouvrir/l'experience-air-senegal/>

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Quoi de mieux qu'une flotte pour porter loin et haut les couleurs d'un drapeau, ce vert-jaune-rouge étoilé à hautes valeurs ajoutées ? La compagnie se doit d'être irréprochable. Ses principales préoccupations sont donc la sécurité, la fiabilité et la qualité du service. Ses principes fondateurs sont entièrement tournés vers la satisfaction du client. Enfin, la qualité humaine. Air Sénégal a fait le choix d'une équipe rigoureuse : une Direction internationale expérimentée, à la tête de laquelle figure **Ibrahima KANE**, et un personnel navigant et technique de grande qualité, formé selon les standards internationaux les plus exigeants.

### **Section 2 : Cadre organisationnel**

#### **2-1 Statut juridique**

Air Sénégal est une société anonyme, domiciliée à la caisse des Dépôts et de Consignation (CDC), VDN amitié 3 villa 9927 BP 1463, titulaire du registre de commerce N SN Dakar 2016-B-9360 est agréée comme société de transport aérien commercial de personnes et de marchandises, la compagnie est dotée d'un capital initial de quarante milliards de francs CFA.

#### **2-2 Organisation d'Air Sénégal**

L'équipe de direction d'Air Sénégal est composée principalement de :

**Ibrahima KANE** Directeur général Monsieur Ibrahima KANE, 48 ans, est depuis avril 2019, le Directeur Général de la compagnie nationale sénégalaise « Air Sénégal SA ». M. Kane occupait auparavant les postes de Directeur Exécutif puis Directeur général du FONSIS (Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques du Sénégal) de 2014 à 2019. Pendant cette période le Fonds Souverain sénégalais a développé ses premiers investissements principalement dans l'énergie renouvelable, l'industrie, l'agriculture, la Santé tout en développant son positionnement comme fonds de fonds. Cette période marque également l'adhésion du FONSIS au Forum Mondial des Fonds Souverains respectueux des Principes de Santiago, et le début de sa mutation pour accueillir le Fonds pour les Générations Futures servant à recueillir l'épargne issue des revenus du Pétrole et du Gaz. Polytechnicien, Ingénieur Civil des Ponts et Chaussées, monsieur Kane capitalise plus de 20 ans d'expérience professionnelle et de direction dans l'industrie, les Mines et

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

les Finances. Ces responsabilités ont été exercées dans différents pays tels la France, le Cameroun, la Côte-d'Ivoire, la Mauritanie, le Sénégal.

**Jérôme Maillet** Membre de l'équipe fondatrice et investisseur minoritaire de Volotea (compagnie low cost possédant 30 avions). Conseiller du DG de Congo Airways, et ancien directeur général adjoint, Jérôme cumule plus de 15 ans d'expérience dans l'aviation et l'investissement, et possède une forte expertise en matière de levée de fonds, finance, fusions et acquisitions.

**Éric Iba Gueye** Directeur réseau & expérience client 26 ans d'expérience dans l'aviation. Eric a occupé des postes d'encadrement commercial et de représentation. A co-dirigé la compagnie aérienne française Eagle Aviation. Spécialiste dans la mise en place des routes et du déploiement de lignes aériennes.

**Cheikh Seck** Directeur des opérations 13 000 heures de vol. Avant de rejoindre Air Sénégal, Cheick était commandant de bord A380 sur Emirates, compagnie qu'il avait rejointe dès 2006.

**Souhail Fnaiche** Directeur des opérations aériennes 13 000 heures de vol. Souhail est inspecteur des opérations aériennes à l'ANACIM (Aviation Civile Sénégalaise). Précédemment a opéré auprès de la marine française, Euralair International, Eagle Aviation, Air Afrique, etc.

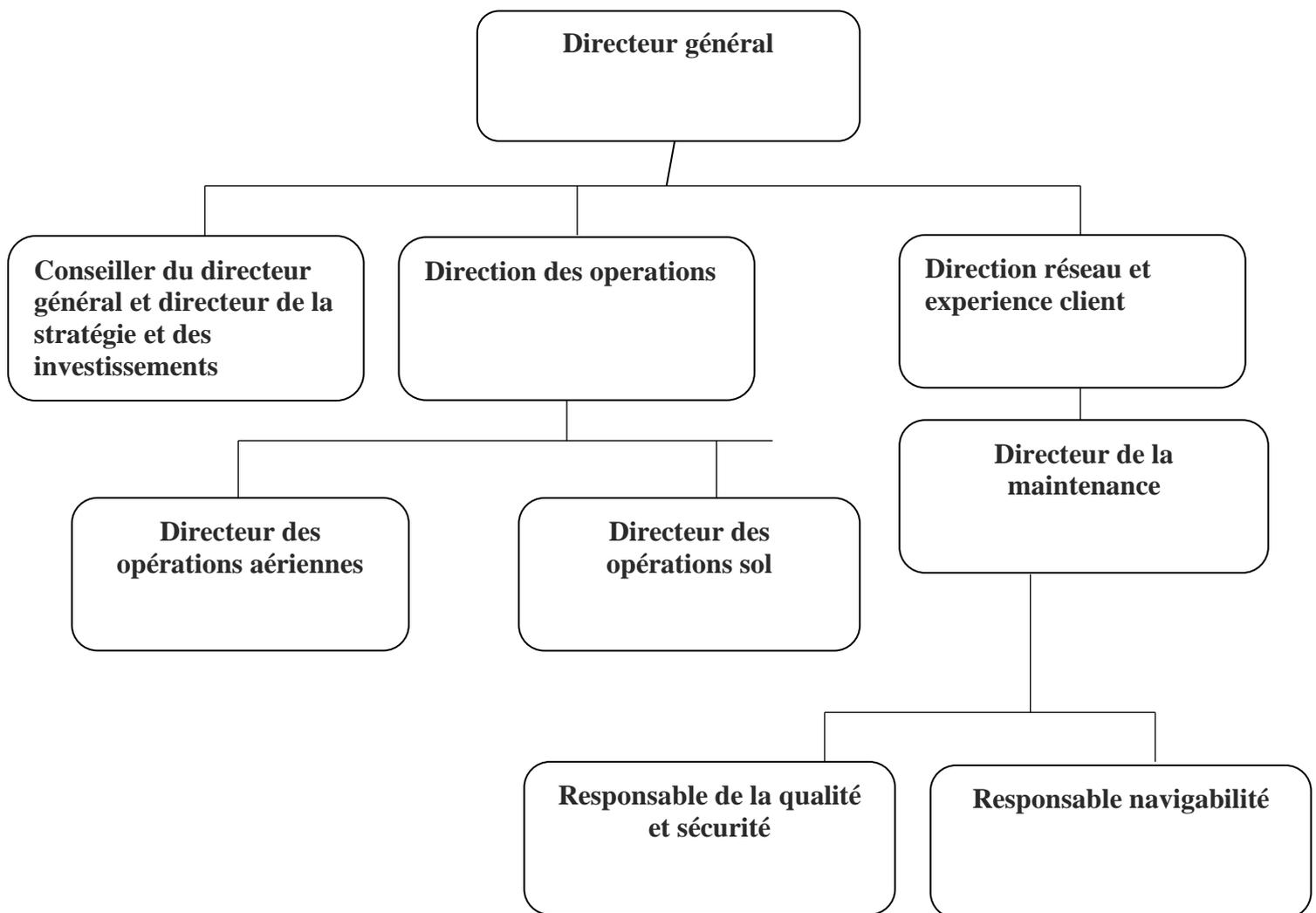
**Macumba Fall** Directeur des opérations sol 40 ans d'expérience dans l'aviation. Macumba a occupé plusieurs postes de cadre auprès d'Air France et Sénégal Handling Services.

**Ibrahima Ly** Directeur de la maintenance Plus de 40 ans d'expérience dans la maintenance aéronautique. Précédemment auprès d'Air Afrique, Air France Industries, Abu Dhabi Aircraft Technology, Kuwait Airways.

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

**Jean-Marc Garcia** Responsable navigabilité Plus de 40 ans d'expérience dans la maintenance aéronautique, principalement chez Air France Industries.

**Djibril Seibou** Responsable de la qualité et sécurité 35 ans d'expérience dans l'aviation. Auditeur IOSA. Précédemment directeur Qualité et SMS au sein d'Air Méditerrané



Organigramme Air Sénégal Sa

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

La CDC est un établissement public à statut spécial, qui est investi de mission d'intérêt général et contribue au développement économique et social du pays.

### **2-3 Localisation**

La compagnie Air Sénégal sa dispose des agences qui sont basées à l'intérieur du pays à savoir :

#### **DAKAR**

IMMEUBLE LA ROTONDE RUE AMADOU ASSANE NDOYE

#### **AIBD**

AEROPORT INTERNATIONAL BLAISE DIAGNE DE DIASS (BP 099 DIASS-AIBD)

#### **ZIGUINCHOR**

AEROPORT DE ZIGUINCHOR (BP30)

**Dans la sous-région on trouve les agences suivantes :**

#### **BISSAU**

10 B HOTEL ANCAR

#### **BANJUL**

46 KAIRABA AVENUE KMC BUILDING

#### **PRAIA**

AVE ADADE DE LISBOA

#### **CONAKRY**

IMMEUBLE ALI YOUSSEF KACHOUR

SEME BOULEVARD KALOUM-CONAKRY

#### **ABIDJAN**

AVENUE CHARDY IMM NOUR AL HAYAT

#### **BAMAKO**

ACI 2000 HAMDALAYE EX IMM BRUSSELS

#### **OUAGADOUGOU**

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

AVENUE KWAME N'KRUMAH.IMMEUBLE OUEDRAOGO HAMADO-08 BP  
1154 OUAGADOUGOU 08

NIAMEY

AVENUE DE L'AMITI2 A COTE D'ORABANK

COTONOU

LOT G23, AVENUE JEAN PAUL II, QUARTIER COCOTIERS

**A l'internationale nous avons l'agence :**

PARIS

AVENUE DES CHAMPS ELYSEES, 75008 PARIS

### Section 3. : Les activités

La compagnie aérienne évolue dans le transport aerien commercial de personnes et de marchandises ou elle rencontre différents types de demande à savoir : la demande domestique, la demande régionale et la demande internationale

#### 3-1 La flotte

Air Sénégal a une flot homogène composée de 8 avions dont, 2 Avions A330 Néo pour les grandes distance , 2 avions A321 pour les distance intermédiaire avec de petit volume, 2 avion A319 pour la sous-région et petit volume et 2 ATR pour les vols domestiques et la sous-région proche.

