

SOMMAIRE

Remerciements.....	I
Liste des tableaux et figures.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Introduction générale.....	1
PARTIE I : CADRE GENERAL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE.....	6
SECTION 1 : Identification de la compagnie.....	6
SECTION 2 : Structure organisationnelle de la compagnie.....	11
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LA QUALITE DE SERVICE.....	18
SECTION 1 : Le principe de qualité.....	18
SECTION 2 : Le concept de service.....	19
CHAPITRE III : LE TRANSPORT AERIEN ET GESTION DE LITIGE BAGAGE AU SEIN D'AIR MADAGASCAR.....	21
SECTION 1 : Réglementation générale relative au transport.....	21
SECTION 2 : Les procédures de traitement des litiges.....	23
SECTION 3 : Le marketing de la compagnie.....	27
PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE.....	31
CHAPITRE I : PROBLEMES DE L'ORGANISATION.....	33
SECTION 1 : Problèmes de l'organisation actuelle du service litiges bagages	33
SECTION 2 : Les forces et faiblesses.....	38
SECTION 3 : Les opportunités et menaces.....	40
CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA COMPAGNIE.....	43
SECTION 1 : Problèmes liés à l'organisation interne.....	43
SECTION 2 : Problèmes liés à l'environnement externe.....	47
SECTION3 : Les points sensibles aux problèmes internes et externes.....	52

CHAPITRE III : LES PROBLEMES LIES A LA QUALITE DE SERVICE.....	53
SECTION 1 : Le personnel en service.....	53
SECTION 2 : Les services insatisfaisants.....	55
SECTION 3 : Le non respect des normes et conventions.....	55
PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS.....	58
CHAPITRE I : SOLUTIONS POSSIBLES DESTINEES AUX PROBLEMES LIES A LA COMPAGNIE.....	60
SECTION 1 : Concernant les problèmes internes.....	60
SECTION 2 : Concernant les problèmes externes.....	66
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA QUALITE DE SERVICE.....	69
SECTION1 : Suggestion l'amélioration de la qualité de service.....	69
SECTION2 : Accélération du traitement des dossiers.....	72
CHAPITRE III: RESULTATS ATTENDUS.....	74
SECTION 1 : Au niveau de la compagnie.....	74
SECTION 2 : Au niveau des clients.....	75
CONCLUSION GENERALE.....	78
BIBLIOGRAPHIE.....	VII
ANNEXES.....	VIII
TABLE DES MATIERES.....	XXV

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Les actionnaires.....</i>	7
<i>Tableau 2 : Comparaison entre les conventions et les manuels opérationnels.....</i>	34
<i>Tableau 3 : Statistiques des vols intérieurs d’Air Madagascar Entre 2009-2010.....</i>	35
<i>Tableau 4 : Statistiques des vols régionaux.....</i>	36
<i>Tableau 5 : Statistiques des vols long courriers.....</i>	37
<i>Tableau 6: Trafic de passagers par réseau ; embarquement /débarquement(en unité).....</i>	41
<i>Tableau 7 :Horaire de travail au sein du service litiges bagages.....</i>	54
<i>Tableau 8 : Dépenses engagées pour l’achat des mobiliers pour la modernisation.....</i>	64

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : Organigramme de la compagnie.....</i>	12
<i>Figure2 : Organigramme des entités au niveau de l’aéroport d’Ivato.....</i>	48
<i>Figure 3 : La roue de Deming.....</i>	65
<i>Figure 4: Méthode d’amélioration des non qualité.....</i>	71

LISTE DES ABREVIATIONS

ACM : Aviation Civile de Madagascar

ADEMA : Aéroport de Madagascar

AF: Air France

AHL: Advice if holding (dossier de bagage manquant)

ASECNA : Agence pour la Sécurité de Navigation Aérienne

BCB : Bulletin Complémentaire de bagage

CTA : Certificat aérien

DCCZ : Service après vente

DPR : Damage Pilfer Report (dossier de bagage avarié /spolié)

DTKK : Département Opérations Escales

DTKN : Service Chargement et Coordination au sol

DTKP : Service Passagers

DTKW : Welcome service

DTLL : Service Litiges Bagages

DTTD : Direction des Opérations au sol

DTTK/B: Section budget

DTTM: Section materiels

DTTK: Département Escales

FWD: Forward

GOM: Ground Operations Manual

IATA: International Association of Transport Airlines

INT: Interieur

IOSA: International Standards

ISO: International organization for standardization

IT: intern technology

IVTSS: AgencecaisseIvato

JNB: Johannesburg

KQ: Kenya Airways

LC: Long courrier

MD: Air Madagascar

MJN : Majunga

MK: Air Mauritius

NB : Nombre

NOS : Nosy Be

NTIC : Nouvelle Technologie de l’Informatique et de la Communication

OACI : Organisation Internationale de l’Aviation Civile

OHD : On Hand

ONU : Organisation des Nations Unis

PAF : Polices aux Frontières

PAX : Passagers

PIR: PropertyIrregularity Report

QDS: Qualité de service

RR: Régional

SA: South Africa

SMQ : Système de management de qualité

SS: Corsair Fly

TNR: Antananarivo

UU: Air austral

INTRODUCTION GENERALE

Dans le monde actuel où nous vivons, l'environnement socio-économique est devenu de plus en plus concurrentiel. Face à cette concurrence, chaque entreprise doit faire des efforts de gestion tant dans le domaine de production que le domaine marketing afin de garder une large part de marché dans le secteur du transport aérien à Madagascar.

La recherche du taux de croissance maximum est prise en considération sans souci de l'impact possible d'une telle attitude sur l'environnement.

A Madagascar, Air Madagascar est la seule compagnie aérienne nationale, qui est la première à apporter aux publics l'image de l'île. Elle représente aussi Madagascar à l'étranger en matière de transport aérien. Son niveau de qualité de service va être déterminant pour le tourisme et l'économie en général. Depuis quelques années, Madagascar a subi des crises politiques cycliques induisant une crise financière. Cette crise a causé des impacts significatifs sur l'économie malgache ainsi que dans la gouvernance des entreprises locales en général, le transport aérien étant toujours victime et le plus touché des domaines.

De plus, sur le marché international, la concurrence entre les compagnies aériennes commence à être dure, et les clients exigent une meilleure offre au niveau rapport qualité prix. Par ailleurs, les clients sont de plus en plus exigeants envers la qualité de service rendu non seulement grâce à l'évolution du marché, ainsi que les règlements qui le régissent mais également la qualité qui devient un outil de choix.

Pour Madagascar, la gestion des aéroports est confiée à ADEMA, et le traitement des passagers est à la charge d'Air Madagascar. Elle gère ainsi tous les litiges des compagnies opérant à Madagascar puisque des erreurs peuvent survenir à tout moment, oubli, défaut de manutention, correspondance très courte,...Le service litiges bagages est le service qui traite tous ces problèmes que ce soit perte de bagages, livraison tardive suite à une limitation de charge disponible sur un appareil donné, spoliation de bagages ou détérioration de bagages et c'est au sein de ce service que nous avons effectué le stage.

C'est pour cette raison qu'au sein de la compagnie, ce service a été mis en place en vue de traiter les litiges concernant les bagages des passagers. Le service fait partie de l'après vente, étant donné qu'on s'y adresse pour résoudre des problèmes.

Notre étude se basera sur la spécificité des services offerts au sein du service litiges bagages, en répondant à la problématique « Qu'est ce que nous pouvons faire pour mieux répondre aux exigences des passagers victimes de litige? »

L'objectif principal de notre démarche consiste à analyser le problème de l'organisation actuelle du service litiges bagages. L'intérêt de la recherche réside dans le fait que les services soient satisfaisants pour les passagers concernant leur traitement ainsi que leurs bagages.

Pour parvenir à cet objectif, différentes méthodes de travail ont été utilisées à savoir, la consultation des ouvrages ainsi que des documents concernant la compagnie, ensuite l'exploitation des cours académiques et les recherches auprès de la compagnie Air Madagascar à travers l'étude des données, après la consultation des manuels de procédures, la consultation des « conventions relatives au transport aérien » et du « Ground Operations Manual » ou GOM, l'Analyse des opérations de l'escale Ivato, notamment du service litiges bagages, et enfin le plus important, la consultation des deux encadreurs tant pédagogique que professionnel. Avec notre encadreur professionnel, nous avons à comparer les acquis théoriques durant les quatre années universitaires avec ceux de la réalité au sein de la compagnie, c'est-à-dire le problème dans l'accueil passager et de l'offre de service satisfaisant, tandis que notre encadreur pédagogique tient à ce que nous suivions les directives pour la rédaction d'un mémoire de maîtrise, plus précisément celles qui sont en relation avec le fond et la forme du présent mémoire.

C'est à partir de ces méthodes que nous procèderons à l'analyse de la spécificité des services offerts, en vue de répondre à la vaste problématique proposée, il importe de définir un cadre d'étude qui permettra d'avancer de façon rationnelle dans la connaissance du concept.

Dans cette perspective, notre étude se scindera en trois grandes parties, une étude sur le plan théorique, une étude pratique et une proposition de plan d'action :

Dans la première partie, nous aurons à voir la présentation de la société, ensuite les théories sur la qualité de service et enfin l'approche sur la gestion de litige bagage au sein d'Air Madagascar. En premier chapitre, nous évoquerons la présentation de la compagnie suivi du second chapitre consacré à la base de l'étude où nous parlerons de la qualité de

service, et enfin en dernier chapitre, nous aurons à parler du transport aérien avec la gestion de litige bagage.

Dans la deuxième partie, nous aurons surtout à mettre en relief l'environnement dans lequel évolue le service, c'est-à-dire la détection des différents problèmes. Ainsi cette partie se divisera en trois chapitres où nous mettrons en exergue dans le premier chapitre les problèmes d'organisation du service litiges bagages avec les diagnostics internes et externes de la compagnie, ensuite dans le second les différents problèmes rencontrés par la compagnie proprement dite. Et enfin dans le troisième chapitre, nous parlerons essentiellement des problèmes de qualité de service au sein du service étudié.

Enfin, dans la troisième et dernière partie, nous aurons à proposer des solutions et simuler des résultats. Cette partie sera ainsi divisée en trois sous parties. En outre, le premier chapitre traitera les propositions de solutions relatives aux problèmes de la compagnie, que se soit au niveau de son organisation interne ou de son environnement externe, ainsi le deuxième chapitre sera consacré pour les propositions de solutions concernant la qualité de service, et c'est dans le dernier chapitre que nous tenterons de voir les résultats attendus après l'application des solutions proposées dans les deux précédents chapitres. Nous verrons, ainsi, en quoi les services offerts sont spécifiques et importants.

Partie I : Cadre général et théorique de l'étude

INTRODUCTION PARTIELLE

Depuis ces 50 ans de service, la compagnie Air Madagascar n'a cessé de réagir face aux demandes croissantes des clients. La sécurité de ses passagers est, certes primordiale mais elle propose aussi des produits et services répondant aux attentes de chaque segment de clients, afin de conquérir les clients potentiels et de fidéliser les clients existant.

La concurrence dans le transport aérien devient de plus en plus dure, alors il est important de connaître et de comprendre les attentes des clients pour mieux les satisfaire et répondre à leurs besoins dans le but d'atteindre les objectifs fixés. En effet, le transport aérien est un secteur très règlementé du fait qu'il est impératif de respecter les règlementations internes et les conventions internationales mais aussi les normes de sécurité et des sûreté exigées pour pouvoir exercer l'activité de transporteur aérien.

Dans cette première partie, on va d'abord procéder à un aperçu général sur la compagnie AIR MADAGASCAR, plus précisément son identification, sa structure organisationnelle, ainsi que les théories générales sur la qualité de service et le système de gestion de litige bagage.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR MADAGASCAR

Dans ce chapitre, on va voir tout d'abord l'identification de la compagnie en vue de connaître la création ainsi que l'histoire de la compagnie, ensuite sa structure organisationnelle dans le but de connaître les différentes directions, départements et services qui la composent, enfin ses activités et ses valeurs.

SECTION 1 : Identification de la compagnie

Voyons dans cette section l'identification de la compagnie, son historique ainsi que ses activités.

1-1 Identification de la compagnie

Dénomination : Air Madagascar(MD)

Statut juridique : Société Anonyme

Date de création : 1961

Activités : transport de personnes et de marchandises et compagnie d'assistance au sol

Capital social : 33.885.440.000 Ar

Registre de commerce :-RC- :2.003.B00.873

Numéro d'identification fiscale : 011.1915

Nombre d'employés : 1498¹

Siege social : 31, avenue de l'indépendance Analakely Antananarivo 101_MADAGASCAR

Téléphone : 22 222 22 ; boite postale : 437 (101) Antananarivo

Site internet :www.aimadagascar.com

¹ Dont les vacataires et les temporaires sont exclus

Tableau n°1 : LES ACTIONNAIRES

ACTIONNAIRES	NOMBRE D'ACTIONS	MONTANT(en Ar)	Part en %
Etat malagasy	1 517 418	30 347 801 000	89,56
Assurance ARO	93 708	1 873 865 000	5,53
Sonapar	42 870	857 301 000	2,53
Air France	28 028	559 109 000	1,65
Assurance ny HAVANA	5 492	108 433 000	0,32
Personnel Air Madagascar et privés	6 756	138 931 000	0,41
CAPITAL SOCIAL	1 694 272	33 885 440 000	100

Source : www.airmadagascar.com

1.2 Historique

Nous allons voir dans cette sous section les étapes franchies par la compagnie durant ces plusieurs années.

