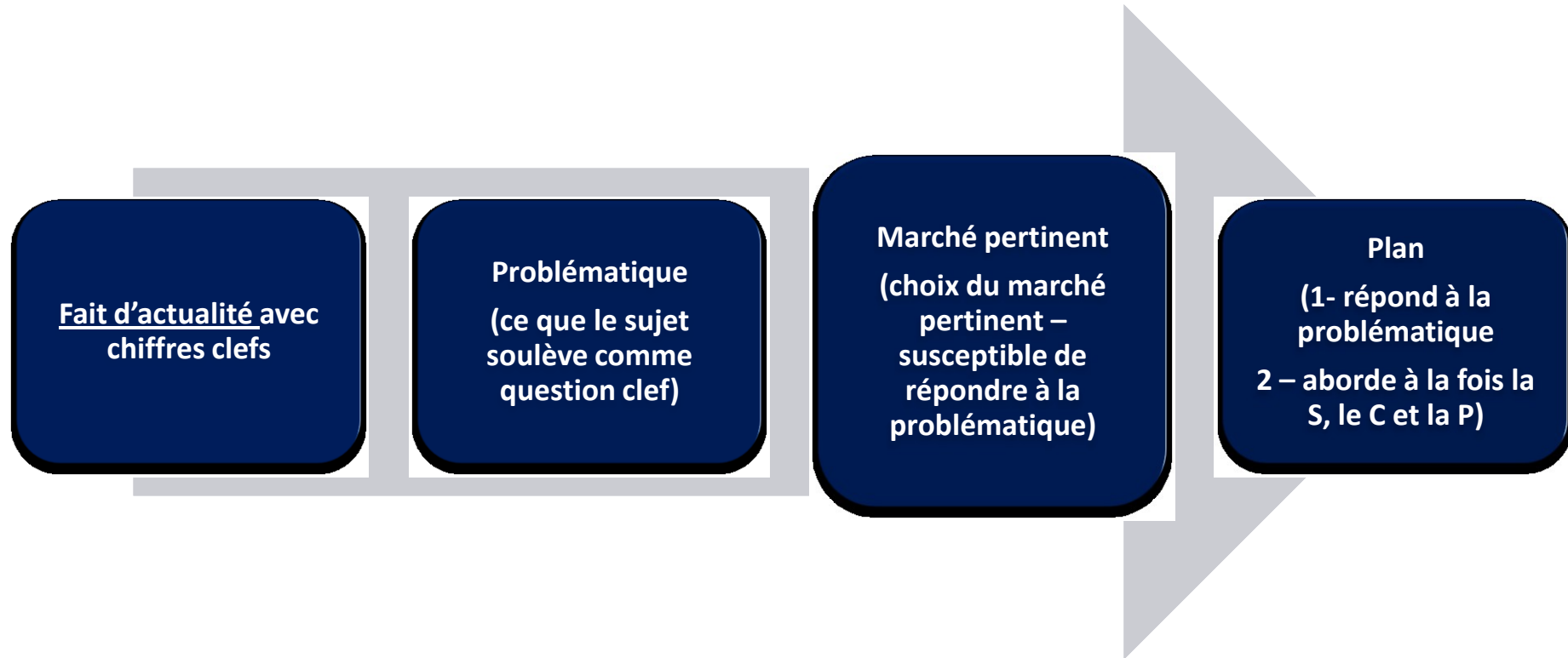


Conseils sur l'élaboration du mémoire

Département "Sciences Humaines, Économie, Gestion,
Finance "

Module : Concurrence et marchés COMAR

Les différentes parties de l'introduction doivent être « visibles »



Retour sur l'introduction - Faits d'actualité avec chiffres clefs

En début d'introduction

- Mettez en évidence les points justifiant l'intérêt de votre sujet (en quoi est-il un fait d'actualité, chiffres clefs ...)