Les A319 et A321 sont en leasing et les ATR et les A330 appartient à la compagnie Air Sénégal

*Tableau 1 : La flotte d'Air Sénégal*

appareil	En service	Commande prévus	Configuration				Notes
			C	W	Y	Total	
Airbus A330-900neo	2	-	32	21	237	290	
ATR 72-600	2	-	-	-	70	70	-

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Airbus A321	2	1	16	-	181	181	En leasing
Airbus A-319	2		-	-	-	-	en leasing
Total	8	9					

Source : <https://flyairsenegal.com/decouvrir/flotte/>



Figure 1: Airbus A330-900 Néo

### Taille de la flotte

- 2 appareils en 2019 et 2 (option)

### Caractéristiques

- Longueur en mètres : 63,66
- Envergure en mètres : 64,00
- Vitesse de croisière : M 0,86

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

- Capacitépassager:290personnes  
32placesBusiness  
21placesPremium  
237 places Eco



*Figure 2: Airbus A-319*

### Taille de la flotte

- 3 appareils prochainement

### Caractéristiques

- Longueur en mètres : 33,84
- Envergure en mètres : 64,00
- Vitesse de croisière : M 0,78
- Capacitépassagers:120personnes  
12placesBusiness  
108 places Eco

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



Figure 3: ATR 72-600

### Taille de la flotte

- 2 appareils

### Caractéristiques

- Longueur en mètres : 27,17
- Envergure en mètres : 27,05
- Vitesse de croisière : 270 kts
- Capacité passagers: 70 personnes  
70 places Eco



*Figure 4: Airbus A-321*

Airbus A-321

### **Caractéristiques**

- Longueur en mètres : 44,51
- Envergure en mètres : 34,1
- Vitesse de croisière : M 833 km/h
- Capacité passagers : 165

16 classe Affaires

149 classe Eco

### **3-2 les destinations**

La nouvelle compagnie aérienne nationale, Air Sénégal, a pour ambition d'être le leader du transport aérien ouest-africain en s'appuyant sur le HUB régional AIBD (Aéroport International Blaise Diagne). Elle se fixe pour mission de desservir aussi bien des lignes intérieures que des lignes internationales. A ce jour, Air Sénégal dessert 12 destinations dans 11 pays.

#### **3-2-1 la demande domestique**

Encore appelée le trafic domestique est la demande qui correspond au trafic interne d'un pays. Cette demande est exprimée par la population qui se déplace entre les villes du pays.

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Tableau 2 : Trafic domestique

Destinations	Aéroport
Dakar	Basée à l'Aéroport international Blaise Diagne
Ziguinchor	Aéroport de Ziguinchor
Cap Skirring	Aéroport de Cap Skirring

Source : <https://flyairsenegal.com/destinations/>

### 3-2-2 La demande régionale

La demande régionale est la demande exprimée entre les pays d'une même sous-région.

Tableau 3 : le trafic régional

Destinations	Aéroport
Abidjan	Aéroport international Félix-Houphouët-Boigny
Bamako	Aéroport international Modibo Keita
Bissau	Aéroport international Osvaldo Vieira de Bissau
Ouagadougou	Aéroport international de Ouagadougou
Niamey	Aéroport international Diori Hamani
Nouakchott	Aéroport International Nouakchott Oumounsy

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Casablanca	Aéroport Mohammed-V de Casablanca
Banjul	Aéroport International de Banjul

Source : <https://flyairsenegal.com/destinations/>

### 3-2-3 La demande international

La demande internationale concerne le trafic entre les continents , elle est exprimée par les personnes résidentes sur le territoire sénégalais et sur celle résident sur d'autres continents.

*Tableau 4 : Trafic International*

Destinations	Aéroport
Barcelone	Aéroport Josep Tarradellas Barcelone-El Prat
Marseille	Aéroport Marseille Provence
Paris	Aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle
Praia	Aéroport international de Praia

Source : <https://flyairsenegal.com/destinations/>

## **CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE**

### **Section 1 : Présentation et analyse des résultats obtenus**

Dans cette partie, nous essayerons de présenter et d'analyser tous les résultats recueillis à l'issue de notre recherche des enquêtes et des entretiens menés auprès des différents acteurs concernés . Lesdites enquêtes nous ont permis de mieux décrire, comment se sont-ils organiser pour maintenir à flot la compagnie durant la fermeture des espaces aériens.

#### **1-1 Présentation des résultats obtenues**

Dans cette partie, nous présenterons les résultats recueillis à partir de nos recherche effectué sur la page officielle de la compagnies aérienne, auprès des collaborateurs de la compagnies aérienne via le réseau LinkedIn, à travers des interview du Directeur d'Air Sénégal sur la itv, dans le journal le Soleil. Nous avons aussi recueillis des informations à travers la page officielle du Ministère du Tourisme et des Transports Aériennes. L'enquête a été plus accentuée sur la fermeture des frontières aériennes , sur les vols de rapatriement et les mesures de la compagnie pour s'adapter à la pandémie du covid 19 afin de déceler les tenants et aboutissants.

#### **- L'impact de la fermeture des frontières sur le trafic aérien d'Air Sénégal**

C'est le ministre du Tourisme et des Transports aériens du Sénégal qui a annoncé jeudi 19 mars la fermeture totale de l'espace aérien sénégalais à compter du vendredi 20 mars 2020 à 23h 59 jusqu'au 17 avril 2020 ( voir Annexe 1).

La note d'information attestait : « **le Sénégal ferme totalement ses frontières aériennes** », supprimant ainsi l'exploitation de tous les vols en provenance et à destination des aéroports du Sénégal à l'exception des vols domestique entre AIBD et Ziguinchor , des vols cargo, des évacuations sanitaires et des vols spéciaux autorisés.

Suite à cette annonce , Air Sénégal a publié une note d'information : « **Suite à la décision des autorités étatiques, Air Sénégal informe de la suspension de tous ses vols à destination et au départ de ses destinations régionales et intercontinentales** ».

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Les vols sont suspendus sur les destinations selon le tableau suivante :

*Tableau 5 : Suspension des vols*

<b>Pays</b>	<b>Date suspension des vols</b>
Paris	du 18 mars au 30 juin 2020
Barcelone	du 15 mars au 30 juin 2020
Marseille	18 mars au 30 juin 2020
Casablanca	du 17 mai au 30 juin 2020
Nouakchott	du 17 mai au 30 juin 2020
Praia	à partir du 18 mars jusqu'à nouvel ordre
Bissau	à partir du 18 mars jusqu'à nouvel ordre
Bamako	à partir du 21 mars jusqu'à nouvel ordre
Niamey	à partir du 21 mars jusqu'à nouvel ordre
Ouagadougou	jusqu'au 17 Mai
Abidjan	jusqu'au 17 Mai
Banjul	jusqu'au 17 Mai

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Conakry	jusqu'au 17 Mai
Accra	jusqu'au 17 Mai
Lagos	jusqu'au 17 Mai

Source : <https://flyairsenegal.com/mesures-commerciales-mise-en-place-par-air-senegal/>

Sachant que la compagnie aérienne était numéro un(1) sur toute ces lignes sauf sur Paris et sur Nouakchott selon son Directeur, l'annulation de ces vols influences sur le trafic. La fermeture des frontières a durée pendant 3 mois. Par conséquences, les avions sont cloué au sols, les opérations sont presque inexistante. On assiste à une baisse voir même un niveau de desserte quasi inexistant.

- Les mesures d'accompagnements suite à l'annulation des vols :

Air Sénégal pour accompagner ses clients dans la gestion de leurs déplacements suite à l'annulation des vols met en place des mesures commerciales <sup>12</sup>suivants :

### **En cas de demande d'annulation ou de remboursement :**

- Les billets sont remboursables sous conditions (pénalités à payer selon le type de billet)
- A titre exceptionnel, les billets non remboursables pourront bénéficier d'un avoir de la même valeur du billet valable 1 an et à utiliser sur tout le réseau Air Sénégal,
- Un remboursement partiel sera accordé à titre exceptionnel sous forme d'avoir de la même valeur du billet valable 1 an à utiliser sur tout le réseau Air Sénégal

### **En cas de changement de date :**

- Le changement doit s'effectuer dans la même classe de réservation, soit au même tarif. Si la classe de réservation n'est plus disponible, un réajustement tarifaire s'applique.

---

<sup>12</sup> <https://flyairsenegal.com/air-senegal-suspend-ses-vols-a-destination-et-au-depart-de-la-france-lespagne-le-maroc-la-mauritanie-et-le-cap-vert/>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

### En cas de changement de destination :

- Pas de possibilité de changement de destination
- Un remboursement sans pénalité sera accordé pour l'émission d'un nouveau billet sur le réseau Air Sénégal.
- **Les vols de rapatriement effectués par Air Sénégal pendant la fermeture des frontières**

Beaucoup de vols ont été annulés. Si certaines compagnies aériennes ont momentanément cessé toute activité, d'autres volent encore mais annulent certains vols. Les voyages non essentiels étant fortement déconseillés, voire interdits. Des voyageurs bloqués à l'étranger sont en attente de solutions de rapatriement.

Pour le Sénégal, le ministre des Affaires étrangères, Amadou Ba<sup>13</sup>, a fait le point sur la situation des Sénégalais bloqués à l'étranger, en cette période de crise sanitaire.

*Tableau 6 : Sénégalais bloqués En Europe*

Pays	Nombre de personne
France	237
Portugal	31
Turquie	30

Espagne	10
Italie	6
Total	314

*Tableau 7 : Sénégalais bloqués en Afrique*

Pays	Nombre de personne	Notes
------	--------------------	-------

<sup>13</sup> <http://www.sante.gouv.sn/mediatheque/videotheques/coronavirus-point-de-situation-avec-monsieur-amadou-ba-ministre-des>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Maroc	149	!72 ont été rapatriés par vol spécial
Togo	28	
Nigéria	46	
Burkina Faso	22	
Bénin	13	
Niger	9	
Mauritanie	8	
Ghana	3	
Total	278	

*Tableau 8 : sénégalais bloqués en Amérique*

Pays	Nombre de personne
Etats-Unis	50

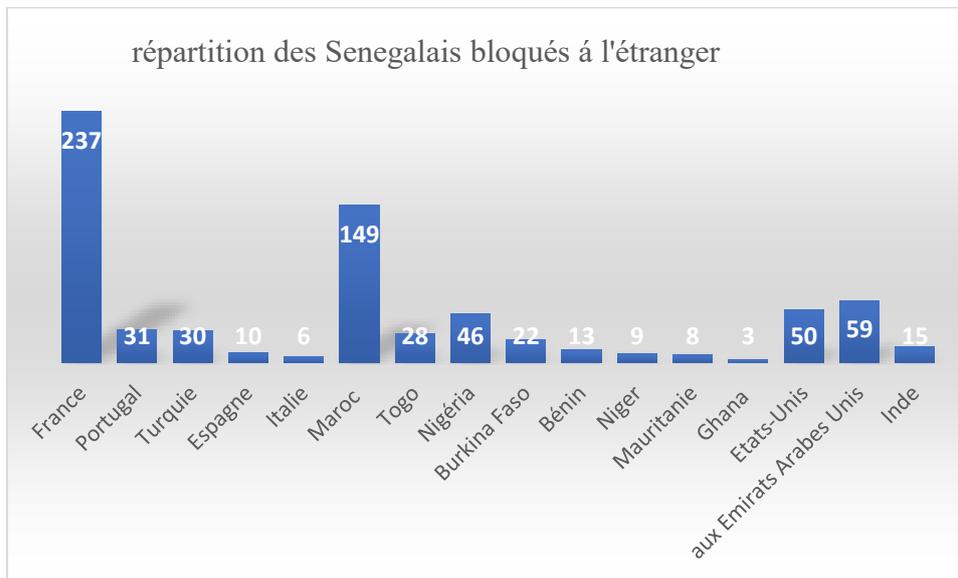
### Sénégalais bloqués en Asie

*Tableau 9 : sénégalais bloqués en Asie*

Pays	Nombre de personne
aux Emirats Arabes Unis	59
Inde	15
Total	74

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Ainsi, selon les données reçues de nos représentations, l'ensemble des ressortissants bloqués s'élève à 716.