1.2.1 La coopération avec Air France en 1961 à 1973

Le gouvernement malgache, les compagnies Air France et TAI(actionnaire privé de air Madagascar)signèrent une convention pour accorder à une compagnie nationale « l'exclusivité de l'exploitation des transports aériens malgaches réguliers, supplémentaires ou à la demande, des passagers, de marchandises ou de poste ».La fusion des deux compagnies est alors décidée, le décret 61_478 publié dans le journal officiel de la république malgache du 02septembre1961 approuve les statuts de la société nationale malgache de transport aérien MADAIR .

En 1962, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires décide le changement de la dénomination MADAIR en AIR MADAGASCAR

1.2.2 Apprentissage de la réalité du marché entre 1974 à 2001

A partir de 1974, Air France laisse les commandes à une nouvelle équipe composée de directeurs malgaches. Certains expatriés sont restés pour un temps déterminé afin de seconder les nouveaux responsables malgaches, car il a été bien entendu nécessaire de leur accorder un certain temps d'adaptation. Grâce à la personnalité de chacun, à la formation

spéciale qu'AIR MADAGASCAR leur a fait acquérir et à l'adaptation aux méthodes et à la vie en compagnie, ils ont prouvé assez vite qu'ils étaient aptes à prendre la relève si bien que l'Etat malgache et la compagnie nationale décident l'achat d'un Boeing 747, qui va permettre de renforcer le réseau.

La compagnie connaît sa première difficulté financière en 1980, car, lors des études pour l'achat du fameux jumbo jet, le coût du crédit était de l'ordre de 10% et lors du remboursement, le taux d'intérêt était entre 18% et 20%. Les charges avaient donc augmenté de façon conséquente, et l'Etat malgache qui rencontrait des problèmes de trésorerie, avait accusé des arriérés importants de paiement qui déséquilibraient la trésorerie d'AIR MADAGASCAR. Des mesures ont été prises pour surmonter les difficultés financières. Les dettes avec les banques locales ont été renégociées et des discussions étaient engagées conjointement avec la banque centrale auprès du club de Londres pour obtenir un rééchelonnement des dettes. Entre temps, le conseil du gouvernement prend par le décret 93_962 du 14decembre 1993, la décision de libéraliser le transport aérien. Le texte ne stipule que toute compagnie bénéficiaire « soit d'un permis de compagnie civile de transport aérien public, soit d'un permis de compagnie civile de transport aérien public avec une autorisation d'exploitation de routes » peut exercer une activité de transport aérien public intérieur. Cela fait voler en éclat le confortable monopole dont jouissait la compagnie nationale depuis 1961.

1.2.3 Air Madagascar sous contrat avec la compagnie LUFTHANSA CONSULTING après la crise de 2002

La compagnie connaissait des difficultés importantes durant la crise sociopolitique et se voyait contraint de se séparer de ses deux avions et de suspendre la desserte vers Singapour. La faillite est évitée grâce à une conférence des créanciers qui acceptent par vote la suppression de la moitié des dettes de la compagnie. L'Etat passe un contrat de gestion avec Lufthansa consulting pour le redressement de la compagnie pendant deux ans, avec pour commencer un audit de trois mois. Après plusieurs années de perte, la compagnie renoue avec les bénéfices en 2003. Un rebranding est effectué à partir de 2004. Air Madagascar »relooke » ses appareils avec un nouveau logo et un autre habillage(en annexe).

1.3 Activités et place de la compagnie

En tant que grande société de transport aérien, elle porte l'image de Madagascar au niveau international

1.3.1 Exploitation du transport aérien

Nous pouvons dire qu'Air Madagascar est la seule compagnie assurant des vols intérieurs réguliers.

1.3.1.1 flottes et réseaux

Actuellement, la compagnie utilise treize (13) avions au service de sa clientèle dont deux (2) avions affrétés provisoirement et spécialement pour la liaison en Europe. Ces appareils sous le logo Air Madagascar sont :

Deux Boeings 767-300, Deux Boeings 737-300, Deux ATR 72-500, Un ATR 42-500, Un ATR 42-320, Trois TWIN-OTTER.

AIR MADAGASCAR assure ainsi aujourd'hui : Trois vols longs courriers (Paris, Marseille, Bangkok et Guangzhou) ; et sept vols régionaux (Maurice, la réunion, Moroni, Dzaoudzi, Anjouan, Nairobi, et Johannesburg) ; avec plus d'une dizaine de destinations intérieures.

Air Madagascar ne cesse de s'élargir à travers le monde et dessert de nouvelle destination. Depuis le mois de septembre 2010, la compagnie effectue 2 vols par semaine ANTANANARIVO-ANJOUAN-MORONI-ANTANANARIVO pour le cadre de la politique commerciale sur le renforcement de sa position dans la région de l'océan indien et particulièrement l'exploitation du marché potentiel que représentent les Comores.

1.3.1.2 Outils technologiques

La compagnie malgache a suivi le flux du progrès en investissant dans de nouvelles technologies informatiques lui permettant de servir au mieux sa clientèle, à savoir les logiciels suivants :

L'AMADEUS, un logiciel relatif à la réservation des passagers et qui a la particularité d'afficher en temps réel la dernière place disponible sur n'importe quel vol. AMADEUS a d'ailleurs le mérite d'être accessible à toutes les agences de voyage agréées, ce qui est un plus. Par ailleurs, Air Madagascar s'est également approprié le système GAETAN qui reste en connexion directe avec AMADEUS, assurant ainsi une coordination parfaite des opérations d'enregistrement, de chargement et d'embarquement.

Ensuite PELICAN complète le tout à la vente et à la gestion du fret. Il permet le traitement rapide d'acceptation du fret comme le suivi permanent de son embarquement et de son transport.

Enfin ALTEA, un nouveau système qui vient d'être utilisé au sein de la compagnie, un nouveau produit d'AMADEUS permettant d'effectuer plusieurs opérations (enregistrement, embarquement, chargement,...)

Toutefois, tous ces efforts n'étaient pas forcément gagnés d'avance et les objectifs de performance d'Air Madagascar n'auraient pas été atteints sans la participation effective d'un personnel motivé et compétent, dont le professionnalisme et la rigueur sont maintenus grâce à une formation continue.

1.3.1.3 Normes et certifications

Les normes appliquées par la compagnie et les certifications attribuées proviennent d'abord de l'OACI (organisation de l'aviation civile internationale) : une organisation internationale incluse dans l'ONU. Son rôle est de participer à l'élaboration des normes qui permettent la standardisation du transport aéronautique international² ;ensuite de l'ACM qui est le représentant de l'OACI à Madagascar, elle a pour but de faciliter le développement du transport aérien, de garantir la sécurité dans l'industrie civile, de certifier les compagnies opérant sur le territoire malgache en leur délivrant un certificat de navigabilité, de définir et d'appliquer les règlementations de l'aviation civile à Madagascar et enfin de contrôler l'application de ces règlements.

La compagnie a obtenu en décembre 2006 la certification IOSA (IATA operationalSafety audit) développé par IATA (international air transport association) réaffirmant la conformité d'Air Madagascar aux standards internationaux de sécurité et de sûreté opérationnelle.

Enfin l'agrément « PART145 » a été obtenu en 2004.C'est une certification de maintenance aéronautique européenne attestant qu'Air Madagascar est autorisée à effectuer l'entretien des aéronefs et des équipements d'aéronefs immatriculés dans un pays de l'union européenne par un atelier « PART 145 »

1.3.2 Place de la compagnie dans le transport aérien

La compagnie Air Madagascar est une société de transport aérien. Par définition, le transport aérien est le moyen de cheminement des personnes et des marchandises par voie aérienne. De ce fait, elle assure le transport aérien des passagers : touristes, étrangers, nationaux, hommes d'affaires, le transport par voie aérienne des marchandises et des bagages non accompagnés et l'affrètement d'avion, en particulier les twinotter

²Les vols à l'intérieur d'un même pays sont exclus

L’assistance opérationnelle axée sur les services d’assistance au sol des compagnies aériennes étrangères opérant sur le territoire malgache avec la maintenance de la flotte Air Madagascar et celle des compagnies étrangères sont aussi assurées par celle-ci.

Etant une société à vocation commerciale, à croissance et profitabilité soutenues, elle se doit de satisfaire ses clients par l’excellence de son service sans compromettre les normes de sécurité et de sûreté, contribuant ainsi au développement de Madagascar.

1.3.3 Place de la compagnie dans l’assistance au sol

Une compagnie d’assistance au sol, est une compagnie qui fournit à des tiers une ou plusieurs catégories de services au sol, c'est-à-dire l'ensemble de toutes les opérations effectuées au sol fourni aux compagnies aériennes étrangères .Ces compagnies sont parmi les plus reconnues, comme « AIR FRANCE KLM »et « CORSAIR FLY » qui assurent les vols longs courriers Antananarivo-Paris.

En plus « AIR AUSTRAL, AIR MAURITIUS, SOUTH AFRICA AIRLINK, KENYA AIRWAYS » sont toutes des compagnies opérant sur le réseau régional.

Ainsi les opérations d’assistance comprennent l’assistance administrative au sol et la supervision qui assure les démarches administratives relatives aux règlements, l’assistance « passagers » c'est-à-dire leur prise en charge(enregistrement, embarquement),ensuite l’assistance « bagage »avec l’assistance « fret et poste », l’assistance « opérations en piste »et l’assistance « nettoyage et service de l’aviation »c'est-à dire qu’Air Madagascar est le premier responsable des aéronefs sur la piste comme l’assistance « carburant et huile »et l’assistance d’entretien en ligne .

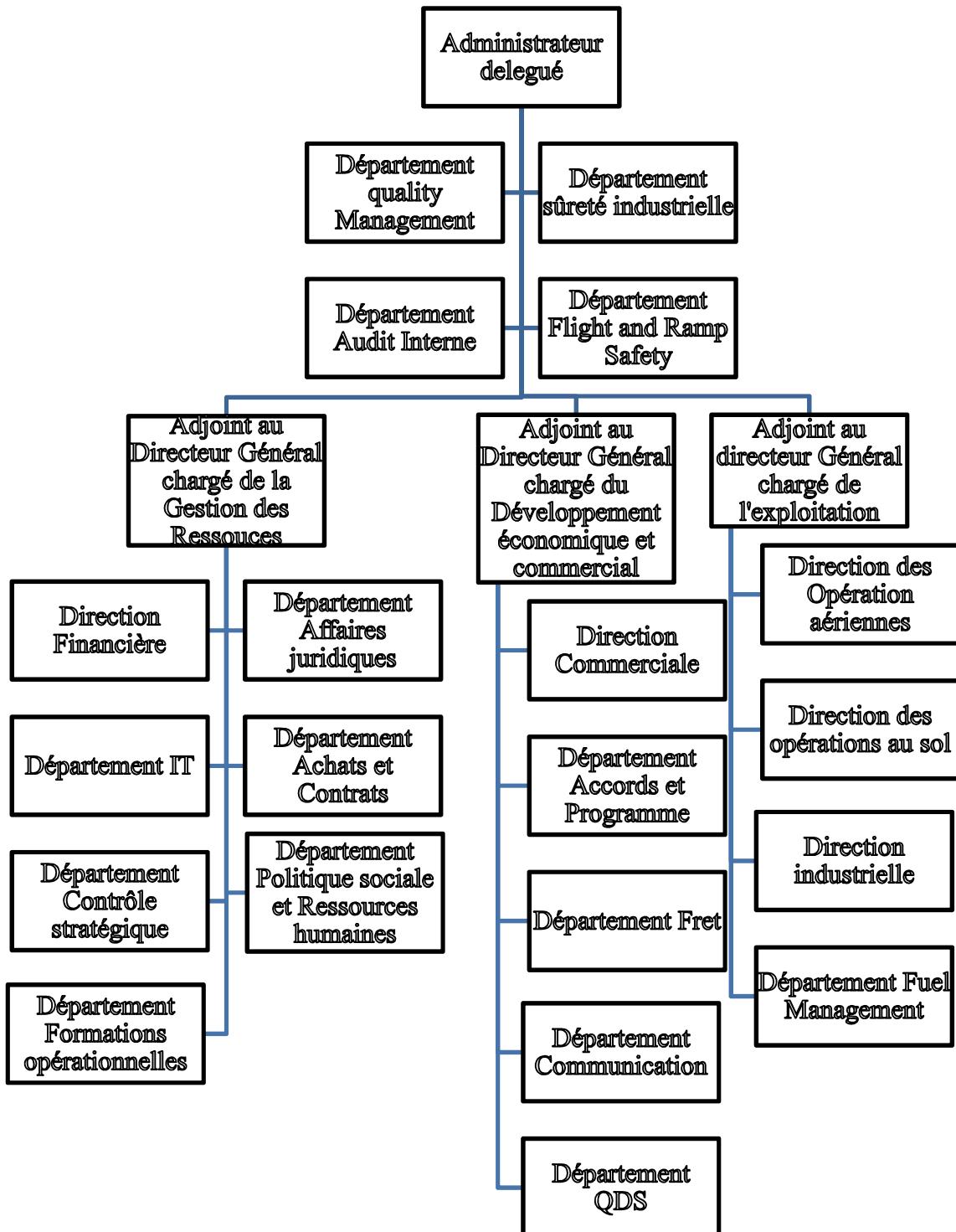
Enfin elle assure aussi l’assistance « opérations aériennes et administration des équipages »l’assistance « transport au sol »ainsi que l’assistance « commissariat »

SECTION 2 : Structure organisationnelle de la compagnie

Nous allons maintenant voir l’organigramme de la compagnie avant juillet 2011

2.1 Organigramme

Figure n°1 : Organigramme de la compagnie



Source : Manuel d'exploitation Air Madagascar

D'après la figure ci-dessus, on a pu constater que l'organigramme au sein de la compagnie Air Madagascar se divise en trois parties bien distinctes à savoir la direction des ressources ,la direction développement économique et commercial ainsi que la direction exploitation, qui sont tous sous le commandement de la direction générale. Chacune de ces directions ont ses propres rôles et missions pour le bon fonctionnement de la compagnie. Notons que le poste de l'administrateur délégué est spécialement mis en place pour la période transitoire au sein de la compagnie, normalement c'est un Directeur Général qui occupe ce poste stratégique.