Exemple avec Air France-KLM

- Les compagnies aériennes de voyageurs devront composer avec un environnement moins porteur qu'en 2012.
 - Les fondamentaux économiques en France feront pâtir les opérateurs. Dans un contexte de pression persistante sur le pouvoir d'achat, les ménages français voyageront moins et les entreprises rationaliseront les déplacements de leurs employés. La bonne fréquentation des aéroports régionaux devrait se maintenir, avec de nouvelles ouvertures de lignes et de nouveaux records d'affluence. Le chiffre d'affaire des transporteurs aériens devrait progresser de 3% en 2013.
 - Certaines entreprises souffrent plus que d'autres de la conjoncture économique. C'est le cas d'Air France-KLM, qui a lancé un plan de restructuration intitulé Transform 2015.
- Ce plan comporte deux objectifs : remettre d'aplomb le réseau de court et moyen-courrier concurrencé par les opérateurs low cost et optimiser les vols long-courrier concurrencés par les compagnies asiatiques et moyen-orientales.
 - Le premier objectif devrait être rempli grâce à la mise en place de bases régionales pour reconquérir une partie du terrain perdu au profit des compagnies low cost. L'idée sous-jacente est de faire voler les avions plus longtemps tout en limitant les temps au sol pour optimiser le nombre de rotations. Cela se traduira par une offre plus étendue qui se fera principalement au départ d'aéroports de région redynamisés.
 - Le deuxième objectif devrait être rempli en diminuant les capacités offertes dans les long courriers pour optimiser les taux de remplissage.
- Air France possède déjà une compagnie low cost, Transavia, qui a été lancée en 2007 et qui s'est fortement développée sur les lignes charter et régulières des compagnies de loisirs. Air France entend tripler le flotte de Transavia d'ici 2015, ce que déplorent les compagnies de loisirs françaises comme Air Méditerranée, XL Airways et Europe Airpost, qui dénonce le renflouement de son unique actionnaire, Air France, dont l'Etat est actionnaire à hauteur de 15,8%.
- Suite aux difficultés rencontrées par le groupe depuis un certain nombre années, la direction d'Air France-KLM a décidé le lancement du plan de transformation Transform 2015 sur 3 ans (2012-2014). L'objectif est de restaurer la rentabilité de la compagnie.
- Le résultat net de – 809 millions d'euros de la compagnie en 2011 traduit les difficultés qu'a rencontrées l'entreprise, en particulier la dégradation de la conjoncture en Europe, la hausse des cours du pétrole, les crises politiques mais aussi son manque de compétitivité par rapport à ses concurrents internationaux. Le groupe propose notamment des tarifs trop élevés à prestations équivalentes.
- Le plan Transform 2015 a pour objectif de baisser de 10% le coût unitaire (hors carburant) du siège par kilomètre offert (SKO) et de réduire son endettement de 2 milliards d'euros. Le siège par kilomètre offert est égal au nombre de sièges disponibles multiplié par le nombre de kilomètres parcourus. À termes, l'objectif est d'améliorer de 20% sa productivité et son efficacité économique

- Faire ressortir les questions/interrogations que le sujet soulève

**(ce que le sujet soulève
comme question clef)**

Exemple avec Air France-KLM

- Dans le cadre du plan de transformation Transform 2015, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement à la compagnie HOP!, créée le 28 janvier 2013 et ayant commencé son activité commerciale ce 31 mars. HOP! est née de la fusion entre les trois filiales régionales du groupe Air France Brit Air, Regional et Airlinair.
- Cette nouvelle compagnie a pour objectif de devenir la référence sur les trajets interrégionaux en France. Son développement est justifié par l'exploitation des synergies entre les trois filiales précédentes. La compagnie sera rendue plus visible et son offre de vols permettra d'étendre celle proposée jusqu'alors. Les trajets permettant aux clients de province de rejoindre des destinations loisirs seront particulièrement renforcés, conformément à ce qui est prévu dans le volet régional du plan Transform 2015.
- Le modèle économique de HOP! est très proche de celui des compagnies low cost, même si Air France n'emploie jamais ce terme pour la caractériser. La marque vise à proposer une offre compétitive, rapidement adaptable aux évolutions du marché et de la concurrence, pour des voyages d'affaires ou de loisirs.
- La compagnie propose notamment depuis le 31 mars 530 vols quotidiens à partir de 55€ TTC l'aller simple. Air France souhaite que l'appartenance à son groupe constitue une garantie tant en termes de qualité de services que de sécurité pour les clients.
- Ce fait d'actualité est frappant car Air France a toujours décliné à l'échelle interrégionale l'image d'une compagnie dont le modèle est très éloigné de celui des compagnies low cost.
- Quel est l'intérêt économique et stratégique d'Air France de mettre en place un plan de transformation en créant une filiale dont le modèle est inspiré des compagnies low cost ? Est-ce compatible avec le maintien d'une qualité de service historique qu'Air France souhaite conserver ?

La problématisation

- Pourquoi formuler une problématique ?
 - Objectif : créer autour du sujet un espace de discussion
- Qu'est-ce qu'une problématique ?
 - C'est l'art de poser les bonnes questions
 - La problématique guide la réflexion sur le sujet, ouvre des axes de recherche qui permettent de préciser les différents arguments qui alimenteront la production

Comment formuler une problématique ?