Face à cette situation, le 11 mai 2020, le ministre du Tourisme et des Transports aériens avait publié un communiqué de presse « **Vols de rapatriement des Sénégalais** »

( Annexe 2) qui permettra le rapatriement des sénégalais établis en Europe.

Et par conséquence ce graphique montre une opportunité pour Air Sénégal Sa d' effectuer des vols de rapatriements sur l'Europe plus précisément en France et en l'Italie et sur l'Afrique dans les pays de la sous régions qui font partie de sa desserte.

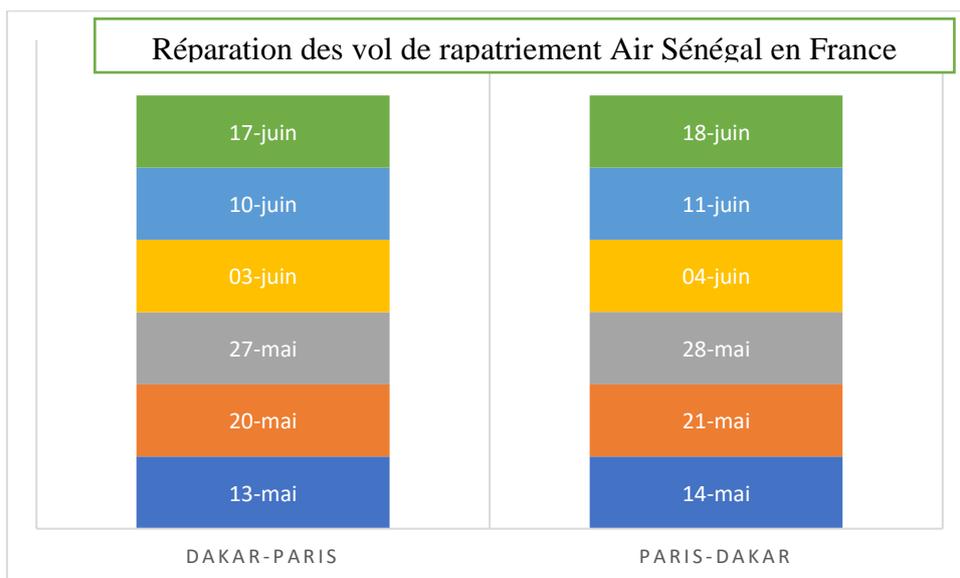
Tableau 10 : vols de rapatriements

AIR SÉNÉGAL		AIR FRANCE		
Dakar-Paris Départ 22h	Paris- Dakar Départ 11h30	Paris-Dakar	Dakar-Paris	Notes
13 mai	14 mai	12 mai	13 mai	Le 13 mai Air France a fait 3 vols dont 2 AF 374V et un AF 0717

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

20 mai	21 mai	17 mai	-	
27 mai	28 mai	19 mai	-	
3 juin	4 juin	24 mai	25 mai	
10 juin	11 juin	26 mai	27 mai	
17 juin	18 juin			

Source : ministère du Tourisme et des Transports aériens



Graphique 1 : répartition des vols de rapatriement Air Sénégal en France

source : ministère du Tourisme et des Transports aériens

Ce planning a permis à Air Sénégal d'effectuer 12 vols pour Dakar- Paris et Paris-Dakar du 13 mai 2020 au 18 juin 2020 pour les sénégalais bloqués en France.

Compte tenu de la situation , la compagnie aérienne Air Sénégal envisage des vols de rapatriement, tenant compte du fait que le moment de la reprise dépendra exclusivement

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

des autorités étatiques, au Sénégal et dans les pays de destination . Le schéma de reprise reposera aussi sur les finances d’Air Sénégal, mises à mal depuis l’instauration du « lockdown » ( confinement) décide d’opérer des vols cargo et des vols de rapatriement. Un des objectifs des vols de rapatriement étaient de permettre aux sénégalais de rejoindre leurs pays mais aussi d’assurer des rentrées financières.

La compagnie aérienne Air Sénégal a ainsi commencé à opérer des vols de rapatriement vers la France, l’Italie, la Grande-Bretagne, la Côte d’Ivoire, etc.

Le 8 juin 2020 –La compagnie aérienne Air Sénégal annonce la mise en place de vols de rapatriement des ressortissants sénégalais en provenance d’Italie à compter du 10 juin 2020.

Cette opération organisée à la demande des autorités sénégalaises par le biais du Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l’Extérieur se déroulera comme suit:

*Tableau 11 : vols de rapatriement Air Sénégal sur Espagne*

Vols	Destination	Dates	Heures
Vol HC 4018	Milan-Dakar	10 juin 2020	12h000
Vol HC 4016	Rome-Dakar	10 juin 2020	17h45
Vol HC 4018	Milan-Dakar	13 juin 2020	08h00
Vol HC 4016	Rome-Dakar	13 juin 2020	10h00
Vol HC 4016	Rome-Dakar	16 juin 2020	19h45
Vol HC 4018	Milan-Dakar	17 juin 2020	08h00

source : <https://flyairsenegal.com/air-senegal-rapatrie-les-ressortissants-et-residents-senegalais-bloques-en-italie/>

Ce tableau montre un trafic inexistant depuis le mois de mars avec la fermeture des frontières. Pour la destination Espagne, Air Sénégal a commencé ses vols de rapatriement partir du 10 juin pour finir le 17 juin dans les villes de Rome et Milan. Le 10 juin et le 13 juin 2020, Air Sénégal a effectué pour chaque date 2 vols, un Vol HC 4018 et un Vol HC 2016 de rapatriement Milan-Dakar et Rome-Dakar entre 12h et 17h 45.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Air Sénégal a fait un Vol HC 4016 entre Rome-Dakar le 16 juin à 19h45 et un Vol HC 4018 pour Milan-Dakar le 17 juin 2020 à 08h00. Ce qui fait 6 vols de rapatriement pour le mois de juin effectué par Air Sénégal.

### **- Les conséquences de la fermeture des frontières sur les coûts de la compagnie**

Condition essentielle pour le redémarrage du secteur aérien soulève plusieurs questions. Les images des avions parkés sur les tarmacs se sont multipliées et chaque jour apporte son lot de mauvaises nouvelles concernant les difficultés d'une compagnie ou d'une autre. Le ministre du Tourisme et des Transports aériens, Alioune Sarr avait fait la révélation : du fait de la fermeture des voies aériennes pour cause de coronavirus, la compagnie Air Sénégal a subi un manque à gagner de quelque 20 milliards francs CFA, en moins de trois mois.

Même sans voler, les compagnies aériennes mondiales grillent 400 millions de dollars par jour pour assurer la maintenance des avions au parking, payer les salaires et assumer les remboursements des prêts ou les frais de location des appareils.

Les coûts fixes demeurent élevés malgré la suspension des opérations. Pour comprendre la dimension du problème vérifions les détails des dépenses d'une compagnie aérienne.

Une compagnie aérienne, c'est avant tout des hommes et des femmes de terrain, au service des passagers. L'effectifs d'Air Sénégal est composé de PNC( Personnel Navigant Commercial) et de PNT (Personnel Navigant Technique) à cela s'ajoutent bien évidemment les personnels au sol dont bon nombre sont en contact direct avec les passagers dans les aéroports. Ainsi en moyenne, les frais de personnels représentent 30% des coûts d'une compagnie aérienne comme nous le montre l'image ci-dessous. Bien qu'une part des salaires soit liée au nombre d'heures de vol, la part fixe reste prépondérante. L'équation n'est bien évidemment plus viable dans des conditions où les avions ne volent plus et où la demande pour le transport aérien est quasi nulle.

Face à cette impasse, les premières mesures annoncées par les compagnies aériennes ont consisté à réduire tant que possible cette masse salariale.

La compagnie aérienne mis en œuvre un plan de réduction de ses charges avec l'accord du personnel de la compagnie, de ses fournisseurs et banquiers.