2.1.1 Missions, Rôle et attributions de chaque direction

Pour la bonne marche de l'étude, il a fallu décrire les tâches afférentes à chaque direction.

2.1.1.1 La direction générale

La direction générale se trouve au sommet de l'organigramme. Cette direction est dirigée par l'administrateur délégué, accepté par l'aviation civile de Madagascar(ACM). Elle a sous sa subordination l'adjoint au directeur général chargé de la gestion des ressources, chargé du développement économique et commercial, chargé de l'exploitation.

Cette direction mandat de l'exploitant pour assurer que toutes les activités liées à l'exploitation et à la maintenance soient financées et effectuées selon les normes requises par l'ACM. L'administrateur délégué est assisté par ces quatre départements afin qu'il puisse bien tenir son rôle de premier responsable qualité : Le département quality management, le département ramp, and flight safety , le département audit interne et enfin le département sûreté industrielle.

2.1.1.2 Les adjoints au directeur général

Les adjoints au directeur général ont pour mission de superviser les activités des directions et départements qui leurs sont assignées. Ainsi, ils sont chargés de gérer les ressources financières, humaines et matérielles afin d'assurer la pérennité et le développement des activités de la compagnie, de maintenir sa rentabilité en veillant à ce que les opérations au sol et aériennes ainsi que les aéronefs, les infrastructures et les matériels soient conformes aux normes internationales.

2.1.1.3 La direction financière

Cette direction s'occupe de la constatation statistique sur états financiers des résultats générés par l'ensemble des organismes de la compagnie et aussi des mouvements de trésorerie de la comptabilité du « reporting » périodique, du nouveau plan stratégique informatique et de la recherche d'économie. Les difficultés financières que connaît la société confèrent à la direction financière une position déterminante dans la politique de redressement et de restructuration menée au sein de la compagnie.

2.1.1.4 La direction commerciale

Elle fait partie intégrante du développement économique et commercial. Elle a pour mission d'assurer la profitabilité de l'activité commerciale de la compagnie, afin d'accompagner les mesures de redressement préconisées pour favoriser à très court terme son redécollage ; puis à moyen terme son redéploiement. Dans cet esprit de requête, la direction s'attellera particulièrement à redynamiser les ventes et réhabiliter la confiance des clients, à rechercher et adapter de nouveaux concepts de vente et d'approche commerciale, ensuite à tirer le meilleur profit de l'utilisation des nouvelles technologies de communication afin suivre et contrôler avec rigueur les performances.

2.1.1.5 La direction des opérations aériennes

Le rôle de cette direction est conforme aux textes, aux dispositions règlementaires et autres exigences additionnelles en vigueur, plus particulièrement en application des règlements adoptés dans le cadre du certificat aérien (CTA) afin d'assurer en premier lieu la sécurité des opérations conformément aux textes règlementaires et aux exigences additionnelles de la compagnie ; ensuite d'assurer l'efficacité des opérations aériennes, de manière à les rendre économiquement viables pour la compagnie et aussi réaliser sur le plan opérationnel le programme d'exploitation, la formation et le maintien des compétences du personnel d'exploitation.

2.1.1.6 La direction industrielle

C'est une direction dont le directeur est désigné par le directeur général, il est responsable à la fois de la mise en œuvre de la politique Qualité et sécurité, du fonctionnement de l'organisme, ainsi de la garantie de réalisation de l'entretien, conformément aux normes requises par l'autorité et aux procédures de l'organisme.

2.1.1.7 La direction des opérations au sol

Cette direction est responsable de toutes les activités relatives au traitement des passagers et des bagages, des services d’assistance au sol ainsi que du commissariat

La direction des opérations au sol est particulièrement chargée d’assurer la conformité des règles et procédures d’Air Madagascar aux normes internationales et nationales, d’assurer la standardisation de toutes les escales Air Madagascar, notamment dans l’application des procédures d’assistance des avions, de suivre les performances locales en termes de qualité et de sécurité des opérations au sol, d’optimiser la rentabilité de l’ensemble des activités d’assistance en escales pour faire évoluer celle-ci en centre de profit indépendant.

Elle fournit les outils adéquats et nécessaires à la réalisation des activités de la direction et met à la disposition de chaque entité de la direction, les ressources humaines qualifiées suivant les exigences réglementaires et opérationnelles pour la réalisation de la mission, et de suivre la qualification du personnel, en étroite collaboration avec tous les organismes de formations de la société.

Afin de lui permettre de mener à bien sa mission, la direction des opérations au sol s’appuie sur trois entités : le département commissariat, le département opérations escales et le département coordination et développement.

Le département opérations escales travaille en étroite collaboration avec le service escale Ivato, le service escales intérieurs, ainsi qu’avec le service escales extérieurs.

2.1.2 Mission, rôles et attributions du service escale ivato

Maintenant, nous allons de plus près la mission, ainsi que les rôles et attributions du service escale Ivato.

2.1.2.1 Mission

Sa mission principale c'est d'assurer le suivi et le contrôle de la mise en œuvre de la mission du Département Opérations Escale au niveau organisation du traitement au sol des passagers avec leurs bagages, des marchandises et des matériels à mettre à bord à l'escale d'IVATO, suivant les normes de sécurité, de sûreté, de qualité de service orientée clients et de profitabilité soutenue.

2.1.2.2 Rôles et Attributions

L'escale Ivato doit assurer la réalisation des vols (Air Madagascar et Compagnies assistées) dans le respect des normes techniques et commerciales au départ de TNR, ensuite assurer le traitement dans les normes de qualité, de sécurité et de sûreté des passagers,

bagages, fret et poste tant au départ qu'à l'arrivée, et l'assistance des compagnies tierces conformément aux contrats, ensuite la gestion des ressources humaines et matérielles et la gestion des irrégularités d'exploitation en concertation avec les différents départements concernés.

Elle doit aussi assurer la définition et les demandes de besoins en formation du personnel et le suivi de l'adéquation et/ou suivi de la formation spécifique du personnel ; assurer le suivi et contrôle des performances locales, avec la supervision, la planification, l'organisation, le contrôle des activités opérées auprès des sections au sein du Service,

Enfin l'étude et la conception du système de coordination, de communication, du suivi et de contrôle des entités en termes de ressources (personnel, matériel, logistique, informatique), la supervision, la planification, l'organisation, le suivi et contrôle des activités opérées auprès de la section RampSafety en ce qui concerne tous les audits de qualité et de Sûreté et IOSA ne doivent pas être négligés.

Pour mettre en œuvre sa mission et ses attributions, le Service Escale de TNR s'appuie sur quatre Sections :

Le Pool Chef d'Escales de Permanence ayant rempli les exigences techniques du poste;

La section Passage et Qualité à l'accueil ;

La section Chargement et Coordination au Sol ;

Et la section Litige et Costumer Service opérationnel.

De par leurs caractères stratégiques, les trois Sections : Agence Passage IVT SS, la Section Matériel DT TM et la Section Budget DTTK/B sont liées directement au Département Opérations Escales.

2.2 Objectifs, missions et valeurs de la compagnie

De cela, il est nécessaire de savoir quels sont les objectifs, missions et valeurs de la compagnie.

2.2.1 Objectifs da la compagnie

Garantir l'arrivée à destination des passagers avec un moyen de transport fiable, telle est la finalité principale de la compagnie. Pour ce faire, elle doit leur procurer de la sécurité, de la régularité, du confort et de la ponctualité. La qualité du produit et du service est l'un des éléments les plus significatifs de la compétitivité d'AIR MADAGASCAR et c'est pour cela qu'elle s'efforce de vendre mieux que ses concurrents avec une qualité de service meilleure et un prix accessible.

2.2.2 Mission de la compagnie

Etant une société à vocation commerciale, à croissance et profitabilité soutenues, AIR MADAGASCAR se doit de satisfaire ses clients par l'excellence de son service sans compromettre les normes de sécurité et de sûreté, contribuant ainsi au développement de Madagascar

2.2.3 Valeurs de la compagnie

La culture : AIR MADAGASCAR est une compagnie active sur le plan international, mais basée à Madagascar : elle vénère la culture malgache, tout en acceptant et en souhaitant la diversité, et elle se conforme aux normes professionnelles internationalement reconnues.

La Sécurité et Sûreté : la sécurité et la sûreté sont au cœur de toutes ses actions

Les Clients : tout ce qu'elle fait a pour finalité de combler ses clients.

Le Professionnalisme : elle s'approprie les standards de transparence et d'intégrité professionnelle les plus élevés, et elle assume pleinement la responsabilité de toutes ses actions. Elle traite tout le monde avec respect, mais elle ne tolère pas les actions et comportements qui ne sont pas alignés avec ses valeurs.

L'Excellence : elle se voue à l'amélioration de l'excellence organisationnelle en devenant constamment de plus en plus efficace et efficient dans tout ce qu'elle fait.

La Créativité et Innovation : elle apprécie et récompense la créativité et l'innovation en tant qu'éléments clés de sa compétitivité.

L'objectif de ce chapitre était de faire connaître plus amplement la compagnie Air Madagascar, de sa création jusqu'à aujourd'hui. Dans cette optique, nous avons fait une rétrospective sur son évolution et une description de sa structure organisationnelle. Il paraît opportun de proposer, maintenant, une vision de la théorie générale sur la qualité de service.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LA QUALITE DE SERVICE

Pour mener à bien notre étude, nous allons voir dans ce deuxième chapitre les théories générales concernant la qualité de service, nous allons voir en premier temps ce que c'est « la qualité » et ensuite nous passons sur le cadre d'un service.

SECTION 1 : Le principe de qualité

Dans cette section, nous parlerons plus profondément sur la théorie de la qualité.

1.1 Définition de la qualité

La notion de qualité est vaste et complexe. Dans un contexte commercial, concurrentiel, elle traduit l'aptitude d'une organisation à proposer un produit ou un service qui satisfait aux exigences de sa clientèle.

La qualité est aussi le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible. C'est en même temps la mesure dans laquelle elle s'y conforme.

1.2 Les paramètres de qualité

On peut voir trois paramètres de qualité :

1.2.1 La clientèle cible

La clientèle cible est celle qui, par ses attentes et ses besoins, dicte à l'entreprise le niveau de service à atteindre. Aujourd'hui, que ce soit dans le domaine industriel ou de la grande consommation, les marchés se segmentent de plus en plus selon la diversité toujours plus grande des clients. Devant la multiplicité des besoins, chaque service doit se choisir une clientèle cible. La tentation de satisfaire tout le monde un tant soit peu, est devenu le plus sûr moyen d'échouer.

1.2.2 Le niveau d'excellence

Dans le monde des services, qualité ne signifie pas nécessairement luxe, plus extra ou haut de gamme. Plusieurs niveaux peuvent être choisis .Un service atteint son niveau d'excellence quand il répond à la demande d'une cible. Si un segment de la clientèle veut être dépanné sous deux jours, il n'est nullement besoin de le dépanner dans les deux heures. Chaque niveau d'excellence doit correspondre à une certaine valeur que le client est prêt en fonction de ses désirs et de ses besoins.

1.2.3 La conformité

C'est le troisième paramètre de qualité, il s'agit de maintenir le niveau d'excellence à tout moment et partout.

Plus un service est offert dans des lieux différents ou par des intermédiaires différents, plus grand est le risque de ne plus garder le niveau d'excellence.

Les entreprises qui passent par des distributeurs ont donc une tâche deux fois plus ardue : maintenir leur qualité de service envers leurs distributeurs et aider ces derniers à offrir toujours et partout une aussi bonne qualité à leurs clients.

Que le comportement des hommes intervienne peu ou prou dans l'offre de service, qu'il y ait ou non de multiples localités ou intermédiaires, l'objectif doit être de réduire l'écart entre le service réellement offert et le niveau d'excellence recherché.

La raison pour laquelle une entreprise est amenée à introduire dans sa politique de communication la qualité de ses produits ou de ses services, est tout simplement de profiter de l'effet de mode dont bénéficie actuellement le principe de qualité.

SECTION 2 : le concept de service

Une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle.