- Il faut transformer le sujet en questions, en débat ...
- **Attention à ce que votre mémoire ne porte pas sur une étude sectorielle ! (Hors sujet)**

L'effort de problématisation, c'est la « *capacité à faire surgir du sujet une série de questionnements et de problèmes articulés entre eux et à choisir un angle d'attaque pertinent et fécond* »

- Travail de reformulation sous forme d'une ou plusieurs questions articulées
- Stratégie argumentative permettant de répondre de manière cohérente à l'ensemble de ces questions.

Retour sur l'introduction – Le marché pertinent

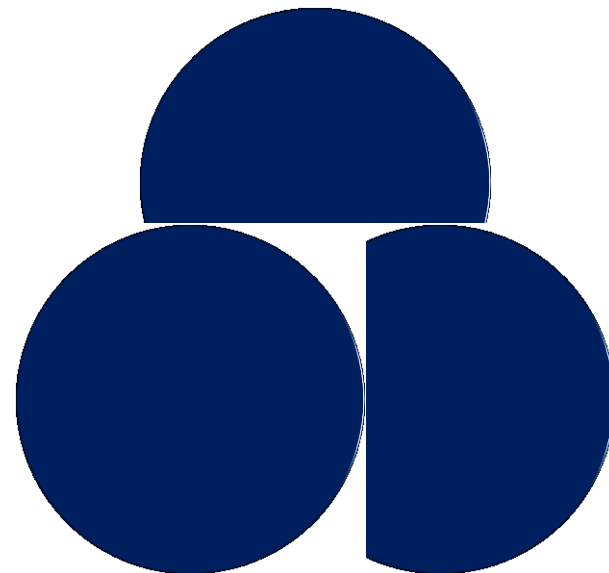
Délimitation du marché pertinent

- Choisir un angle d'attaque et s'y tenir
- Délimitation au niveau géographique, sectoriel et temporel

Conseils : délimiter le marché pertinent à la suite de nombreuses lectures de différents rapports institutionnels, ouvrages de référence, rapports annuels...

Il faut délimiter le marché pertinent et justifier votre choix

- « est-ce que vous serez en mesure de répondre à la problématique si vous limitez votre étude à ce marché pertinent ? »



Annonce du plan

- > Référence à la structure du marché, le comportement des firmes et la performance de l'industrie/société (analyse SCP)
- > Utilisation des concepts clefs étudiés en cours
- > Titres de partie recherchés et répondant la problématique.
 - Trouver des titres accrocheurs & susceptibles d'aiguiller le lecteur
 - Avoir un fil directeur

1 - répondre à la
problématique

2 - aborder à la fois la S, le C et
la P dans le plan

3 - début de réponse dans le
plan

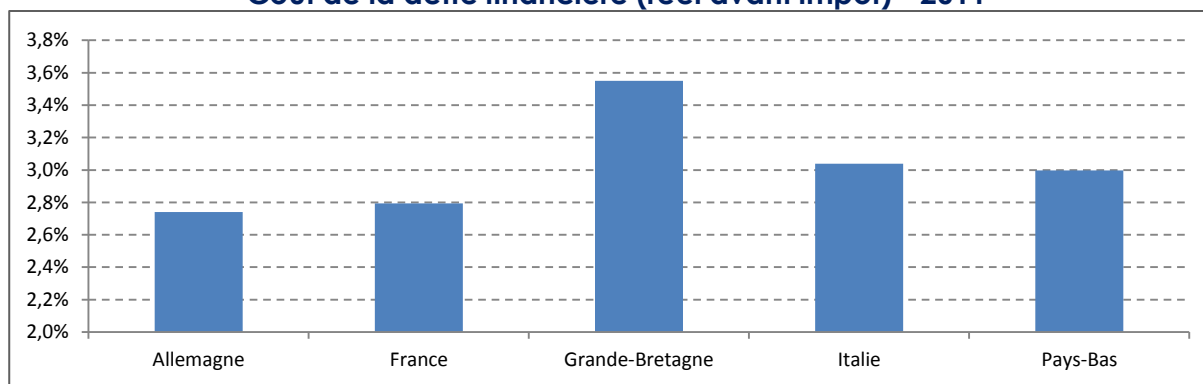
Analyse graphique - Définir titre et sous-titre de partie (avec numérotation)

Message clef à porter

Graph, tableaux, figures

- Titre avec dates/périodes indiquées
- Les unités (dans la figure)
- Source avec date de publication

Coût de la dette financière (réel avant impôt) - 2011



Source : Xerfi (2013)

**Eviter les copiers/collers si graph illisibles!!!!
(voir pour un collage spécial
(image « métafichier amélioré » en préparant cadran)**