Le personnel d'Air Sénégal a elle-même décidé de partir en chômages technique et les 45 milliards dans le hub d'Air Sénégal a permis de conserver 300 emplois directs.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

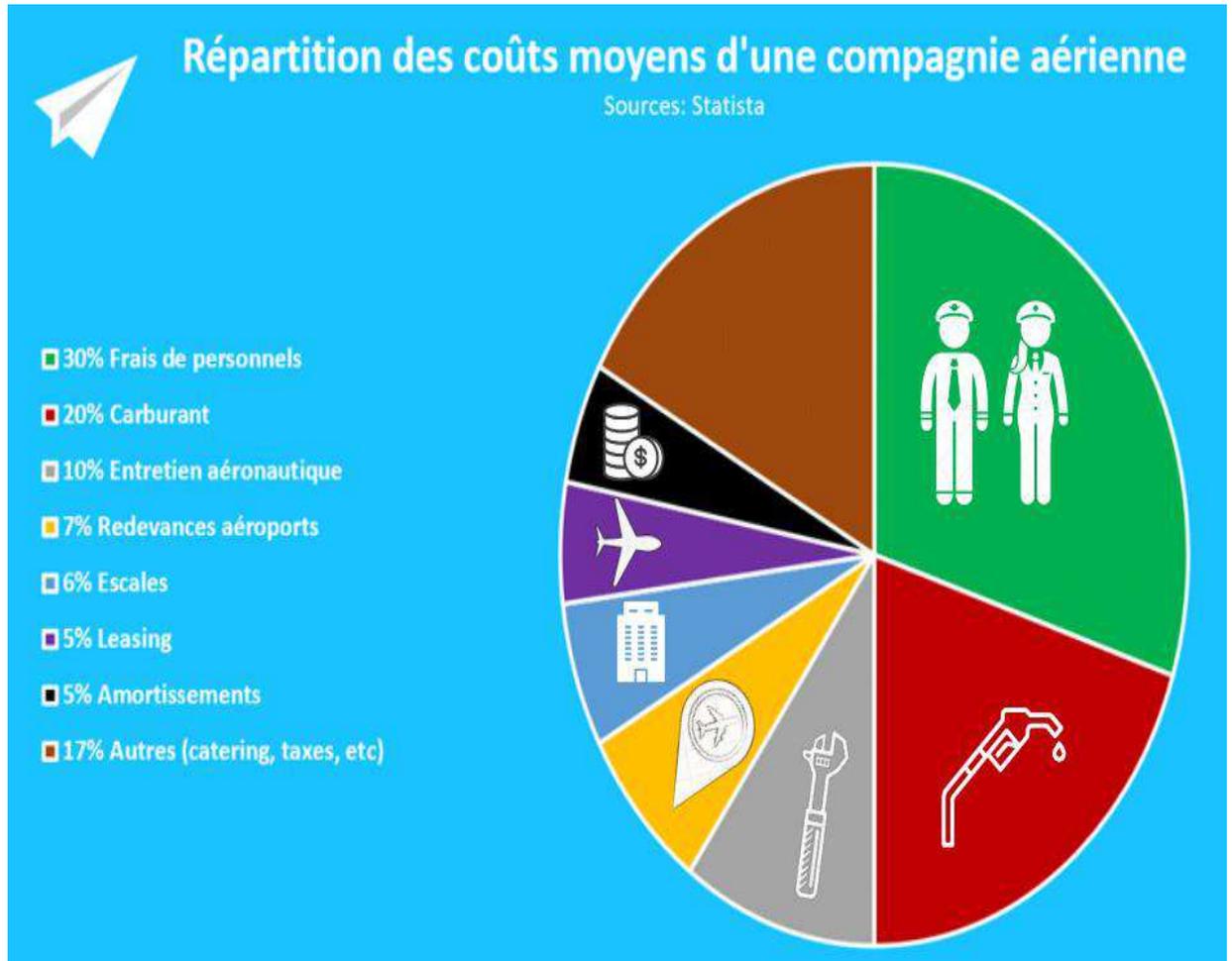
Malgré cela, les coûts continuent de s'accumuler. En effet, les avions sont des actifs très consommateurs en maintenance. Il faut compter environ 150 heures de main d'œuvre de maintenance pour un avion en "stockage actif", le mode de stockage prévu pour durer entre 1 et 3 mois

Air Sénégal a dans sa flotte deux Airbus en leasing que sont un A319 et un A321.

Un avion en location, cela signifie un loyer à payer tous les mois. Or, un avion en leasing, qu'il soit en vol ou cloué au sol, représente toujours la même charge pour une compagnie aérienne. Pour Air Sénégal, cela représente des millions à verser tous les mois, attaquant une nouvelle fois

le peu de trésorerie restant à la compagnie compagnies.

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



Graphique 2 : la répartition des coûts moyens d'une compagnie aérienne

Donnée collectées sur Statista

- **Les mesures de l'État pour accompagner la compagnie aérienne Air Sénégal**  
Crise sans précédent, en peu de jours, la quasi-totalité des vols a été supprimée, les aéroports fermés, la flotte mondiale immobilisée, des milliers de salariés mis au chômage. Autre conséquence, des compagnies aériennes se retrouvent en faillite alors que d'autres font appel à l'État pour survivre.

Le retour à la normale n'est pas attendu avant trois à quatre ans.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Le secrétaire général de l'Association africaine des compagnies aériennes (Afraa), Abderrahmane Berthé<sup>14</sup> lance un appel commun avec l'Association internationale du transport aérien (IATA), l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et la Commission africaine de l'aviation civile (Cafac), aux gouvernements africains pour qu'ils soutiennent leurs compagnies aériennes face aux conséquences catastrophiques de l'épidémie de coronavirus sur le secteur. Et pour qu'ils maintiennent les vols cargo.

Au 11 mars, les pertes pour les compagnies africaines dues au coronavirus se chiffrent à 4,4 milliards de dollars selon des chiffres dévoilés, le 19 mars, par l'Association internationale du transport aérien (IATA). Si la plupart des compagnies dans le monde ont trois mois de trésorerie devant elles, les transporteurs africains n'ont souvent que quelques semaines.

C'est dans cette optique que les compagnies aériennes demandent des soutiens publics, soit des aides directes, soit des prêts directs, soit des garanties pour obtention de crédits.... Car aucune compagnie ne pourra tenir jusque-là sans liquidités nouvelles.

Secouée par la pandémie liée au coronavirus, Air Sénégal bat de l'aile. Mais le chef de l'État, Macky Sall tient à sa relance. Lors d'une réunion qu'il a présidée, au palais de la République, il a noté que, dans ce contexte de crise, la relance sur 2020-2023 du secteur aérien nécessite une adaptation de la situation économique de la compagnie, de sa flotte, des destinations et de son business plan. À cet effet, le président de la République a donné des directives pour un nouveau plan d'envol et d'investissement ajusté.

Du fait de ces circonstances exceptionnelles, l'État du Sénégal dans le cadre du Plan de résilience économique et sociale pour faire face à l'impact de la pandémie du Covid-19 dans les secteurs du tourisme et des transports aériens, le gouvernement a affecté une enveloppe globale de 77 milliards FCFA pour soutenir les outils de production, préserver plus de 100 000 emplois et préparer la relance post Covid-19». Dans la répartition, 45 milliards FCFA ont été affectés au hub d'Air Sénégal dans l'opérationnalisation de son plan de développement. Ce qui a permis à la compagnie nationale de conserver 300

---

<sup>14</sup> Abderrahmane Berthé ( Ancien Directeur d'Air Mali , Abderrahmane Berthé occupe depuis janvier 2018 à Nairobi le poste de secrétaire général de l'association des compagnies aériennes africaines)

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

emplois directs, et de maintenir huit avions en état fonctionnel pour un redéploiement optimal.

### **- L'ouverture des frontières aériennes**

Le Sénégal a rouvert ses frontières aériennes le 15 juillet, et les vols internationaux ont repris selon un protocole sanitaire défini. Après quatre mois de fermeture à cause du Covid-19, dans son discours à la nation, le président Macky Sall a annoncé la réouverture des frontières aériennes à partir du 15 juillet. Le ciel sénégalais est fermé depuis la mi-mars dans le cadre de la lutte contre le coronavirus. Mais il y aura des conditions : le chef de l'État a précisé que « les vols internationaux reprendront selon un protocole sanitaire défini ». Et la réouverture dépendra aussi et surtout de l'ouverture ou non des frontières dans les pays de destination.

Air Sénégal dans un communiqué de presse <sup>15</sup> annonce la reprise des vols Réguliers Air Sénégal le 15 juillet 2020 pour Paris – Dakar

- aux citoyens de la CEDEAO ;
- aux titulaires d'une carte de résident au Sénégal ;
- aux ressortissants des pays n'ayant pas imposé au Sénégal des restrictions d'accès de ses citoyens à leurs territoires ;
- aux passagers en transit ;
- aux catégories spécifiques de voyageurs ayant une fonction ou des besoins essentiels ( cf. annexe II Circulaire N°03 / 2020 du MTTA/SG portant sur les Conditions de reprise de trafic des compagnies aériennes desservant le Sénégal (Annexe 19).

### **Documents à fournir :**

- Passeport CEDEAO ; Carte de résident ; Carte d'identité de la CEDEAO.
- Document de voyage exceptionnel délivré aux catégories d'exception publiées par les autorités sénégalaises.

Ainsi les passagers qui voyage sur Air Sénégal doit :

- munir des résultats de vos tests covid (PCR) datant de moins de 7 jours.

---

<sup>15</sup> <https://flyairsenegal.com/reprise-vols-reguliers-air-senegal-15-juillet-2020-paris-dakar/>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

- À défaut, le passager devra s'engager à accepter de faire un test à votre charge ( 40.000 FCFA ) auprès des établissements mandatés, au cas où les autorités sanitaires vous l'exigent à l'arrivée au Sénégal.

### - Les mesures sanitaires mise en place par Air Sénégal après l'ouverture des frontières

Avec la levée du confinement et des restrictions de voyage, les compagnies se mettent en ordre de marche pour reprendre du service. L'association internationale du transport aérien (IATA) estime que le trafic mondial de passagers, mesuré en kilomètres-passagers payants, sera, en 2021, inférieur de 24% par rapport au niveau de 2019. L'organisation, qui regroupe 290 compagnies, ne prévoit pas un retour à la normale avant 2023.

Après près de quatre (4) mois d'une fermeture totale de son espace aérien en raison la pandémie du Covid-19, le Sénégal a autorisé mercredi 15 juillet la reprise des vols internationaux. Pour cela, le ministre du Tourisme et des Transports Aériens, Alioune Sarr, a rendu les conditions sanitaires pour le transport aérien des passagers à destination du Sénégal.

La reprise des vols intérieurs et internationaux s'accompagne de nouvelles mesures de prévention censées endiguer la propagation du Covid-19 à l'intérieur des avions. Ces mesures concernent en particulier la réduction du nombre de passagers et le protocole de distanciation sociale imposé par les autorités et conseillés par l'OACI à bord des appareils.

Les conseils de l'OACI : De nombreuses mesures sont envisageables : port du masque obligatoire, contrôle de la température, banalisation d'un siège sur deux, séparations en plexiglass, passeport sanitaire, ventilation et désinfection des système d'aération des cabines, etc...

Air Sénégal a aussi respectée le protocole sanitaire pour les transporteurs aerien imposer la ministère du tourisme et des transports aériens **CIRCULAIRE N°02/202**

les annexes au **CIRCULAIRE N°02/2020 ( Annexe 9 ) :**

annexe 1 :fiche de contrôle désinfection de l' aéronef contre la covid-i9 i

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

annexe 2 :déclaration sur l'honneur d'absence de symptômes d'infection par la covid-19 et/ou de contact avec un cas déclaré

annexe 3 :formulaire de localisation de passager pour la santé publique (fr)

annexe 4 : fiche de santé de membre d'équipage .

### -Les principales mesures de sécurité aérienne post-COVID-19 par Air Sénégal<sup>16</sup>

Pour regagner la confiance des passagers et les faire remonter à bord des avions sans craintes, les compagnies et les aéroports ont déployés une série de mesures pour assurer leur sécurité sanitaire, allant de procédures d'embarquement dématérialisées au port du masque obligatoire dans les avions en passant par des nettoyages renforcés des appareils.