2.1 Définition d'un service

« Le service³ est une activité ou une prestation à un échange, essentiellement intangible et qui donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique »

« Le service⁴ est une activité ou une prestation soumise à l'échange non liée à la production d'un bien industrie, contrairement aux biens tangibles, les services ne donnent pas lieu à un transfert de propriété »

³Kotler et Dubois, marketing management, 12ème édition, 2006

⁴www.mercator.fr en juillet 2011

2.2 Le système de servuction

Les services ont une forte dimension organisationnelle. La servuction⁵ est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. Elle comprend quatre grands types d'interaction :

- 1) l'interaction entre le client et le personnel en contact
- 2) l'interaction entre l'environnement matériel (locaux, machines,...) et les clients ou le personnel en contact
- 3) l'interaction entre la partie interne de l'organisation (back office) et la partie en contact avec les clients (front office)
- 4) l'interaction entre clients eux-mêmes.

On peut utiliser le modèle de servuction pour mieux définir la structure du système d'interaction, adapter les processus aux différents segments des clients, définir la capacité de production, définir la couverture géographique, définir l'utilisation des technologies dans le processus.

En matière de communication, le problème réside dans le caractère immatériel du produit, le service ne peut être montré. Dans ces conditions, il convient de centrer la communication sur les utilisateurs ou sur certains aspects visibles du système de servuction, la communication sera nécessairement plus symbolique et suggestive que descriptive et la communication interpersonnelle et le bouche à oreille vont jouer un rôle important.

Ainsi pour ce deuxième chapitre, nous avons pu voir la base de notre étude qui est la théorie sur la qualité de service.

Ce chapitre achève la théorie générale sur la qualité de service. Il a développé le principe de qualité à partir de sa définition et de ses paramètres, ensuite il a transcendé le concept de service en faisant apparaître son importance dans une entreprise.

De ces développements, nous avons pu voir l'essentiel sur la qualité de service.

⁵ www.mercator.fr en juillet 2011

CHAPITRE III: LE TRANSPORT AERIEN ET GESTION DE LITIGE BAGAGE AU SEIN D'AIR MADAGASCAR

On a pu voir dans le chapitre précédent les théories concernant la qualité de service, maintenant, nous allons entamer dans ce troisième chapitre les règlementations générales sur le transport aérien et le système de gestion des litiges bagages.

SECTION 1 : Règlementation générale relative au transport

Comme Air Madagascar est une société nationale à vocation internationale, et depuis que Madagascar a adopté la libéralisation du transport aérien, toutes les opérations effectuées dans le cadre d'un transport aérien international doivent être conformes à ces conventions internationales : la convention de Montréal, la convention de Varsovie.

1.1 Les conventions internationales

Des conventions internationales régissent sur tous les transporteurs aériens.

1.1.1 La convention de Varsovie

Cette convention parle de la responsabilité du transporteur concernant les transports des passagers ainsi que leurs bagages. Selon l'article 19 de cette convention : «le transporteur est responsable du dommage résultant d'un retard dans le transport aérien de voyageurs, bagages ou marchandises. Le transporteur n'est pas responsable s'il prouve que lui et ses préposés ont pris toutes les mesures nécessaires pour éviter le dommage ou qu'il leur était impossible de les prendre. »

1.1.2 La convention de Montréal

L'insuffisance de la convention de Varsovie de 1929 qui réglait les responsabilités des transporteurs aériens en cas de décès ou blessure et de ses révisions ultérieures, a mis en évidence la nécessité de moderniser et unifier ce régime de responsabilité.

La convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international faite à Montréal le 28 mai 1999, modernise et refond le régime juridique international établi en vertu de la convention de Varsovie de 1929 et des divers protocoles la modifiant, et elle énonce dans le cadre global et uniforme certaines règles relatives au transport international de personnes, de bagages et de marchandises effectué par aéronef contre rémunération.

Ces règles concernent les documents de transports, le régime et les limites de responsabilité à la juridiction compétente et aux paiements d'avance.

Concernant les bagages des passagers, cette convention souligne que selon son chapitre III article 17 Línea 2 : « le transporteur est responsable du dommage survenu en cas de destruction, perte ou avarie de bagages enregistres, par cela seul que le fait qui a causé la destruction, la perte ou l'avarie s'est produit à bord de l'aéronef ou au cours de toute période durant laquelle le transporteur avait la garde des bagages enregistres.

Toutefois le transporteur n'est pas responsable si et dans la mesure où le dommage résulte de la nature ou du vice propre des bagages. Dans le cas des bagages non enregistrés, notamment des effets personnels, le transporteur est responsable si le dommage résulte de sa faute ou celle de ses préposés ou mandataires ».

1.2 Les organismes internationaux

Les organismes internationaux ont pour rôle de s'assurer que toutes les exigences pour effectuer du transport international sont respectées par les compagnies aériennes et de prévoir et appliquer les sanctions à tous ceux qui ne les respectent pas.

1.2.1 L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI)

L'organisation de l'aviation civile internationale ou OACI, est une organisation internationale rattachée aux Organisations des Nations unies (ONU) dont le rôle est d'élaborer des normes permettant de standardiser le transport aéronautique international. Elle a été créée en 1944.

1.2.2 L'International Air Transport Association (IATA)

L'International Air Transport Association ou IATA est une organisation commerciale internationale regroupant des sociétés de transport aérien et dont la principale activité est la simplification des facturations entre compagnies aériennes. Elle a été créée au Cuba en Avril 1945.

SECTION 2 : Les procédures de traitement des litiges

Notre étude s'est déroulée dans le service litiges bagages de l'aéroport international d'Ivato, donc il est nécessaire de savoir la définition du litige et quelle peut être la définition d'un litige dans une compagnie aérienne, ainsi que ses procédures de traitement.

2.1 Définition

Par définition, le litige⁶ est une contestation donnant lieu à un procès ou à arbitrage.

Il y a litige lorsque le passager ne peut entrer en possession de son bagage à l'issue du voyage, il s'agit d'un DEFICIT ;

A la prise de possession de son bagage, le passager constate une détérioration dudit bagage, il s'agit d'un ENDOMMAGE ;

Le passager constate (généralement à posteriori) qu'il manque des objets à l'intérieur de son bagage, il s'agit d'une SPOLIATION.

Après collecte des bagages à l'arrivée du vol, l'un d'eux reste en souffrance, non réclamé, c'est un EXCEDENT.

Le litige se situe alors dans une autre escale où son propriétaire n'a pu en prendre possession.

Chacun de ses litiges doit être traité selon une procédure définie.

2.2 Procédure de traitement

Depuis le mois de Janvier 2005, AIR MADAGASCAR est affilié au système « **WORLD TRACER** ». C'est un système informatique mondial de suivi des bagages; l'agent litiges bagages est en première ligne dans la résolution des problèmes liés à la perte, au vol ou aux dommages subis par les bagages sur un vol. Nécessite un excellent relationnel et un sens commercial. Module de traçabilité du bagage.

2.2.1 Bagages en déficit (sous l'abréviation AHL)

Nous allons prendre le cas d'un bagage en déficit pour son importance au service offert.

2.2.1.1 Généralités

Toute irrégularité doit faire l'objet d'un PIR « propertyirregularity report », rédigé dans les normes : clairement, comportant toutes les données nécessaires pour le traitement de cette Irrégularité.

⁶ Dictionnaire le Petit Larousse

En plus, elle doit être appuyée par un message de signalement aux escales en amont (télex, Communications, bulletins de recherche, FAX,...) et en aval (cas omission au déchargement, bagage mélangé avec bagages destinés à une escale en aval,...), ainsi qu'aux services concernés. Un suivi rigoureux du litige doit être effectué.

Les dossiers clos sont classés à l'escale de traitement et signalés aux services concernés. Ceux non réglés sont à envoyer au Service Après-vente ou à la Représentation de la Compagnie assistée après 21 jours.

Constitution d'un dossier litige non réglé :

Constat de dommage ou PIR (exemplaires passager et escale) ;

Divers messages y afférents, communications, bulletins de recherche, ... ;

Billet de passager et BCB éventuellement (souches passager) ;

Talon(s) du (des) bagage(s) ;

Lettre de réclamation du passager

Inventaire du contenu (avec factures et/ou constat d'un huissier éventuellement).

2.2.1.2 Bulletin d'irrégularité bagage (PIR)

Le PIR ne constitue pas une reconnaissance de responsabilité de la part de transporteur. Le PIR est un document à remplir et à annexer au dossier du passager en cas de déficit bagage, il est alors obligatoire d'y mentionner tous les détails pouvant faciliter les recherches.

2.2.1.3 Lettre d'inventaire

Une lettre d'inventaire sera demandée au passager et sera insérée dans le dossier conservé par l'escale. Cet inventaire permettra de faciliter les recherches et servira de support en cas d'indemnisation du passager. Pour cela, Il est indispensable d'établir une feuille d'inventaire par bagage. De plus, il est recommandé de décrire d'une façon aussi précise que possible les objets caractéristiques.

2.2.2 Bagages endommagés

Un bagage est considéré comme bagage endommagé tout bagage dont le contenu ou lui-même a subi un dommage.

Le dommage signalé par le passager doit être constaté au moment de la livraison.

L'Agent doit s'assurer qu'aucune annotation n'a été portée sur l'étiquette ou sur le billet du passager. Si le bagage ou le billet de passage portent la mention « admis sous réserve » ou « bagage endommagé », ne pas accepter la réclamation : le dommage est survenu avant la prise en charge du bagage par la Compagnie, qui s'est dégagée de toute responsabilité.

Si le dommage porte sur le contenu du bagage, l'Agent s'efforcera de faire admettre au passager qu'il n'avait pas pris les précautions nécessaires pour le conditionnement ou l'emballage des objets détériorés. Si l'avarie semble due à la vétusté du bagage lui-même, ou si le contenu a été endommagé suite à une insuffisance de l'emballage, on s'efforcera de dissuader le passager de faire une réclamation.

Si le passager maintient sa déclaration, l'Agent établira un Constat d'Avaries Bagages. Ce dernier doit contenir la description exacte des dégâts et toute autre indication utile (marque du bagage, état de vétusté).

Inviter le passager à s'adresser à un réparateur, puis envoyer la facture accompagnée du rapport d'avarie au service après vente (DC.CZ).

2.2.3 Bagage spolié ou manquant partiel

On entend par spoliation le retrait frauduleux du contenu ou d'une partie du contenu du bagage.

Lorsqu'un passager constate que son bagage a été spolié, l'escale qui reçoit la réclamation doit : Procéder au contre pesage du bagage ; établir un constat de dommage et inscrire la mention « PILFERED » en haut du document ; envoyer un message commençant par « ALLEGED PILFERAGE » à toutes les escales situées sur l'itinéraire du passager. Ce message sera à adresser au service bagages (DTLL) de ces escales.

Le service bagages qui reçoit ce message doit immédiatement aviser le commandement de l'escale qui déclenchera une enquête locale ; Conserver les dossiers concernant les bagages spoliés dans un même lieu, de façon à ce qu'ils puissent être consultés ultérieurement.

2.2.4 Bagage en excédent (sous l'abréviation OHD)

Un bagage est considéré en excédent lorsqu'il n'est pas réclamé dans les 24 heures qui suivent son arrivée.

L'escale qui détient un bagage en excédent doit s'assurer que l'escale de destination finale mentionnée sur l'étiquette correspond bien à celle où a lieu le litige, aussi que le bagage n'appartient pas à un passager continuant sur une autre destination (vérifier auprès des différents transporteurs si un de leurs passagers – voir si indication du nom sur le bagage ne s'est pas présenté en salle de Transit avec des tags bagages mentionnant l'escale de correspondance comme destination finale)

Elle doit aussi s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un bagage « RUSH » (dans ce cas, le remettre au transport concerné ou prévenir son propriétaire s'il s'agit d'un litige MD) et que le nom du propriétaire figure sur le tag ou sur toute autre partie du bagage. Si c'est le cas, essayer de le contacter (vérifier si besoin est le dossier de réservation).

Si le propriétaire du bagage n'a pu être retrouvé rapidement, envoyer un message OHD à l'escale de départ ainsi qu'à toutes les stations pouvant être concernées et vérifier les déficits reçus afin de savoir si le bagage est réclamé par une autre escale.

Avant la fin de la journée, entrer le bagage dans les locaux litiges (prévenir, qui s'assurera que le bagage ne contient pas de périsable).

Mentionner l'entrée dans le cahier OHD prévu à cet effet : vol de provenance, date, numéro bagage, description du bagage.

Si le bagage n'est toujours pas réclamé : adresser à TOUTES les escales supposées concernées un message « OHD ».

Si le bagage n'est toujours pas réclamé :

Adresser un message « Forward » à l'escale en amont ou en aval pour annoncer l'envoi du bagage (préciser le n° de vol et la date) et envoyer le bagage par le vol prévu muni d'une étiquette « RUSH »

2.3 Le principe de prise en charge

Indemnisation au poids est spécifiée sur le billet de passage **ou** spécifiée sur le rapport d'irrégularité **ou** après estimation selon l'inventaire. Toute réclamation est à adresser au service après vente de la compagnie, au siège à Analakely.(DC.CZ)

2.3.1 Perte

Le principe se repose sur le remboursement au poids des objets concernés après étude du forfait et les documents à fournir sont le rapport d'irrégularité, le(s)billet(s) du (des) passager(s) avec les talons d'identification des bagages.

2.3.2 Spoliations

Le principe est le remboursement au poids des objets concernés après étude du forfait.

Ainsi les documents à fournir sont le rapport d'avarie ou une déclaration écrite (dans les 7 jours).

Certains objets (appareil photo) seront remboursés au tiers de leur valeur neuve sur présentation de la facture d'achat.