Pour rassurer ses voyageurs et éviter une nouvelle vague de contamination, Air Sénégal a mis en place des mesures sanitaires :

#### A l'aéroport

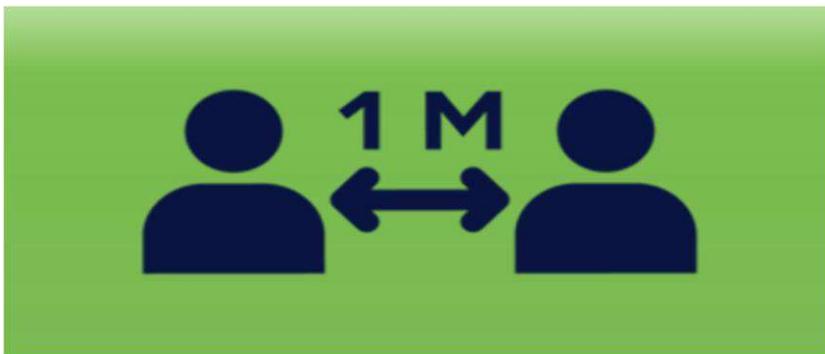


Figure 5 :RAPPEL DES MESURES DE DISTANCIATION

<sup>16</sup> <https://www.facebook.com/flyairsenegal/videos/745450436287733>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Des affichages, des annonces et des marquages au sol rappellent les mesures de distanciation.



*Figure 6 : ÉCRANS DE PROTECTION*

Tous les comptoirs d'enregistrement sont équipés d'écrans de protection en plexiglas



*Figure 7: DÉSINFECTION DES COMPTOIRS ET DES BORNES*

Les comptoirs d'enregistrement et les bornes sont désinfectés régulièrement.

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 8 : DISTRIBUTEURS DE GEL HYDROALCOOLIQUE*

Des distributeurs de gel hydroalcoolique sont à votre disposition.



*Figure 9 : PRISE DE TEMPÉRATURE SANS CONTACT*

Un contrôle de température corporelle peut être mis en place au départ de certains vols Air Sénégal .

**A bord**

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 10 : AIR RENOUVELÉ TOUTES LES 3 MINUTES*

- Nos avions sont équipés d'un système de recyclage de l'air constitué des filtres , avec un dispositifs équivalent à celui utilisé dans les blocs opératoires, qui capte 99,9 % des particules.
- L'air est ainsi renouvelé toutes les 3 minutes.



*Figure 11 : NETTOYAGE QUOTIDIEN ET DÉSINFECTION RÉGULIÈRE*

- Aspiration des moquettes, des sièges et des têtes
- Nettoyage de toutes les surfaces de contact : tablette, accoudoirs, écran de divertissement, télécommande, racks à bagages, hublots et toilettes

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 12 : OFFRE À BORD*

- Dès votre arrivée à bord, une lingette désinfectante est à votre disposition.
- Sur nos vols domestiques et courts, le contexte sanitaire nous conduit à réduire notre offre à uniquement un passage de service de verre d'eau dans toutes les cabines.
- Sur nos autres vols, notre offre à bord est maintenue. Nous privilégions les produits sous film ou emballés individuellement.

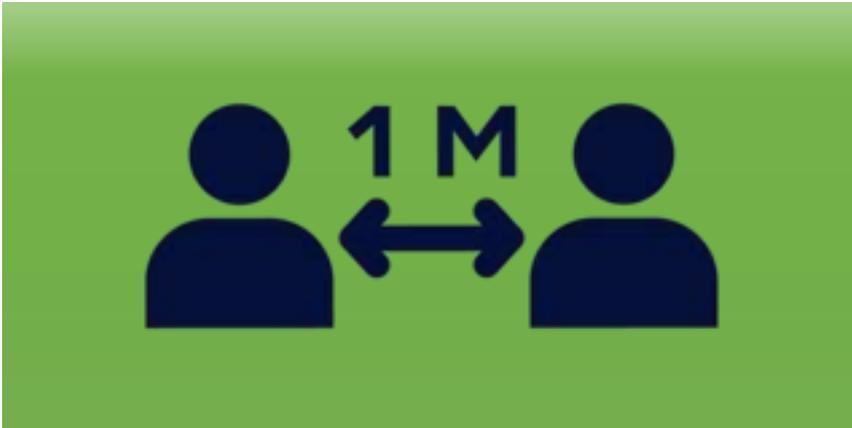
### A l'arrivée



*Figure 13 : ANNONCES À BORD*

Avant la sortie de l'avion, des annonces sont effectuées pour faciliter le débarquement et inciter à la distanciation

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 14 : MESURES DE DISTANCIATION*

En salle d'arrivée des bagages, des affichages, des annonces et des marquages au sol rappellent les mesures de distanciation.



*Figure 15 : DISTRIBUTEURS DE GEL HYDROALCOOLIQUE*

Des distributeurs de gel hydroalcoolique sont à disposition.

- **Les stratégies d'Air Sénégal qui permettront de poursuivre son développement et faire face à la concurrence**

Un plan d'envol et d'investissement ajusté pour la compagnie Air Sénégal dans ce contexte de la crise covid 19. En effet, la relance du Secteur aérien nécessite une

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

adaptation à la situation de la compagnie, de sa flotte, des destinations et de son business plan.

- Dans la politique d'extension de son réseau, 28 novembre 2020 Air Sénégal a réceptionné un avion de type Airbus A321. L'aéronef est configuré pour accueillir 165 passagers : 16 en classe Affaires, 149 en classe Économique.

Il permettra de satisfaire la clientèle croissante d'Air Sénégal entre son hub de Dakar et les destinations internationales qui seront communiquées très prochainement.

Vue que la reprise des vols à l'international est difficile la concurrence est toujours là et beaucoup plus ardue, cela oblige les compagnies aérienne Air Sénégal à revoir son organisation et à la renforcer avec un accent particulières sur le marketing, le commercial et à l'amélioration de son service aux passagers.

- Pour remettre le client au centre des préoccupations de la compagnie, Air Sénégal a lancé le 10 décembre 2020,

son programme de fidélisation TERANGA<sup>17</sup>. Ce programme permettra aux clients d'utiliser les Miles enfin de profiter d'une variété de services auprès des partenaires.

Les cartes de fidélisation varient selon le niveau, il existe 4 niveaux :

---

<sup>17</sup> <https://flyairsenegal.com>

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 16 : La carte Teranga Ivory*

Elle représente le 1er niveau de notre Programme. Ce dernier est accessible sur simple demande et la réception de la carte définitive intervient après la prise en compte du deuxième voyage du client. La carte Teranga Classic est permanente.

### Avantages

- Réception de la carte définitive après la prise en compte du deuxième voyage du client;
- Possibilité d'accumulation des Miles échangeables contre des récompenses ;
- Centre de contact dédié.

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 17 : La carte Teranga Silver*

Elle est accessible à un membre classic à partir de 80 Points XP Teranga (Points d'Expérience Teranga) accumulés au cours de la même année. La carte est valable 1 an à compter de la date d'entrée dans le niveau.

### Avantages

Ce niveau donne accès à tous les avantages accordés aux membres Teranga- Classic auxquels s'ajoutent :

- Un accueil privilégié dans les agences et représentations d'AIR SENEGAL S.A. ;
- Priorité sur les listes d'attentes lors de la réservation

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 18 : La carte Teranga Gold*

Elle est accessible lorsque le client Silver atteint 140 Points XP Teranga (Points d'Expérience Teranga). La carte est valable 1 an à compter de la date d'entrée dans le niveau.

### Avantages

- Tous les avantages des membres Teranga Silver et encore plus !
- Un accès au salon VIP de l'aéroport Blaise Diagne de Dakar ;
- Priorité sur liste d'attente à l'aéroport ;
- D'un bagage supplémentaire avec une franchise de 23 KG sur demande à l'avance ;
- Embarquement prioritaire;
- Priorité dans la livraison des bagages à destination

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal



*Figure 19 : La carte Teranga Diamond*

Elle est accessible à un membre Gold à partir de 240 Points XP Teranga (Points d'Expérience Teranga). La carte est valable 1 an à compter de la date d'entrée dans le niveau.

### Avantages

Niveau le plus élevé du Programme TERANGA, il donne accès, en plus des avantages liés au Teranga Gold, aux avantages suivants :

- Un accès à tous les salons VIP des aéroports desservis par les avions d'AIR SENEGAL SA ;
- Une pièce bagage de 32 KG sur demande à l'avance.

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Les cartes octroient des avantages aussi nombreux que variés. Leurs conceptions répondent en effet, aux systèmes classiques des cartes de fidélité de compagnies aériennes, mais elle se distingue par sa touche sénégalaise, celle-là même, qui lui procure une dimension de « carte généreuse », fondée sur l'esprit TERANGA. A ce titre, les adhérents peuvent dès leurs souscriptions, bénéficier d'un crédit rétroactif de Miles d'un an sur les vols déjà effectués.

Ce programme en outre, est la preuve de la bonne santé de notre fleuron national qui a su faire preuve de résilience face aux contrecoups de la crise sanitaire sur le secteur aérien.

- Dans le but d'élargir son réseau, Air Sénégal a lancé une nouvelle liaison Dakar – Milan Malpensa, exploitable le 17 février 2021. A compter de cette date, la compagnie nationale va opérer trois vols directs dans la semaine (mercredi, samedi et dimanche) entre les deux villes sur toute l'année. Le vol va fonctionner selon les horaires suivants:

*Tableau 12 : liaison Dakar – Milan Malpensa*

Départ	Heure	N° de vol	Arrivée	Heure
Dakar	01h10	HC417	Milan	08h00
Milan	09h 45	HC418	Dakar	15h00

Source : <https://flyairsenegal.com/ouverture-de-la-ligne-dakar-milan/>

Ces horaires offriront également aux passagers de Milan, un transit direct de Dakar vers Abidjan (ABJ), Bamako (BKO), Conakry (CKY), Banjul (BJL), Ziguinchor (ZIG) et Nouakchott (NKC). Le vol à destination de Milan Malpensa sera opéré avec un avion de type Airbus A321 de 165 sièges, dont 16 en classe Affaires et 149 en classe Économique. Les passagers pourront en plus bénéficier d'une franchise de bagages : 2 pièces de 23kg chacune et profiter surtout du nouveau programme de fidélité Teranga. Outre ses tarifs de lancement attractifs, Air Sénégal fidèle à son Esprit, offre un accueil toujours plus chaleureux, inspiré de la légendaire Teranga sénégalaise. Mr Ibrahima Kane, Directeur Général d'Air Sénégal SA explique que : «L'ouverture de cette destination stratégique, cadre parfaitement avec le nouveau plan de relance de notre pavillon national également,

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

elle contribue au renforcement des relations économiques et diplomatiques entre l'Italie et le Sénégal».

- Après la destination Milan, Air Sénégal lance la desserte Dakar-Lyon à partir de Mars 2021. En effet, Air Sénégal va relier en vol direct Lyon à Dakar, le Hub d'Air Sénégal, avec trois fréquences par semaine dès le dimanche 28 mars 2021. A cette date, Air Sénégal sera la seule compagnie aérienne à effectuer des vols directs réguliers entre Lyon et Dakar. Cette liaison sera opérée en Airbus A321, un appareil qui vient tout juste de rejoindre notre flotte. Au départ de Dakar, le nouveau service fera un vol triangulaire Dakar-Marseille-Lyon-Dakar avec le programme de vols suivant :

*Tableau 13 : Liaison Lyon-Dakar*

No. Vol	Jours	Avion	Dép.	Heure	Arr.
427	Mar/Vend/Dim	A321	Lyon	1100	Dakar
427	Mar/Vend/Dim	A321	Dakar	0025	Lyon

Source : <https://flyairsenegal.com/air-senegal-lance-la-desserte-dakar-lyon-a-partir-de-mars-2021/>

Les horaires des vols faciliteront les correspondances au Sénégal pour Ziguinchor (ZIG), et pour la Côte d'Ivoire (Abidjan), le Mali (Bamako), la Guinée (Conakry), la Gambie (Banjul), et la Mauritanie (Nouakchott).

Tous les vols seront opérés en Airbus A321 configuré avec 16 sièges en classe affaires disposant de sièges « lit-plat » et 149 sièges en classe économique. En plus du wifi à bord, les passagers pourront profiter d'une franchise bagage de 46kg (deux pièces) pour toutes les destinations Air Sénégal au départ de Lyon et bénéficieront également du programme de fidélité (Teranga) que la compagnie aérienne vient de lancer. Avec une grande communauté d'habitants originaires d'Afrique de l'Ouest, Lyon et sa région représentent le 3ème plus grand segment sur le marché France-Dakar. Ainsi, Air Sénégal propose un

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

choix de connexions pratiques et sûres pour le public voyageant entre l'aéroport Lyon-Saint Exupéry et l'Afrique de l'Ouest, avec un temps de transit rapide à Dakar dans les deux sens. En complément du trafic affinitaire, la compagnie sénégalaise souhaite faciliter le tourisme en provenance de la France vers le Sénégal. Cette destination aux multiples facettes propose des plages d'exception, mais aussi une richesse historique et culturelle et une authenticité séduisant le public français depuis des décennies. Ibrahima Kane, Directeur général d'Air Sénégal : « La desserte Dakar-Lyon va contribuer au renforcement de notre offre sur la France, première destination de notre compagnie. Cela participera notamment à l'affermissement des relations bilatérales entre la France et le Sénégal et vient en soutien à la réforme future du secteur touristique national ».

Les compagnies aériennes utilisent les hubs aériens ou les aéroports centraux pour concentrer le trafic de passagers et les opérations de vol dans un aéroport donné. Ils servent de points de transfert (ou d'escale) pour amener les passagers à leur destination finale. Cela fait partie du système en étoile. Une compagnie aérienne opère des vols à partir de plusieurs villes autres que les agglomérations de tête vers l'aéroport central, et les passagers voyageant entre des villes parlées doivent se connecter via le hub. Ce paradigme crée des économies d'échelle qui permettent à une compagnie aérienne de desservir (via une connexion intermédiaire) des paires de villes qui, autrement, ne pourraient pas être desservies économiquement. Ce système contraste avec le modèle point à point, dans lequel il n'y a pas de hub et où les vols sans escales sont plutôt proposés entre les villes à rayons.

Les hubs aériens couvrent deux concepts: administratif et technique, c'est l'aéroport où une entreprise concentre la majorité de ses activités de gestion et assure la maintenance de ses avions; commerciale, c'est l'aéroport de destination principale de ses vols et donc une plateforme de correspondance.

- Dans le cadre du développement du hub aérien de Dakar, l'Aéroport international Blaise DIAGNE AIBD SA et la compagnie aérienne nationale Air Sénégal SA ont convenu, de l'opportunité de mettre en commun leurs forces pour la mise en place d'un Centre de Maintenance Aéronautique. C'est dans cette perspective que

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Messieurs Ibrahima Kane et Doudou Ka respectivement Directeur général de Air Sénégal et Directeur général de AIBD SA, ont signé ce 29 décembre, dans les locaux de la compagnie, un protocole d'accord. Ce document servira de cadre de partenariat et de coopération entre les deux structures pour la réalisation de ce projet majeur. Ainsi ils ont décidé de mettre à profit leur savoir-faire, les ressources et moyens nécessaires ainsi qu'un personnel qualifié pour faciliter sa mise en œuvre. Le centre de maintenance aéronautique sera basé au sein de l'aéroport Blaise Diagne et devra satisfaire les besoins nationaux, sous régionaux et internationaux en termes de maintenance des avions. Pour renforcer le hub aérien il est nécessaire de construire des infrastructures annexes de qualité, c'est la raison pour laquelle les deux parties entendent donner au centre de maintenance aéronautique tout le sens et toute l'attention qu'il mérite. Pour rappel, les trois composantes principales du hub aérien de Dakar, projet phare du Plan Sénégal Émergent sont aujourd'hui lancées. Il s'agit de l'aéroport Blaise Diagne, du Programme de Reconstruction des Aéroports du Sénégal (PRAS) et de la compagnie nationale Air Sénégal.

### **1-2 : Analyse des résultats par SWOT**

La méthode SWOT est un outil qui nous a permis de vérifier que les stratégies mises en place, à partir de nos hypothèses de recherche et des informations recueillies, permettent à la compagnie aérienne Air Sénégal de faire face à la pandémie du covid 19.

Elle met ainsi en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence avec les compétences et les ressources de ladite compagnie . Par conséquent, cette méthode consiste à synthétiser des éléments dans une matrice appuyer sur l'identification des Forces, des Faiblesses, ainsi que les Opportunités et les Menaces du marché (en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – SWOT dans le but :

- De consolider les forces par le biais des opportunités qui résultent d'une situation favorable du marché ;

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

- De contenir les faiblesses - qui sont souvent issues d'une situation défavorable du marché et de mettre en place des stratégies viables pour éviter la stagnation, l'arrêt, l'abandon d'un service voir sa fermeture ;
- D'envelopper les menaces dans les deux environnements de la compagnie aérienne Air Sénégal : son macro et microenvironnement.

*Tableau 14 : la matrice SWOT d'Air Sénégal*

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les vols de rapatriement temps de covid 19</li> <li>- Volonté politique de l'État sénégalais de faire Air Sénégal SA un acteur majeur du transport aérien en Afrique de l'ouest</li> <li>- Un aéroport moderne et de qualité (AIBD)</li> <li>- Patriotisme d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème de ponctualité</li> <li>- Le manque de ressources financières</li> <li>- Le remboursement des vols annulés</li> </ul>
Opportunité	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de hub à Dakar</li> <li>- Promouvoir Air Sénégal et celle de la destination Sénégal</li> <li>- Développer la desserte domestique</li> <li>- L'ouvertures de nouvelle liaison</li> <li>- Rejoindre une Alliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte concurrence après la reprise</li> <li>- La cherté des prix des billets d'avion au moment de la reprise comparer au concurrents</li> <li>- La crise du covid 19 qui met en mal la jeune compagnie</li> </ul>

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Toutefois, il existe quelques faiblesses et menaces susceptibles de nuire à l'activité au sein de la compagnie .

Ainsi, au terme de la présentation des résultats de nos enquêtes, les hypothèses seront vérifiées, des recommandations et suggestions seront proposées.

### **1-3 Vérifications des hypothèses**

Grâce aux données que nous avons recueillies, nous pouvons ainsi analyser les résultats pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. En effet, la formulation d'hypothèses permet de répondre aux études à notre problématique. A cet effet trois (3) hypothèses ont été dégagées afin de mener une évaluation et analyse assez objectives.

#### **Hypothèse de recherche 1 :La fermeture des frontières a entraîné une baisse du niveau de desserte de la compagnie aérienne air Sénégal au cours de l'année 2020.**

La fermeture des frontières a été un véritable catalyseur de la baisse du niveau de trafic des compagnies aériennes et des conséquences qui en découlent.

En mai, le trafic aérien civil était à l'arrêt à plus de 90%, puisque seules les opérations de rapatriement et le transport des matériels médicaux subsistaient. L'Organisation Mondiale du Tourisme rapporte, qu'à fin avril, 72% des destinations mondiales ont complètement fermé leurs frontières au tourisme international.

Le 16 Mars 2020, Air Sénégal annonce la suspension ses vols<sup>18</sup> en raison de la propagation de la pandémie du Covid-19 et suite à la décision des autorités étatiques sur les destinations et au départ de la France, l'Espagne, le Maroc et la Mauritanie.

Les vols sont suspendus sur les destinations suivantes :

- Paris du 18 mars au 18 avril 2020
- Barcelone du 15 mars au 18 avril 2020
- Marseille du 18 mars au 18 avril 2020
- Casablanca du 15 au 31 mars 2020
- Nouakchott à partir du 17 mars jusqu'à nouvel ordre

---

<sup>18</sup> <https://flyairsenegal.com/mesures-commerciales-mise-en-place-par-air-senegal/>

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

La fermeture des frontières aériennes le 19 mars 2020 a entraîné la suspension des vols d'Air Sénégal et par conséquent le trafic est presque inexistant, le niveau de desserte de la compagnie est devenu faible. Une baisse du nombre de passagers transporté de l'ordre de 30% comparé à l'année 2020.

Le Directeur Ibrahima Kane invité au Jury Du Dimanche <sup>19</sup> de la itv, 27 décembre 2020 révèle que de 700000 passagers en 2019, Air Sénégal est passé à moins de 400000 passagers en 2020.

A la suite de notre analyse, nous confirmons cette hypothèse.

### **Hypothèse de recherche 2 : Air Sénégal a mis en place des vols de rapatriement pendant la fermeture des frontières aériennes .**

La pandémie du Covid19 a entraîné la fermeture des frontières, des aéroports et la suspension de la plupart des vols, nationaux ou internationaux. Ce verrouillage global rend le retour des voyageurs extrêmement ardu

Le 11 mai 2020, le ministère du Tourisme et des Transports aériens publie un communiqué de presse ( voir **Annexe 2** ) autorisant les compagnies aériennes à effectuer des Vols de rapatriement des Sénégalais. C'est ainsi que Air Sénégal a commencé à opérer des vols de rapatriement dans l'Europe comme nous le montre le tableau 1 et 2 en Europe et en Afrique comme l'indiquent les communiqués de presse du Ministre du Tourisme et des Transports Aériennes du 6 juin 2020( voir **Annexes 3, 4, 5, 6 et 7** ) .