2.3.3 Avarie du bagage

Il est demandé au passager de s'occuper lui-même de la réparation de son bagage ou de faire constater par un maroquinier qu'il est irrécupérable et d'en acheter un autre de valeur identique.

Les documents à fournir par le passager sont : le rapport d'avarie ou la déclaration dans les 7 jours, le billet et la facture

La réparation par un sellier est indemnisée à 100% sur facture quant au rachat d'un bagage neuf + attestation d'irréparabilité est indemnisé entre (20 à 60%) sur facture

2.3.4 Retard livraison

Le principe d'indemnisation ne dépassera pas le montant des frais de première nécessité versés par l'escale (100.000 Ariary maxi), ni le montant qui sera versé en cas de perte.

Les documents à fournir sont la déclaration écrite (dans les 21 jours après réception), le rapport d'irrégularité et les factures justificatives des achats ou frais.

L'Indemnisation est de 50% pour les vêtements, 100% pour les affaires de toilette.

SECTION 3 : Le marketing de la compagnie

Le marketing de la compagnie est composé par le mix et le programme de fidélisation « NAMAKO ». Ce mix est obtenu par des offres axées sur des offres tarifs, les réseaux et les destinations. On peut avoir ces offres suivant des canaux de distributions adaptés à chaque profil de la clientèle.

3.1 Le marketing mix de la compagnie

Le mix constitue la combinaison du produit, du prix, du placement et de la communication. Pour Air Madagascar en question, le produit correspond aux offres, le prix constitue les tarifs.

3.1.1 Les offres

Les offres d'Air Madagascar sont matérialisées et donnent une image de compétence et de disponibilité.

En effet, le transport aérien est un service dynamique qu'Air Madagascar propose à sa clientèle, les différents supports c'est à dire les avions, les billets, les cartes constituent la matérialisation de ce service ; les avantages accordés aux clients représentent la personnalisation des services offerts à chaque client.

3.1.2 Les tarifs

Les tarifs constituent le prix du transport aérien. Nous pouvons distinguer deux types de tarifs :

Les tarifs publiés : ce sont les tarifs que la compagnie propose à ses clients et qui varient selon la saisonnalité, le réseau, la destination, le type de voyage, l'âge du passager ainsi que la classe de réservation. Ce sont les tarifs normaux et les tarifs promotionnels, Et les tarifs préférentiels qui sont des tarifs spéciaux et confidentiels accordés à une certaine catégorie de clientèle

3.1.3 La distribution

La distribution⁷ consiste à mettre en place et gérer des circuits de distributions efficaces et rentables.

Pour Air Madagascar, la distribution est la mise à disposition de tous les services proposés à la clientèle. Ainsi son circuit de distribution est personnalisé suivant le profil et la classe de chaque type de clientèle.

3.1.4 La communication

La compagnie Air Madagascar utilise deux types de communication à savoir :

La communication opérationnelle, consiste à promouvoir la marque, les produits, ou services afin de les vendre. La publicité, la promotion des ventes, le marketing direct jouent

⁷ Cours marketing en 2^{ème} année

un grand rôle dans l'atteinte des objectifs fixés. Les relations publiques, le parrainage et le mécénat y sont également utilisés mais à moindre degré.

La communication institutionnelle, rattachée à la direction générale, a pour but de faire connaître l'entreprise et son image aux collectivités, aux pouvoirs publics, aux partenaires potentiels externes et au grand public. Les outils utilisés par ce type de communication sont surtout axés sur les relations publiques.

3.2 Le système qualité de la compagnie

L'objet principal du système qualité d'Air Madagascar repose sur une amélioration d'une culture d'entreprise capable de défendre les intérêts de la compagnie. En effet, dans le but de satisfaire ses clients, elle a intégré un système visant à l'amélioration significative et continue de l'étendu et de la qualité de ses services.

Pour cela, chaque membre du personnel met tout en œuvre pour garantir la sécurité et la sûreté des vols aussi bien dans l'entretien des aéronefs que dans la préparation et réalisation des vols et dans la qualification du personnel, car la fiabilité de l'exploitation est la première des attentes explicite des passagers.

Il est aussi nécessaire de répondre aux attentes légitimes des clients au niveau interne qu'externe à travers les services au sol et à bord.

Le chapitre précédent nous a montré les règlementations générales des transports aériens ainsi que le système de gestion des litiges bagages de la compagnie. Ce chapitre nous a aussi permis d'identifier les différentes sortes de litiges avec leur procédure de traitement, et termine cette première partie consacrée pour le cadre général et la théorie.

CONCLUSION PARTIELLE

En fait dans cette première partie, nous avons pu détailler et cerner dans les chapitres et sections les points importants que nous devons savoir à propos de la compagnie, des règlementations y afférentes et sur la théorie de qualité de service.

Depuis sa création, la compagnie nationale Air Madagascar est chargée d'assurer le transport aérien. Face à la forte concurrence engendrée par la libéralisation du marché, elle est appelée à devenir plus performante et compétitives. Pour assurer le bon fonctionnement, il est nécessaire de tenir compte la qualité des services offerts pour pouvoir favoriser la satisfaction des clients.

Ensuite, la mise en place et la maîtrise des procédures doivent être encouragées afin de prévenir les risques potentiels. C'est dans cette optique qu'Air Madagascar a créé le service litiges bagages dans le but de diminuer les risques de perte de bagages et d'appliquer les règlementations d'IATA pour évaluer la gestion de l'exploitation et les conditions générales relatives au transport aérien concernant les passagers et leurs bagages.

PARTIE II : Analyse de la situation existante

INTRODUCTION PARTIELLE

Etant parmi les grandes sociétés, la compagnie Air Madagascar présente des forces mais aussi des faiblesses. Ces points seront traités et mis en exergue un à un en vue d'une amélioration afin de donner une meilleure image à la société par rapport à ses concurrents et pour pouvoir offrir à ses clients une meilleure qualité de service au meilleur prix. Elle nous permettra ainsi de renforcer sa part de marché.

Concis, cette analyse nous permettra de prendre des décisions et des initiatives en vue de diminuer les points faibles surtout au niveau du traitement des passagers, des bagages, de renforcer et développer les points forts. Ces décisions peuvent être opérationnelles, tactiques ou même stratégiques.

Dans cette deuxième partie, nous aurons surtout à mettre en relief l'environnement dans lequel évolue le service, c'est-à-dire la détection des différents problèmes. Ainsi cette partie se divisera en trois chapitres où nous mettrons en exergue dans le premier chapitre les problèmes d'organisation du service litiges bagages avec les diagnostics internes et externes de la compagnie, ensuite dans le second les différents problèmes rencontrés par la compagnie proprement dite. Et enfin dans le troisième chapitre, nous parlerons essentiellement des problèmes de qualité de service au sein du service étudié.

CHAPITRE I : PROBLEMES DE L'ORGANISATION

Dans une compagnie aérienne, des milliers de bagages sont acheminés chaque jour sur chaque avion de part le monde. Des erreurs peuvent survenir à tout moment, oubli, défaut de manutention, correspondance très courte,...Le service litiges bagages est le service responsable qui traite tous ces problèmes que ce soit perte de bagage, livraison tardive suite à une limitation de charge disponible sur un appareil donné, spoliation de bagage ou détérioration de bagage.

Afin de bien mener notre étude concernant l'analyse de la situation existante au sein de ce service, nous allons voir tout d'abord dans ce premier chapitre l'organisation actuelle du service litiges bagages, ensuite les atouts que présente la compagnie ainsi que ses faiblesses.

SECTION 1 : Problèmes de l'organisation actuelle du service « litiges bagages »

Le service litiges bagages est un domaine où on rend service aux passagers. L'un des bureaux se situe dans la salle de débarquement international appelé aussi bureau sous douanes et l'autre se trouve dans le couloir de correspondance reliant l'arrivée nationale avec l'arrivée internationale.. L'effectif à Ivato est de soixante dix personnes, tout service confondu et on compte seulement parmi eux sept qui assurent le fonctionnement en rotation du service litiges bagages.

Après avoir mis au courant sur les réglementations générales relatives au transporteur aérien concernant les passagers ainsi que leurs bagages, nous détaillerons maintenant le déroulement du travail chez Air Madagascar sur l'organisation actuelle du service litige avec les étapes ou procédures à faire, ensuite un arbre de décision lors d'un bagage en déficit AHL d'un vol international que nous verrons en annexe.

L'arbre de décision nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur le fonctionnement du service, on résume le processus selon la suite logique à l'aide de symbole et des courtes phrases. Il nous donne la durée de chaque phase, et la suite à donner dans chaque cas se présentant.

Avant tout envoi d'un message, vérifier les soutes de l'appareil, la zone de manutention (arrivée, départ, correspondance) si le bagage ne serait pas mélangé au Fret, vérifier les messages OHD (excédent) ou les messages d'annonce de réacheminement FWD .

S'il est certain que le bagage n'est pas arrivé à destination, réclamer immédiatement au passager le(s) billet(s) de passage et talons de bagages afin de retrouver précisément les nombres et poids des bagages enregistrés, ensuite procéder à une pesée contradictoire pour

déterminer le poids manquant à l'arrivée (c'est très important si les recherches s'avèrent négatives, le dédommagement se faisant au poids) ; remplir un PIR et en remettre une copie au passager en lui demandant de la conserver ainsi que tous les documents relatifs au transport (talons bagages, souche de billet et de BCB) ; envoyer un message AHL à toutes les escales pouvant être concernées, c'est-à-dire à l'escale de départ du vol, aux escales de correspondances éventuelles, à l'escale d'arrivée (si différente de celle dans laquelle est survenue le litige) ; à toute autre escale susceptible de détenir le bagage (cas d'appareil réengagé sur une autre destination, par exemple TNR-NOS-TNR / TNR-MJN-TNR, ou enregistrement simultané de deux vols sur un même tapis).

A noter que si le passager doit passer la nuit sans avoir récupéré aucun de ses bagages, lui octroyer de l'argent pour frais de première nécessité.

Si passé un délai de 48 heures le bagage n'est pas localisé, envoyer un message de relance et en cas d'insuccès, faire suivre le dossier à DC.CZ et contacter le passager qui devra leur envoyer une lettre d'inventaire (une par bagage) ainsi qu'une copie des documents en sa possession.

1.1 Comparaison de l'existant par rapport aux règlementations générales

Après avoir délimité l'organisation actuelle du service litiges bagages, on a pu constater qu'il existe des points aussi communs que différents avec les conventions internationales. Ci après le tableau y afférent.

Tableau n°2 : Comparaison entre les conventions et les manuels opérationnels

	Convention de Montréal et de Varsovie	Manuel de transport et GOM d'Air Madagascar
Point commun	Remboursement à partir du 21 ^{ème} jour (montant selon le contrat de transport)	Transfert du dossier au service à la clientèle pour remboursement à partir du 21 ^{ème} jour
Point différent	En cas d'avarie et retard, adresser une protestation de suite à la compagnie ou au plus tard le 21 ^{ème} jour de la réception des bagages	Etablir un constat de suite, on peut faire un recours dans les 7jours de la réception des bagages mais sans constat.

Source : GOM Air Madagascar

1.2 Analyse statistique des bagages en déficits (manquant : AHL)

Pour mieux cerner les problèmes majeurs, nous avons seulement pris en compte les déficits de bagages sur les vols sensibles et plus précisément sur les vols d'Air Madagascar de 2009 à 2010. Nous relèverons les déficits et les résolus mensuellement dans des tableaux et des figures afin de montrer l'importance de l'existence du service litiges bagages et pour plus d'évidence, on établira également à chacun des tableaux un graphique correspondant.

Tableau n°3 : Statistiques des vols intérieurs d'Air Madagascar entre 2009-2010

Mois	2009		2010	
	NB LITIGES	RETROUVES	NB LITIGES	RETROUVES
Janvier	2		128	112
Février	4		40	32
Mars	15	13	129	44
Avril	9	6	126	95
Mai	5	1	147	74
Juin	8	4	112	90
Juillet	16	14	205	184
Août	26	14	207	184
Septembre	13	8	121	108
Octobre	20	10	181	161
Novembre	50	44	215	199
Décembre	217	208	157	136
Total	385	322	1768	1419

Source : Air Madagascar, litiges données statistiques, Février 2011

La figure correspondante, représentée en histogramme est en annexe.

D'après le tableau ci-dessus, nous avons pu constater avec les deux derniers trimestres que les événements passés sont différents suivant la saison et la période, c'est pendant le quatrième trimestre que le nombre de bagages en litige atteint le maximum et c'est à ce moment aussi qu'on constate toujours des bagages non retrouvés aussi nombreux malgré les efforts apportés par tout le personnel en service.

Nous pouvons aussi analyser que les chiffres de l'année 2009 sont minimes à cause de la crise de l'année même, alors qu'en 2010, la situation a commencé d'être stable et le nombre de clients a connu une hausse considérable qui donne espoir au domaine du tourisme.