Les vols de rapatriement effectués sur l'Afrique concernent les pays suivants : Cameroun, Gabon, Bénin, Nigeria, Côte d'Ivoire, Togo et Ghana

Par conséquent notre hypothèse de recherche 2 est confirmée.

### **Hypothèse de recherche 3 : Des impacts dus à l'arrêt des vols affectent sur la capacité financière d'Air Sénégal durant cette période de pandémie.**

En effet, la quasi-totalité des vols a été supprimée, les aéroports fermés, la flotte mondiale immobilisée, les coûts fixes demeurent élevés malgré la suspension des opérations affectant ainsi la trésorerie.

---

<sup>19</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=5XcgE6zIZgo>

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

La pandémie a lourdement impacté Air Sénégal Sa. Comparée à l'année 2019 , la compagnie aériennes national va perdre en 2020 près de 20% de son chiffre d'affaire CA, qui était de 50 milliards FCFA ,selon son Directeur M. Kane.

### **Hypothèse de recherche 4 : L'État a mis en place un plan de relance pour appuyer Air Sénégal**

Le secteur du transport aérien durement touché par la pandémie du covid 19, de nombreux propositions ont été mis en place par les autorités compétant et par les acteurs du transport aérien.

Selon l'IATA , les gouvernements doivent inclure l'aviation dans leurs programmes de stabilisation. Les compagnies aériennes sont au cœur d'une chaine de valeur qui soutient quelque 65,5 millions d'emplois dans le monde. Chacun des 2,7 millions d'emplois au sein des compagnies aériennes soutient 24 autres emplois dans l'économie.

L'IATA propose plusieurs formes d'aide que les gouvernements pourraient envisager, y compris : Le soutien financier direct aux transporteurs de passagers et de fret pour compenser la réduction des revenus et les baisses de liquidités attribuables aux restrictions de voyage imposées dans le contexte de la COVID-19, des prêts, des garanties de prêt et un soutien du marché des obligations de sociétés par les gouvernements ou les banques centrales et des allègements fiscaux.

Suffocant sous le poids de coûts incompressibles à court terme, et sans perspectives de rebond rapide, les compagnies aériennes n'ont pas eu d'autres choix que d'appeler les différents gouvernements à l'aide et de prendre des mesures pour assurer leur survie dans le paysage.

L'État du Sénégal a été affectés 45 milliards FCFA à la jeune compagnie aérienne Air Sénégal pour l'opérationnalisation de son plan de développement.

Cet appui a permis :

- de faire face à la crise sanitaire avec une dizaine de milliards,
- d'augmentation son capital que l'État a consentie par avance,
- de conserver 300 emplois directs
- et de maintenir 8 avions en état fonctionnel pour un redéploiement optimal.

# Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Ce qui confirme notre hypothèse de recherche 4.

## Section 2: Interprétations et Recommandations

### 2-1 Interprétations

Le secteur du transport aérien subit un spectaculaire impact de la crise sanitaire liée à l'épidémie de la Covid-19.

Il faut dire que la situation qu'il rencontre depuis le début de l'année est inédite. Jamais, dans l'histoire de l'aviation civile, autant d'interdictions de circulation, de la fermeture des frontières, de mises à l'arrêt d'aéroports n'avaient été décidées.

La fermeture des frontières a immédiatement signé l'effondrement du transport aérien. Dans le courant du mois de mars, les avions ont été mis au sol et les compagnies sommées de rembourser les billets vendus qui ne pourraient pas être utilisés. Seulement depuis des années, le transport aérien vit et se développe uniquement par une course au développement et les compagnies ne disposaient pas des réserves suffisantes pour à la fois rembourser les clients et assurer leur propre survie pendant l'arrêt de leur activité, alors que les coûts même réduits au maximum, continuent à représenter un tiers des charges normales.

Ces mesures strictes de lutte contre la pandémie ont failli paralyser les voyages nationaux et internationaux en 2020. Mais malgré les pressions économiques ressenties par les compagnies aériennes africaines, la volonté de survivre était bien présente.

Comme pour toutes les compagnies, Air Sénégal a continué d'opérer des vols de rapatriement vers la France, l'Italie, la côte d'ivoire...

En effet, on a noté un trafic très dynamique sur la sous-régions et sur l'Europe et plus précisément entre la France, l'Italie. Le tableau 1 et 2 nous montre que sur les 4mois pendant lesquels les frontières étaient fermées, Air Sénégal a eu à faire 12 vols pour la France et 6 vols pour l'Italie.

La mise en place des vols de rapatriement a permis à la compagnie aérienne d'avoir des rentrées financières.

Il y'a eu cette volonté de l'État qui s'inscrit dans le plan Sénégal émergent(PSE) permettant d'améliorer le développement de la compagnie. En effet, détenue par l'État à

## Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

travers la Caisse des Dépôts et Consignations, l'État sénégalais a pour ambition de faire Air Sénégal SA un acteur majeur du transport aérien en Afrique de l'ouest

L'aéroport International Blaise Diagne AIBD qui sert de plateforme de correspondance et facilite l'embarquement, débarquement et le déchargement des bagages est un aéroport moderne et de qualité a mis des mesures sanitaires très efficace depuis le début de la pandémie.

Malgré toutes ces forces, la compagnie présente des faiblesses comme la plus part des compagnies africaines, Air Sénégal fait face à des problèmes de manque de ressources financières ce qui empêche la compagnie d'accéder à des modules de transport modernes économiques et adaptés au marché.

Des problèmes de ponctualités on étaient aussi notés. En effet, de nombreux passagers ont manifestés des problèmes de ponctualité de la compagnie aérienne Air Sénégal.

Néanmoins la création de hub est un atout pour la compagnies aérienne. En effet, la compagnie nationale a structurée son réseau pour favoriser les correspondances régionales et intercontinentales, gages d'une rentabilité d'exploitation.

Il est aussi bénéfique de promouvoir la compagnie aérienne en incitant les sénégalais a favoriser la compagnie national.

profiter des vols de rapatriement et de l'ouvertures des frontières pour fidéliser sa clientèle.

Développer la desserte domestique pour lutter contre le désenclavement des régions et faciliter le déplacement des citoyens

Il serait intéressant pour Air Sénégal de rejoindre les alliances qui contribuent à créer une plus grande variété de services pour les clients - fréquences accrues, plus de routes, meilleurs connexions, unification des programmes de fidélisation de voyageurs fréquents, utilisation conjointe de salles VIP, facturation unique pour les voyages qui comportent des vols sur plusieurs compagnies. Tout en dotant les compagnies aériennes qui en sont membres d'un pouvoir d'achat accru, en suscitant des synergies.

Nous avons remarqué tout au long de nos recherches que la compagnie aérienne Air Sénégal est soumis par la concurrence des compagnies solidement implantées dont **Air**

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

**France, Royal Air Maroc**, ainsi que la cherté des prix des billets d'avion au moment de la reprise comparer au concurrents.

Pour atteindre son objectif final de faire du Sénégal un hub régional, Air Sénégal doit faire face à la concurrence des compagnies solidement implantées dont **Air France, Royal Air Maroc**. Elle devrait également relever les défis propres au transport aérien africain, liés notamment à la difficulté à attirer et à garder les ressources compétentes, aux coûts élevés des assurances et du carburant, auxquels s'ajoute le manque de capitaux.

### **2-2 Recommandations**

Avec la pandémie de la Covid 19, l'industrie des transports aériens connaît la plus grave crise de son histoire, avec une chute brutale de 80% du trafic aérien mondial. L'Association des Transporteurs Aériens Africains (AFRAA) a annoncé que 95% des compagnies du continent ont cessé toute activité, au moment où l'IATA prévoit une chute du trafic de l'année 2020 de 54% (plus de 80 millions de voyages de passagers) par rapport à 2019. L'OACI quant à elle entrevoit la reprise normale probable du trafic aérien mondial en 2023.

Dans cette dernière partie de notre étude, il est nécessaire de proposer des recommandations et suggestions dans le but de permettre à Air Sénégal de faire face à la pandémie du covid .

Ainsi à partir des enquêtes menées mais aussi de l'analyse SWOT qui a été réalisée nous essayerons de prescrire des pistes d'amélioration de ces stratégies afin d'arriver à une meilleur gestion des risques et conséquences du covid 19.

#### **2-2-1 Recommandation à l'endroit d'Air Sénégal**

De notre analyse voici les recommandations et suggestions qui en ressortent :

##### **❖ Le remboursement des vols annulés**

Les passagers réclameront le remboursement des vols annulés et des frais supportés en conséquence, du fait de l'inexécution contractuelle, bien que celle-ci soit due à une force majeure. En effet, la prestation n'ayant pas été exécutée, les passagers ont bien un droit au remboursement de leur vol et donc ne peuvent pas imposer des avoirs.

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

- ❖ **L'engagement de respecter au maximum les gestes barrière est de nature à rassurer les voyageurs.**

selon les acteurs du transport aérien , ce seront surtout les impératifs de sécurité sanitaire qui joueront un rôle déterminant dans la capacité du transport aerien à reprendre son activité : seule l'instauration et le respect de règles nouvelles pourront restaurer la confiance des passagers dans ce mode de transport.

- ❖ **S'engagée dans un plan d'amélioration de sa compétitivité et de la réduction de ses coûts étudient toutes les mesures pour limiter l'impact du Covid-19.**

Du fait d'une baisse de la demande, les compagnies aériennes vont devoir être particulièrement compétitives au niveau des prix tout en évitant de perdre encore de l'argent et sans pour autant impacter sur l'expérience passager .

- ❖ **Faire le choix de la technologie en misant sur les appareil à rayons UV pour assurer le nettoyage de ses appareils.**

Développée à la fois par Boeing et Honeywell<sup>20</sup>, cette technologie favorise de bonnes mesures d'hygiène à bord. D'une taille similaire à celle d'un petit chariot à boisson, l'appareil est doté d'un bras extensible émettant des rayons UV qui désinfectent les sièges, les surfaces et les cabines sans utiliser de produit chimique. En prenant également en compte le cockpit, les toilettes et les coins cuisine, cette innovation devrait permettre, entre deux vols, de nettoyer en un quart d'heure l'avion.

Une methode déjà testée et adoptée par la compagnie aérienne Qatar Airways.