Tableau n°4 : Statistiques des vols régionaux

Mois	AHL -RR MD				AHL - SA AIRLINK			
	2009		2010		2009		2010	
	NB LITIGES MD	RETRouveS	NB LITIGES MD	RETRouveS	NB LITIGES SA	RETRouveS	NB LITIGES SA	RETRouveS
Janvier	50	48	96	68	136	123	90	81
Février	31	29	59	48	46	37	71	59
Mars	16	16	275	207	94	88	105	87
Avril	8	6	231	173	78	70	125	109
Mai	56	55	80	47	102	97	99	88
Juin	47	42	52	40	201	173	107	79
Juillet	104	92	142	105	131	116	97	91
Août	105	98	120	108	108	89	147	134
Septembre	36	30	35	21	75	68	93	83
Octobre	41	32	151	131	128	109	90	73
Novembre	65	62	70	58	64	60	138	125
Décembre	275	252	278	241	91	77	116	103
Total	834	762	1589	1247	1254	1107	1278	1112

Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011

Nous avons pris comme référence la compagnie South Africaairlink avec Air Madagascar pour sa forte compétitivité dans la région d'Afrique, la figure correspondante est consultable en annexe.

Tout d'abord, pour la compagnie nationale, la période où le nombre de litige commence à grimper s'avère être différente à celle de l'année précédente c'est-à-dire en 2009 qui n'a enregistré son pic qu'à partir du mois de juillet, août et décembre, alors qu'en 2010, nous avons pu constater une grande augmentation très tôt du nombre de litiges en mars qui n'est pas encore une période considérée haute saison. Même si ces problèmes persistaient, plusieurs de ces bagages ont pu être retrouvés et retournés à leurs propriétaires.

Ici on parle de la compagnie SA airlink qui relie les deux grandes villes Johannesburg/ Antananarivo. Le graphique nous montre que Johannesburg est une provenance à risque où il existe pas mal de bagages en déficit sur le réseau régional.

Tableau n°5 : Statistiques des vols long courriers

Mois	AHL - LC MD				AHL - LC AF			
	2009		2010		2009		2010	
	NB LITIGES MD	RETRROUVES	NB LITIGES MD	RETRROUVES	NB LITIGES AF	RETRROUVES	NB LITIGES AF	RETRROUVES
Janvier	97	89	65	60	189	178	112	96
Février	21	19	58	53	105	93	46	39
Mars	19	14	113	89	57	53	151	121
Avril	24	19	85	70	88	78	152	124
Mai	26	23	72	58	91	80	85	72
Juin	134	115	264	221	60	54	107	91
Juillet	67	57	262	221	50	49	179	164
Août	89	81	94	71	84	66	145	135
Septembre	58	49	69	58	97	90	117	105
Octobre	80	71	122	99	91	79	122	111
Novembre	61	57	112	87	129	123	109	91
Décembre	212	196	201	165	224	216	659	540
Total	888	790	1517	1252	1265	1159	1984	1689

Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons voir qu'Air Madagascar n'a enregistré le plus grand nombre de litige qu'en période de haute saison, alors qu'Air France enregistre presque durant toute l'année beaucoup de déficits surtout pendant la période de neige en mois de décembre qui a retardé le décollage des appareils. Voyons dans cette prochaine figure la situation des litiges bagages sur le réseau long courrier.

L'étude statistique des bagages en déficits des compagnies en question durant les deux dernières années nous montre l'importance du service « Litiges Bagages » au niveau du traitement des bagages et la spécificité des services offerts aux passagers victimes de litige car les pourcentages nous montrent que les bagages non retrouvés sont aux environs de 10% qui peuvent être expliqué par le variable temps du processus.

SECTION 2 : Les forces et faiblesses

La comparaison de l'existant avec les conventions internationales ainsi que les statistiques des déficits que nous venons de voir montrent qu'il existe des points positifs et négatifs au niveau de la compagnie voir même au niveau du service. Un bilan des forces et des faiblesses de la compagnie doit ainsi être régulièrement dressé. Parmi les données à évaluer en priorité, on peut citer le personnel et les fonctions de la compagnie.

2.1 Les points forts de la compagnie et du service

Chaque société possède ses points forts à partir de ses propres ressources, alors nous allons voir ainsi les points forts de la compagnie.

2.1.1 Le personnel

Le personnel est une ressource vitale et joue un rôle particulier dans les services et dans le marketing des services. Il est à la base du savoir faire de la compagnie et de sa capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement. Les frontières de l'organisation étant poreuses, les attitudes et les comportements du personnel en contact donnent beaucoup d'informations aux clients sur le climat interne de l'entreprise. Il faut donc s'interroger sur ce potentiel humain afin de savoir quels sont ses points forts et ses points faibles.

Sa motivation et sa satisfaction au travail influenceront la qualité du service perçue par les clients. Il a comme objectifs de satisfaire les exigences des passagers et de répondre à leurs attentes. Comme on ne peut pas stocker les services, ce personnel est présent et se dispose à agir, il est le moyen primordial de la compagnie qui assure la prestation de service.

Au niveau de l'escale Ivato, Air Madagascar possède des effectifs jeunes qui représentent les 85% du personnel, ce qui confirme la possibilité de développement non seulement au niveau des compétences mais aussi sur les savoirs faire ; Il est aussi à noter que le personnel d'Air Madagascar travaillant dans les escales(agents d'escale) bénéficie de formation interne et /ou auprès de diverses entités de formation professionnelle tant sur le plan national qu'international de manière régulière qui lui permettent d'élargir ses connaissances sur les diverses activités environnant ses domaines de travail.

A propos du personnel du service litiges bagages, on peut dire qu'il a un personnel à la fois jeune, performant et compétent, ce service est composé d'une équipe dynamique de sept personnes travaillant en rotation avec deux superviseurs.

2.1.2 Les nouvelles technologies

La complexité croissante de l'environnement des entreprises, la mondialisation inévitable des échanges et l'accroissement de la concurrence au-delà de nos frontières exigent aux entreprises une adaptation plus rapide des nouvelles règles de la nouvelle économie de l'information.

Si la gestion de l'information économique est devenue l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et si le processus de mondialisation des marchés constraint les agents économiques à s'adapter aux nouvelles équilibres qui s'établissent entre concurrence et coopération, alors la conduite de stratégie industrielle reposera sur la capacité des entreprises à capitaliser ses savoirs et savoirs faire. Notons que ce qui fait la force d'une entreprise est surtout son stock de compétence, c'est-à-dire le personnel doté de compétences plus ou moins importantes. Plus encore, c'est la capacité à développer ces dernières grâce à la mise en place de structures et procédures qui permettent à ces compétences de survivre.

Pour faire face à l'ensemble des besoins fondamentaux en informations, les organisations développent des activités de recrutement des informations essentielles à leur survie. Cette activité repose sur un ensemble d'outil que sont les technologies d'information et de communication.

Depuis le mois de janvier 2005, Air Madagascar est affilié au système «WORLD TRACER ». Word tracerest le système informatique mondial de suivi des bagages; l'agent litiges bagages est en première ligne dans la résolution des problèmes liés à la perte, au vol ou aux dommages subis par les bagages sur un vol. Nécessite un excellent relationnel et un sens commercial. Module de traçabilité du bagage.

Ce système permet au service Litiges Bagages de favoriser la rapidité et la fiabilité des services envers les passagers dans la recherche de leurs bagages.

2.1.3 La forte compétitivité

Comme Madagascar est une grande île, il existe plusieurs moyens de transport que ce soit au niveau national qu'international.

Pour les déplacements à l'intérieur du pays, on peut s'y procurer des moyens de transport routier, ferroviaire, et aérien.

Tout d'abord, il ne faut pas oublier que la compagnie Air Madagascar est la seule compagnie qui offre et assure des vols réguliers sur le trafic aérien intérieur du pays, donc elle maîtrise largement ce marché qui représente un de ses points forts car même s'il existe plusieurs moyens de transport possibles, ce type de transport reste jusqu'à maintenant le

moyen le plus rapide et le plus efficace, ce qui a aussi permis à la compagnie de fêter ses 50 ans de service.

Etant donné aussi le risque de ce type de trafic, la compagnie tient le défi sur le fait d'assurer la sûreté et la sécurité des passagers, qui augmente la confiance de chacun à la compagnie.

2.2 Les points faibles au niveau du service

Le service litiges bagages présente aussi nombreux points faibles non seulement dans la réalisation des tâches mais également au niveau de sa structure interne. Malgré son équipe jeune et performante, le sous effectif reste un de ses points faibles.

Ce manque d'effectif entraîne beaucoup de problèmes dans la réalisation de leurs tâches et causerait par conséquent l'insatisfaction des passagers, on sait bien que c'est le seul service qui traite tous les dossiers de bagages de toutes les compagnies assistées, ce qui est aussi un facteur de non respect des tâches et attributions. Le décalage horaire avec les autres pays du monde accentue aussi la fatigue régulière des agents.

A savoir que l'insuffisance des moyens matériels (bureau, matériels de bureau, matériels informatiques et local d'entreposage) à leur disposition affaiblit le service.

SECTION 3 : Les opportunités et menaces de la compagnie

Il s'agit ici d'analyser l'environnement de la compagnie et le marché sur lequel elle se situe, afin d'appréhender les facteurs de succès ou d'échec auxquels la compagnie risque d'être confrontée. La compagnie possède beaucoup d'opportunités à saisir en vue de développer ses activités dans le but d'accroître la rentabilité.

Nous allons voir dans cette présente section les opportunités ainsi que les menaces de la compagnie par laquelle l'étude se portera sur les éléments du micro et du macro environnement.

3.1 Les opportunités

Aujourd'hui les trafics aériens dans l'océan indien ne cessent d'augmenter aussi bien pour les autres compagnies que pour Air Madagascar, avec sa nouvelle destination d'ANJOUAN. Ainsi après la crise mondiale de logement de 2009, l'année 2010 est constatée comme une période de reprise du tourisme. Jusqu'à maintenant, c'est au niveau réseau régional que la compagnie malgache enregistre plus de rentabilité.

Nous allons voir dans ce prochain tableau l'évolution des mouvements des passagers par réseau.

Tableau n°6: Trafic de passagers par réseau ; embarquement /débarquement(en unité)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ⁸
Réseau long courrier	190590	212043	70227	169899	206032	238631	252166	317443	333566	205165
Réseau régional	148285	163879	121629	159906	180864	200423	214019	247310	275342	322395
Réseau intérieur	515049	484278	167839	323831	356965	384625	373841	410554	366331	217492
Total	853924	860200	359695	653636	743861	823679	840026	975307	975239	745052

Source : Aviation civile de Madagascar (ACM), octobre 2009

D'après ce tableau, nous voyons déjà que le nombre de trafics du premier semestre 2009 dépasse largement la moitié de celui de 2008, ce qui montre que les gens continuent d'utiliser ce type de moyen de transport.

On constate que le réseau régional est encore une grande opportunité à exploiter au maximum parce que l'évolution de ce trafic est bénéfique pour la compagnie malgré l'instabilité sur les autres réseaux.

3.2 Les menaces

Vu la crise mondiale, Madagascar ne peut pas se surpasser les conséquences mondiales, surtout la crise économique et financière qui ralentit le développement et l'élargissement de tout type d'activité y compris le secteur tertiaire.

Concernant le transport aérien, la compagnie Air Madagascar ne peut pas faire autrement à la situation, d'un côté, la baisse du pouvoir d'achat du peuple malgache ne permet plus de voyager comme avant à travers le pays voir même le monde entier.

⁸Premier semestre, ministère des transports-octobre2009

Avant, les offres des compagnies étrangères étaient limitées, mais aujourd’hui suite à l’application du « OPEN SKY » ou Ciel ouvert, toute compagnie ayant l’autorisation de l’ACM peut opérer à Madagascar

Par conséquent, certaine destination intérieure devrait être annulée à cause de la non rentabilité des vols, de l’autre côté, l’instabilité politique causée par les crises politiques cycliques dans le pays empêche les touristes et investisseurs à venir, ce qui provoque non seulement un taux de rentabilité faible pour la compagnie mais également une diminution des activités dans le secteur du transport en général.

Ces points constituent pour la compagnie des avantages par rapport à ses concurrents et aussi des menaces à considérer pour le développement de ses activités.

En effet, cette section que nous venons de voir nous a montré que le savoir faire du personnel, l’utilisation des nouvelles technologies ainsi que la concurrence sont des points forts de la compagnie, tandis que la conjoncture générale reste un problème majeur pour l’élargissement de ses activités.

Comme notre étude a pour but principal de connaître les spécificités des services offerts, l’essentiel est de dégager les problèmes rencontrés pour y parvenir.

Ce chapitre avait pour objectif d’analyser la situation actuelle de la compagnie, il a mis en exergue son organisation actuelle, ses forces et faiblesses ainsi que ses opportunités et menaces. Ces points constituent pour Air Madagascar des avantages par rapport à ses concurrents et aussi des menaces à prévoir pour le développement de ses activités. En d’autres termes, la section que nous venons de voir a montré que l’accroissement du savoir faire du personnel, l’utilisation de la nouvelle technologie ainsi que la compétitivité sont des points forts de la compagnie, tandis que la conjoncture générale reste un problème majeur pour l’élargissement de ses activités.

Or, qui dit relation, dit jeu d’influence et de pouvoir qu’il faut apprendre à repérer pour mieux en saisir la logique.

CHAPITRE II: LES PROBLEMES LIES A LA COMPAGNIE

Dans l'analyse de la situation existante au niveau de la compagnie, plus précisément au sein du service « litiges bagages », nous avons constaté que plusieurs avantages peuvent être exploités à fond concernant le traitement de bagages des passagers. Ensuite des faiblesses qui peuvent devenir en forces sont aussi à considérer afin d'accroître la qualité des services offerts.

Dans ce chapitre, on va voir tous les problèmes que la compagnie peut rencontrer en vue de satisfaire ses clients, ces problèmes peuvent être liés à l'organisation interne mais aussi à l'environnement externe.

SECTION 1 : Problèmes liés à l'organisation interne

Ces problèmes proviennent souvent des agents du système. On peut distinguer tout d'abord les agents physiques qui sont les ressources matérielles permettent la transformation de l'intrant en extrant soit directement (machines, outils...) soit indirectement (matériels de bureau). En d'autres termes, ce sont les locaux et les équipements dont il faut apprécier le niveau d'activité, la capacité productive, la fiabilité et la sécurité. Ils servent de support à la transformation et permettent à l'accomplissement des opérations attribuées aux postes.

Ensuite les agents humains qui sont les ressources humaines agissant sur l'intrant à divers niveau (porteurs, ouvriers, employés, cadres,...). On tient souvent compte de la formation, du savoir faire, des expériences, de la motivation, de la capacité, et du changement des individus, de la cohésion des groupes et l'aptitude au travail d'équipe.

1.1 Le manque de personnel

Dans un contexte normal et légal, perdre un bagage ou avoir un bagage détérioré n'est jamais une chose facile pour un passager surtout que le prix des billets est assez élevé. Soit lui remettre son bagage dans un délai le plus court, soit lui rembourser la valeur du dit bagage est un acte de bienveillance, d'ailleurs cette obligation est stipulée dans les conventions aériennes.

Il faut bien souligner que la connaissance du besoin des clients est une étape très importante dans le choix des stratégies les mieux adaptées afin de les satisfaire.

Les ressources humaines gardent un rôle principal dans la prestation de service aux clients. L'effectif à Ivato est de soixante dix personnes, tout service confondu et on compte seulement parmi eux sept qui assurent le fonctionnement en rotation du service litiges

bagages. Malgré leurs expériences dans le travail, le déroulement du processus est parfois lent et négligé.

1.2 Défaut de moyens et matériels de travail

Dans une entreprise, les moyens fournis aux travailleurs tiennent une place prépondérante dans l'exécution de chaque activité pour la réalisation de leur travail.

Généralement ces moyens comprennent les outils de travail de l'entreprise qui sont les terrains, bâtiments, machines, outillages,...ensuite les matières diverses comme les matières premières et les produits eux-mêmes.

Pour Air Madagascar, on remarque qu'il en manque ces moyens tant en qualité qu'en quantité. Le service litiges bagages rencontre et connaît ces problèmes suivants :

1.2.1 Défaillance et obsolescence des machines

Air Madagascar est considérée une des grandes sociétés qui représente l'image de la grande île, alors qu'on constate encore dans les différents bureaux la présence et surtout l'utilisation de certaines anciennes et obsolètes machines. Il s'agit plus précisément des micros ordinateurs, des imprimantes, des photocopieuses ainsi que les téléphones fixes de bureau.

Nous savons que l'obsolescence est le vieillissement des matériels, non en raison de l'usure mais parce qu'ils sont techniquement dépassés par un matériel nouveau, plus moderne et plus productif, mieux adapté à la demande du marché. Prenons l'exemple de l'imprimante qui, son utilisation prend beaucoup de temps alors que le résultat n'est pas satisfaisant.

Pour le service litiges bagages, ces machines permettent d'exécuter à temps le travail attribué. Presque tous les dossiers d'irrégularités des passagers sont imprimés pour servir à des preuves ou à d'autres opérations et d'archives pour les autres entités concernées. Mais le mauvais état des imprimantes nous fait sortir parfois des dossiers illisibles et incomplets.

1.2.2 Maintenance et entretien non périodiques

En outre, les matériels sont presque tous en mauvais état, on peut aussi voir les problèmes suivants :

Le service litiges bagages dispose trois(3) ordinateurs dont un(1) est placé dans le bureau sous douane, à l'arrivée. Ce nombre ne suffit plus à effectuer le travail donné, et en plus ils ne sont plus conformes à la technologie de pointe d'aujourd'hui. L'utilisation des divers systèmes de travail (« Word tracer, Gaétan, sitatex»,...) exige des machines plus performantes et plus sophistiquées que celles déjà en activité.

L'utilisation jusqu'à maintenant de ces ordinateurs entraîne la lenteur dans le traitement des dossiers des passagers ainsi que dans la recherche de leurs bagages.

Le téléphone fixe de bureau connaît aussi un problème de manque d'entretien, qui à cause de ça est parfois injoignable, et entraîne une mauvaise communication des informations que ce soit interne et /ou externe.

1.2.3 Connexion faible avec coupure fréquente

Dans une entreprise, quelque soit sa taille, la gestion des informations prend toujours une place importante parce qu'elle permet non seulement au responsable de prendre des décisions stratégiques mais également aux exécutants de maîtriser et réaliser parfaitement leurs tâches dans les meilleurs délais. Ces informations comprennent toujours les renseignements et données nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Elles proviennent soit de l'environnement, soit des éléments constitutifs de l'entreprise elle-même, et sont concrétisées par des formulaires, des consignes, des rapports écrits ou oraux,...

Au niveau du service de notre étude, malgré la présence de technologie très avancées, on constate assez souvent dans l'exercice de la profession des problèmes de communication dus à la panne éventuelle du système informatique. Cette dernière provoque des fois la plupart des problèmes en matière de communication au sein de la compagnie puisque les ordinateurs et les téléphones sont tous reliés en réseau.

Nous avons pu ainsi voir que le problème au niveau de la circulation des informations entre le service litiges bagages et les autres services des autres escales que ce soit au niveau national ou international est la principale cause du retard dans le traitement des dossiers.

1.3 L'état des bureaux

Nous avons déjà mentionné précédemment que le service litiges bagages a à sa disposition deux bureaux :

L'un se situe dans la salle de débarquement international appelé aussi bureau sous douanes (zone spécialement réservée aux passagers débarquant) et l'autre se trouve dans le couloir de correspondance reliant l'arrivée nationale avec l'arrivée internationale.

A noter que le premier bureau est celui, où les passagers victimes de déficit font leur première déclaration et où on place les bagages en excédent avant de les acheminer vers la grille locale ou la grille sous douanes, tandis que le second est celui où les passagers demandent les nouvelles de leurs bagages ainsi qu'à la récupération de ces derniers après les recherches, c'est aussi le lieu de travail du personnel du litige.

Si le premier bureau ne pose pas trop de problèmes, parce qu'on y voit juste qu'une balance pour le contre-pesage et un bureau doté d'un ordinateur, c'est au niveau du second que le problème se pose. Le bureau est un peu étroit et difficile à localiser, ce qui n'est pas conforme pour un bureau de front office. La plupart des passagers se demandent où se trouve exactement ce bureau et prennent souvent la peine de demander auprès du « welcome service » lors de la récupération de leurs bagages.

1.4 Mauvaise coordination avec les autres services

Le service escale travaille en quelque sorte à la chaîne. Plusieurs entités travaillent ensemble et en coordination, on trouve cinq sections à savoir le service passage, le service litige, le service Welcome, le service vente et le service chargement. En amont du service, on a tous les services de traitement tel que le service passage et la qualité à l'accueil, le service vente, le service chargement et coordination. En aval le service après vente.

Lors d'un voyage d'un passager c'est-à-dire de son départ jusqu'à sa destination finale, toutes les sections citées préalablement sont impliquées pour le bon déroulement du voyage. L'enregistrement du passager et des bagages est effectué par le service passage à l'accueil et l'acheminement des bagages dans la soute des avions est attribué au service chargement et coordination au sol. La raison d'être du service litiges bagages est en partie la conséquence des erreurs et négligences de ces deux sections car d'un côté, les agents du service passage peuvent faire des erreurs sur la destination des bagages, dues essentiellement au manque d'attention et à la fatigue et de l'autre côté, suite à une faute d'aiguillage des manutentionnaires lors du chargement des bagages dans les conteneurs ou sur les chariots.

Sur ces points, nous avons achevé la localisation des problèmes rencontrés au sein de la compagnie Air Madagascar et surtout au niveau du service litiges bagages. Cette analyse interne nous a permis de conduire la compagnie à diagnostiquer régulièrement afin de détecter les éventuelles faiblesses à maîtriser et à optimiser les forces. Elle constitue les points essentiels concernant l'utilisation des différentes ressources de l'entreprise.

Nous allons maintenant voir dans cette prochaine section les problèmes d'origine à la compagnie.

SECTION 2 : Problèmes liés à l'environnement externe de la compagnie

La compagnie Air Madagascar vit et évolue dans un environnement instable et complexe, surtout au niveau de l'escale d'Ivato. Elle doit apprécier ses forces et faiblesses (ressources humaines, financières, matérielles...), évaluer les menaces et opportunités externes (progrès techniques, économie, culture, facteurs socioculturels, mondialisation...) avant de formuler une stratégie.

Concernant l'environnement externe, il est généralement constitué par les partenaires de travail, la concurrence, la technologie,...et l'ensemble des entités sociales et institutionnelles qui ont un impact direct ou indirect sur le fonctionnement de la compagnie.

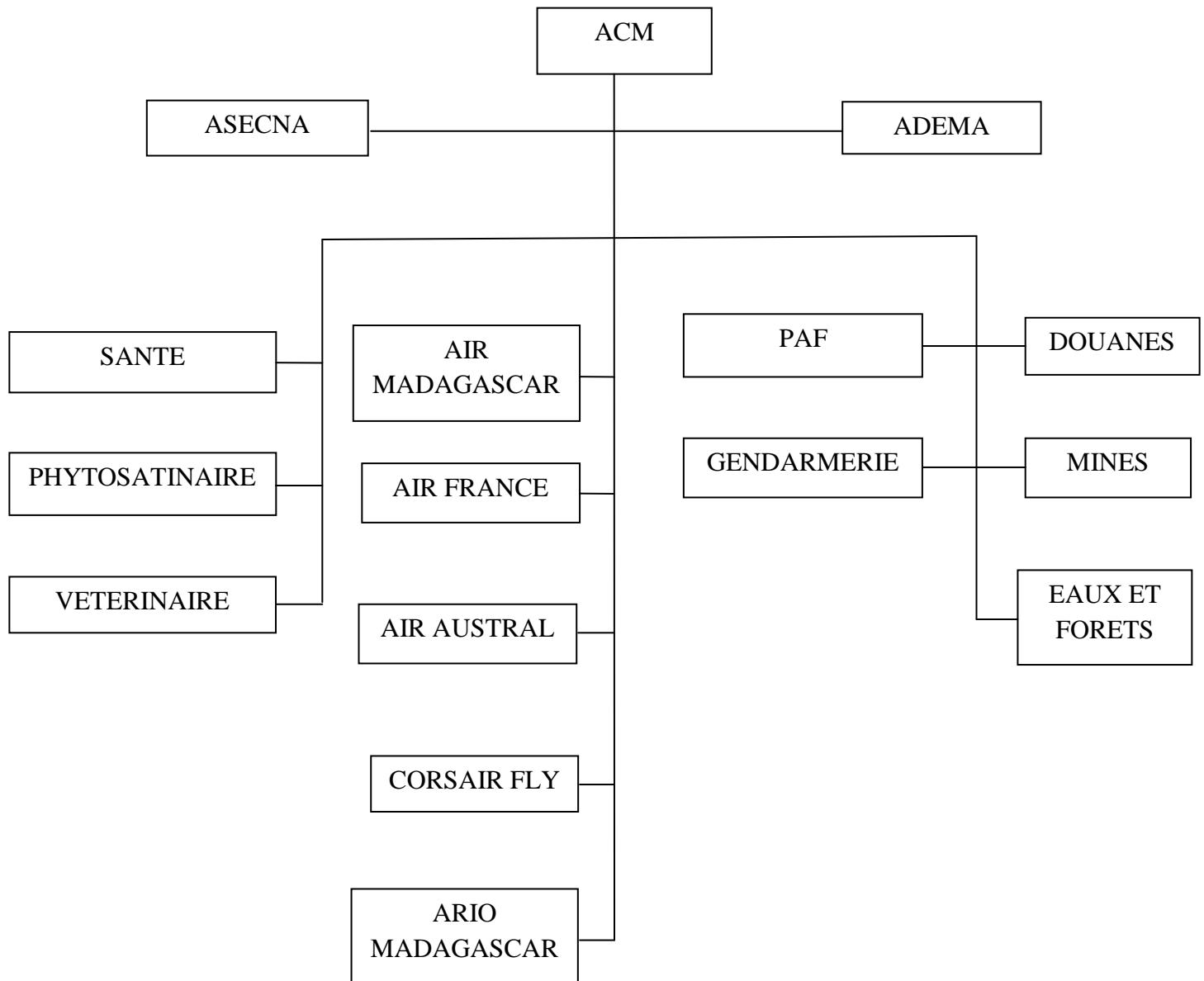
Il existe une interaction entre les éléments du système (l'entreprise) et son environnement :

D'un côté, le système peut influencer en partie les caractéristiques et le comportement d'une chose appartenant à l'environnement, de l'autre côté, les facteurs de l'environnement s'imposent au système et constituent des données ou des contraintes.

2.1 Les entités représentées à l'aéroport

Voici un organigramme où nous verrons les différentes entités qui travaillent avec la compagnie à l'aéroport.