### **2-2-2 Recommandation à l'endroit de l'État**

- ❖ **En ce qui concerne le soutien apporté à la compagnie aérienne Air Sénégal**

---

<sup>20</sup> Honeywell est une société Américaine fondé en 1906 Active à l'origine uniquement en régulation de chauffage, elle intervient aujourd'hui principalement dans le nucléaire l'aérospatial, l'automatisation du bâtiment <https://www.honeywell.com/us/en>

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

L'État devrait renégocier des aides financières et permettre à Air Sénégal d'être plus compétitif avec l'ouverture des frontières pendant la reprise des opérations .Et selon l'association internationale de l'aviation (Iata), les compagnies aériennes auront besoin de 150 à 200 milliards de dollars d'argent public pour survivre à la forte réduction des voyages aériens causée par le Covid-19.

### **❖ Allègements fiscaux ou une exonération**

Une exonération du paiement de la redevance de stationnement pour les avions immobilisés, ainsi qu'une exonération des loyers et des charges locatives des locaux inoccupés et situés dans les terminaux fermés ( à l'aéroport), des allègements fiscaux comme par exemple une exemption temporaire des taxes sur les billets d'avion et d'autres prélèvements gouvernementaux permettant ainsi la compagnies aériennes d'alléger ses charges fixes.

## **Conclusion**

Le transport aérien est une activité qui s'exerce à l'échelle de la planète et doit donc s'adapter à tous les événements qui peuvent se passer aux quatre coins du monde. La croissance du transport aérien est donc toujours exposée aux crises économiques, politiques et la situation géopolitique des pays. Lorsque ces événements prennent une importance internationale, cela se répercute proportionnellement sur le transport aérien par une baisse plus ou moins importante de l'activité.

Il est certain que la crise du Covid-19 a mis à l'arrêt de façon brutale tout un secteur, alors que les projections laissaient entrevoir une croissance continue du trafic aérien, que beaucoup de compagnies avaient d'ailleurs anticipée en investissant dans de nouveaux avions. Aujourd'hui l'Association internationale du transport aérien (IATA) anticipe un retour au niveau de trafic de 2019 pour 2024 ou 2025.

La décision de plusieurs pays de fermer les frontières et de restreindre les possibilités de circulation entre les États mais, également, en interne, comme rempart contre l'augmentation des cas de contamination, a probablement été la plus difficile mais la plus raisonnable dans la gestion de cette crise sanitaire. Si elle a réellement permis de limiter la propagation de la Covid-19, elle a également eu d'énormes répercussions économiques et sociales. Certains secteurs ont été impactés de plein fouet par cette décision. C'est justement, le cas du secteur aérien, dépendant directement de la circulation des personnes et des marchandises à travers le monde.

Cependant, nous pouvons dorénavant déjà affirmer que la crise sanitaire actuelle va bouleverser la manière de prendre l'avion à l'avenir. Ce n'est pas sans rappeler la forte multiplication des contrôles en matière de sécurité aéroportuaire et le renforcement des formalités administratives, à la suite des attentats du 11 septembre 2001 qui ont profondément transformé notre façon de voyager.

Les compagnies qui pourront survivre à la tempête sont celles qui conserveront le plus de liquidités possibles pour honorer les prochaines échéances de leurs dettes et éviter de devenir des proies sur le marché. Une bataille difficile car, selon une étude effectuée en mars par IATA, 75% des compagnies aériennes avaient moins de trois mois de liquidité devant elles pour couvrir leurs frais fixes

## **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

Inédite par son ampleur, la crise actuelle pourrait aussi l'être par sa durée : selon les organismes, il ne faut pas s'attendre à un retour à la normale du trafic avant fin 2021 ou 2022. De nombreux freins pourraient donc limiter la reprise : baisse de pouvoir d'achat provoquée par la crise économique, éventuels effets psychologiques liés au confinement et à l'épidémie (crainte de voyager et d'être bloqué à l'étranger ; volonté de rester à proximité des proches...).

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **BIBLIOGRAPHIES**

### **LES MÉMOIRES**

cheikh Ahmet Tidiane Ndiaye, Ibrahima Seck, Marcelia Daglyche Boupoundza, « le transport aérien des passagers cas de Air Sénégal sa », mémoire de fin de cycle ,Supdeco 2018- 2019

Yacine Cissé (IST-promotion 2010-2011), les problèmes des compagnies aériennes en Afrique

Barthélemy Mouele , l'analyse de la construction des tarifs des compagnies aériennes africaines : le cas de Sénégal Airlines

Yacine Cissé IST-promotion 2010-2011 , optimisation de la capacité et gestion de la clientèle dans une compagnie aérienne, cas de delta air line

Niang Babacar , le statut des compagnies aériennes dans l'UEMOA université cheikh Anta diop de Dakar - 2010

### **Les manuels**

Dr Gérald Kierzek dans « CORONAVIRUS SE PROTÉGER ? », une mondialisation réussie ( Auteur(s): Collectif Éditeur: La Documentation française , Année de Publication: 2016 , pages: 132 ISBN: 330---333160078-7)

### **Les chroniques**

Mansour Diop , Expert en Transport aerien dans « chronique d'une mort prématurée » de Africa Logistics Magazine

Oumnia Boutaleb dans Policy Center for the New South, Le transport aérien et le tourisme frappés de plein fouet par la crise de la Covid-19

Oumnia Boutaleb dans Policy Center for the New South Le transport aérien et le tourisme frappés de plein fouet par la crise de la Covid-19

Le journal Veille info Tourisme en analysant dans son Dossier - L'impact de l'épidémie de Covid-19 sur le secteur aérien

### **Les interviews**

**Stéphane Albernhe**, managing partner au cabinet Archery Strategy Consulting, dans son interview dans 20 Minutes avec AFP Publié le 16/10/20 à 13h5

# Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

## WEBOGRAPHIE

<https://www.cairn.info/revue-management-2009-4-page-266.htm> Page consulté entre le 7 novembre et le 10 décembre 2020

<https://www.air-journal.fr/2020-04-15-iata-covid-19-coutera-au-moins-314-milliards-de-dollars-5219535.html> Page consulté entre le 20 août et 16 novembre 2020

<https://www.air-journal.fr/2020-10-28-iata-et-aci-pessimistes-pour-lavenir-du-transport-aerien-5223534.html> Page consulté le 18 novembre 2020

<https://www.jeuneafrique.com/992499/economie/senegal-pourquoi-la-reprise-du-traffic-aerien-attendra/> Page consulté le 23 août- 11 octobre

<https://www.jeuneafrique.com/913749/economie/les-gouvernements-africains-doivent-compenser-les-pertes-de-leur-compagnie-aerienne/> Page consulté le 23 août- 13 octobre 2020

<https://www.atlas-mag.net/article/impact-du-covid-19-sur-les-compagnies-aeriennes-et-constructeurs-d-avions> Page consulté le 25 août 2020

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/articles/2020/03/26/1-impact-de-la-crise-du-covid-19-sur-le-transport-aerien-et-notamment-en-inde> Page consulté le 16 septembre 2020

<https://www.iata.org/contentassets/f2ad0b24051e4e06924123f5aabe2f5b/2020-04-14-01-fr.pdf> Page consulté le 07 novembre 2020

<https://www.intotheminds.com/blog/covid-19-7-impacts-concrets-sur-le-futur-du-secteur-aerien/> Page consulté le 26 novembre

[https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/07/03/avec-le-covid-19-le-tourisme-en-afrique-affiche-un-manque-a-gagner-de-quelque-50-milliards-d-euros\\_6045039\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/07/03/avec-le-covid-19-le-tourisme-en-afrique-affiche-un-manque-a-gagner-de-quelque-50-milliards-d-euros_6045039_3212.html) Page consulté le 18 octobre 2020

<https://www.voyages-d-affaires.com/iata-covid-19-aerien-20200220.html> Page consulté le 15 septembre

<https://flyairsenegal.com/mesures-commerciales-mise-en-place-par-air-senegal/> Vous avez consulté cette page 3 fois. Dernière visite : 07/01/21

<https://flyairsenegal.com/category/communiqu-e-de-presse/> vous avez consulté cette page de nombreuses fois. Date de la dernière visite : 20/12/20

# **Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal**

## **ANNEXES**

# Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

## Table des Matières

DÉDICACE .....	I
REMERCIEMENT.....	II
RESUME.....	III
ABSTRACT .....	V
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, GRAPHIQUES .....	VI
LISTES DES ANNEXES .....	VIII
SOMMAIRE.....	IX
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE .....	4
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE .....	5
Section 1 : contexte de l'étude .....	5
Section 2 : problématique.....	7
Section 3 :objectif de l'étude.....	9
Section 4 : Hypothèse de recherche .....	10
Section 5 : revue critique de la littérature .....	11
Section 6 : clarification des concepts .....	16
CHAPITRE 2 : LE CADRE METHODOLOGIQUE.....	19
Section 1 : Revue documentaire.....	19
Section 2 : Visites de terrain .....	19
Section 3. Instruments de collecte des données .....	19
3-1- Entretien.....	20
3-2- Interview .....	20
3-3- Internet.....	21
Section 4 : Techniques de traitement et d'analyse des données.....	21
4-1- L'outil Excel .....	21
4-2- Analyse SWOT .....	21
Section 5 . Difficultés rencontrées .....	22
DEUXIÈME PARTIE CADRE DE L'ETUDE ET ANALYTIQUE .....	23
CHAPITRE 3 : CADRE DE L'ÉTUDE.....	24
Section 1 : Historique et Mission .....	24
1-1 Historique .....	24
1-2 Mission et objectif.....	25
1-3 Vision et valeur .....	25

# Les stratégies concurrentielles des compagnies aériennes face au covid 19 : Cas Air Sénégal

Section 2 : Cadre organisationnel.....	26
2-1 Statut juridique .....	26
2-2 Organisation d’Air Sénégal.....	26
2-3 Localisation .....	29
Section 3. : Les activités.....	30
3-1 La flotte .....	30
3-2 les destinations .....	34
3-2-1 la demande domestique.....	34
3-2-2 La demande régionale .....	35
Source : <a href="https://flyairsenegal.com/destinations/">https://flyairsenegal.com/destinations/</a> .....	36
3-2-3 La demande international.....	36
CHAPITRE 2 : CADRE ANALYTIQUE .....	37
Section 1 : Présentation et analyse des résultats obtenus .....	37
1-1 Présentation des résultats obtenues.....	37
1-2 : Analyse des résultats par SWOT.....	65
1-3 Vérifications des hypothèses .....	67
Section 2: Interprétations et Recommandations.....	70
2-1 Interprétations.....	70
2-2 Recommandations .....	72
Conclusion.....	75
BIBLIOGRAPHIES .....	I
WEBOGRAPHIE .....	II
ANNEXES .....	III