Figure n°2: Organigramme des entités au niveau de l'aéroport d'Ivato



Source : Aviation Civile de Madagascar, Août 2010

2.1.1 Les entités Organisationnelles

Ces entités organisationnelles sont les premiers responsables dans l'organisation au sein de l'aéroport.

2.1.1.1 L'ACM

L'ACM ou Aviation Civile de Madagascar est le représentant de l'OACI à Madagascar. C'est une entité incluse dans l'ONU qui assure la base juridique en matière de sûreté de l'aviation civile internationale. L'ACM est l'entité qui se trouve au plus haut niveau de l'aéroport.

2.1.1.2 L'ASECNA

L'ASECNA ou Agence pour la Sécurité de Navigation Aérienne a pour mission d'assurer la sûreté du transport dans l'espace aérien. Elle est en outre chargée de la maintenance de l'ensemble des installations, le bureau de piste et d'information aéronautique, les services de sécurité incendie ou de prévisions météorologiques.

2.1.1.3 L'ADEMA

L'ADEMA ou Aéroport De Madagascar est l'entité qui gère le bon fonctionnement de l'aérogare c'est-à-dire les travaux d'entretien des pistes ainsi que l'aérodrome et la communication entre les compagnies et la clientèle à l'intérieur de l'aérogare.

2.1.2 Les entités institutionnelles

Il s'agit ici des représentants de l'administration publique qui veillent les mouvements des passagers ainsi que les richesses du pays.

2.1.2.1 La douane

On définit la douane comme le service administratif responsable de l'application de la législation douanière et de la perception des droits et taxes, ce service est également chargé de l'application des lois et règlements relatifs, entre autres, à l'importation, au transit.

A Madagascar, son principal rôle est de protéger l'économie, l'agriculture, le commerce, l'industrie et l'artisanat en moyennant les produits à l'importation. En outre, la douane assure une mission de surveillance générale du territoire national et de lutte contre la fraude.

2.1.2.2 Les polices Aux Frontières (PAF)

Les PAF ou Polices Aux Frontières ont pour rôle d'assurer la sécurité ainsi que le respect des règlements juridiques des passagers à l'intérieur de l'aérogare.

2.1.2.3 La gendarmerie nationale

Elle a pour mission d'assurer la sécurité des passagers ainsi que des flottes des compagnies à l'extérieur de l'aéroport.

2.1.2.4 Le service des mines

Elle assure les réglementations concernant l'exploitation des pierres précieuses par les passagers.

2.1.2.5 Le service des eaux et forêts

La principale fonction de celle-ci est l'application des réglementations et procédures touchant l'exportation et l'importation de bois et végétaux précieux.

2.1.3 Les Entités sociales

A propos de ces entités, elles se préoccupent du côté social des passagers.

2.1.3.1 La santé

Dans un aéroport international, le service de la santé a pour principale mission la santé des passagers lorsque ces derniers passent d'une frontière à une autre. Pour mieux expliquer, aucun passager ne peut débarquer dans une frontière sans être contrôlé par l'équipe du service santé, et ce contrôle est effectué par le biais d'un remplissage d'une fiche.

2.1.3.2 La phytosanitaire

Le rôle de ce service dans un aéroport se traduit par le contrôle des végétaux et plantes importés ou exportés par les passagers, nécessitant un permis d'importation ou d'exportation.

2.1.3.3 Le vétérinaire

Dans le domaine du transport aérien, la compagnie a pour activité de transporter les passagers avec leurs bagages d'un point de départ à un point d'arrivée, mais cela n'empêche pas les passagers à amener avec eux des animaux vivants.

C'est principalement la mission du service vétérinaire, de veiller à la conformité des procédures et à la santé des animaux durant leur déplacement.

2.2 Problèmes de coordination avec la douane

Quand on parle de voyage, surtout sur le plan international lors d'un vol international, Air Madagascar travaille simultanément avec les autres entités autoritaires notamment avec les polices aux frontières et surtout avec la douane.

Lors d'une arrivée internationale, que ce soit celle d'Air Madagascar ou des autres compagnies assistées, le service litiges bagages travaille en parallèle avec la douane pour le traitement des bagages retardés (bagages rush) ou les bagages en excédent. Ces bagages doivent être acheminés vers la grille sous douane (sous la responsabilité d'Air Madagascar et de la douane) puis à dédouaner avant la restitution aux propriétaires.

C'est à ce moment que le problème se pose, parce que le service litiges bagages travaille au moins 20h par jour et 7j/7j sans interruption alors que la douane ne travaille que 6h par jour et pendant les jours ouvrables. Ce qui signifie que les douaniers ne seront disponibles pour la restitution des bagages aux passagers qu'aux heures de bureau.

Il faut bien souligner que l'ouverture de la grille sous douane nécessite deux clefs différentes, dont l'une reste avec les douaniers et l'autre avec le service litiges, ce qui oblige la présence des deux entités au moment de la restitution.

Par conséquent, Air Madagascar doit travailler en fonction des heures de travail de la douane pour faire sortir des bagages, ainsi les passagers doivent attendre des heures pour récupérer leurs bagages, ce qui entraîne leur insatisfaction, et causerait sans doute une mauvaise image pour la compagnie Air Madagascar.

2.3 Problèmes de coordination avec les compagnies assistées

Vu le rôle que joue Air Madagascar sur l'assistance au sol, elle fournit à toutes les compagnies aériennes étrangères opérant à Madagascar des services sur les opérations au sol, que ce soit au niveau de l'entretien des aéronefs mais surtout sur le traitement de leurs passagers avec les bagages.

Mais le problème, c'est que la plupart des compagnies assistées soulignent que le personnel d'Air Madagascar n'applique pas les procédures et directives données, mais nous savons bien que la réalité ne le permet pas à cause du manque de personnel et matériels nécessaires, tel que le scanner qui ferait le travail des fouilles manuelles au dédouanement.

Chaque compagnie a sa propre procédure qui est différente à celle d'Air Madagascar, comme dans de cas de suivi des détériorations et spoliations par laquelle la tâche incombe le service à la clientèle, or pour Air France, la tâche revient au service litiges bagages.

Il ne faut pas aussi oublier que le service litiges bagages joue le rôle du front office dans l'accueil des passagers, gère la livraison des bagages y compris les dévoiements, mais aussi récupère les objets trouvés à bord et dans tout l'aéroport.

Pourtant, on y voit encore l'esprit de concurrence entre les compagnies opérant sur les même réseaux, c'est-à-dire qu'il y a des limites sur les services à rendre par exemple, si l'avion d'Air Madagascar a un problème de surcharge, la compagnie concurrente refuse indirectement l'aide, alors que son appareil peut largement emmener les surplus.

SECTION 3 : Les points sensibles aux problèmes internes et externes

Compte tenu des problèmes détectés, nous constatons alors des failles et des lacunes au niveau de l'organisation interne en relation avec le service litiges bagages de la compagnie Air Madagascar, qui pourraient apporter des menaces et risques tels que.

3.1 Au niveau interne

Pour le service litiges bagages, la plus grande menace se voit être la législation, c'est du fait que chaque compagnie a ses propres procédures mais en fait, il existe des conventions qui harmonisent l'ensemble selon IATA.

Même si Air Madagascar interdit les passagers de mettre des objets de valeur en soute, beaucoup le font encore parce que premièrement, il n'y a pas de contrôle approfondi sur le contenu des bagages, mais on se contente juste de l'honnêteté et de la bonne foi des passagers. Deuxièmement, les bagages venant d'un vol international passent devant différentes personnes, que ce soit douanier ou policier, cela ne veut pas dire que ces agents ne seront pas responsables de leurs actes, Mais finalement, la responsabilité revient toujours à Air Madagascar.

Avec le manque de personnel, le travail est restreint, les clients sont insatisfaits sur les services offerts, les agents ressentent la fatigue et manquent de motivation.

Avec le manque de matériels, on constate que le processus de travail devient lent et la défaillance de la communication entraîne la déformation des informations.

3.2 Au niveau externe

La mauvaise coordination avec les autres services, a comme conséquence la perte d'argent due essentiellement au frais de dédommagement attribué aux passagers, ensuite le mal acheminement des bagages qui peut mener jusqu'à leur disparition, la diminution du nombre de clients et enfin elle peut nuire à l'image de la compagnie.

A propos de la libéralisation en cours de l'agrément d'assistance délivré par l'ACM, le risque pour Air Madagascar peut être le détachement des compagnies assistées sur l'assistance et la maintenance des appareils immatriculés dans un pays de l'union européenne, pourtant cette fonction apporte beaucoup à la compagnie malgache, aussi bien dans le domaine financier que dans le domaine de la concurrence.

Ce chapitre avait pour objectif d'étudier, les problèmes liés à la compagnie.

Autrement dit, le manque de personnel en vacation, la défaillance des moyens et matériels de travail, l'état des bureaux ainsi que la mauvaise coordination avec les différents services sont les principaux problèmes de l'organisation interne de la compagnie, tandis que la mauvaise coordination avec les autres autorités de l'aéroport notamment la douane, ainsi que la relation avec les compagnies assistées sont les problèmes externes. Ces problèmes favorisent la médiocrité de la qualité de service, qui n'est pas bon pour une entreprise de service.

Maintenant, nous allons voir dans ce prochain chapitre les problèmes liés à la qualité de service.

CHAPITRE III: LES PROBLEMES LIES A LA QUALITE DE SERVICE

Comme l'objet principal du système qualité de la compagnie repose sur une amélioration de la culture d'entreprise, capable de défendre ses intérêts, il est donc primordial de cerner les problèmes concernant cette qualité de service que la compagnie offre à ses clients. À noter aussi que la qualité est un des facteurs de succès et de développement d'une entreprise, c'est-à-dire qu'elle doit s'assurer que ses produits ou services atteignent le niveau de qualité exigé par la clientèle puisque c'est le niveau d'excellence qu'elle devrait atteindre.

Ces sections qui suivent nous montreront la façon de travail du service litiges bagages, ses services insatisfaisants ainsi que les problèmes de non respect des procédures et conventions.

SECTION 1 : Le personnel en service

Dans le critère moyen humain, le personnel est à la fois jeune et compétent, d'autant plus les agents travaillant dans ce service ont reçu des formations en adéquation avec leurs tâches.

1.1 L'effectif du personnel

L'effectif est au nombre de sept personnes dont quatre agents, un chef de groupe, un chef de groupe tracing et un superviseur, elles ont toutes reçu une formation commerciale sur l'accueil, sur les langues étrangères mais aussi des formations opérationnelles telle que le principe de chargement d'un appareil donné afin d'éviter à priori les problèmes de charge, mais nous l'avons déjà vu dans le chapitre précédent que ce service manque de personnel et de rigueur parce qu'il ne faut pas oublier que ces agents travaillent en rotation et en horaire décalé c'est-à-dire à des horaires différents.

1.2 L'horaire de travail

Si on jette un coup d'œil sur l'horaire de travail, on peut dire que c'est pas fait pour tout le monde parce que tout d'abord, nous l'avons déjà dit que c'est un horaire décalé c'est-à-dire qu'on travaille en rotation et on peut travailler à toute heure(nuit, journée) suivant le calendrier. Donc ça demande un esprit d'équipe, une grande motivation, une disponibilité, et une forte endurance.

Voici l'horaire de travail du service litiges bagages.

Tableau n°7 : Horaire de travail au sein du service litiges bagages

	A1 : matin 1	A2 : matin 2	P1 : après-midi 1	P2 : après-midi 2	N1 : nuit
Lundi	3h-12h30	6h-15h30	12h-22h		
Mardi	3h-12h30	4h-14h30	14h-21h	14h-0h30	20h30-2h30
Mercredi	3h-12h30		12h-23h		20h30-2h30
Jeudi	3h30-12h30	6h-15h30	12h-21h		
Vendredi	3h30-12h30		11h30-21h		20h30-2h30
Samedi	3h-12h30	8h-16h30	12h-20h30	Voir ramassage	
Dimanche	3h30-12h30		12h-21h		20h30-2h30

Source : Horaire litiges bagages, mars 2011

D'après cet horaire, l'heure de travail est très chargée et rythmée puisqu'un agent doit effectuer ses 40h de travail pendant la semaine durant cinq jours, cela peut tomber pendant les

weekends et/ou les jours fériés, donc on peut dire que c'est un bureau de permanence qui travaille jusqu'à 24h/24h. C'est pourquoi le travail engendre la fatigue et le stress.

SECTION 2 : Les services insatisfaisants

Cette insatisfaction provient en général des deux raisons, à savoir la lenteur du processus de travail, et l'attente des décisions hiérarchiques.

2.1 La lenteur du processus de travail

Le délai est un des critères de qualité, or on constate que le processus de travail actuel est assez lent. Au delà de J+2, dans le cas d'un bagage manquant et si le bagage n'est pas encore retrouvé, la date n'est plus précisée et le temps n'est plus délimité. Ici c'est le passager qui appelle pour demander la situation de son dossier, que le passager le considère comme un manque de courtoisie et de responsabilité. Or le suivi des bagages détériorés, spoliés n'est plus à la charge du service.

Dans ce souci de lenteur, plusieurs des compagnies assistées demandent qu'on incluse plus d'information et de suivi de dossier assez rigoureux avec des dates bien précises dans le processus de travail du service, or le service ne peut pas se détacher des autres escales, services, qui sont en relation permanente.

2.2 La prise de décision

Le problème de prise de décision réside sur le manque de motivation et de confiance des agents qui n'osent pas prendre des décisions alors que des consignes ont été déjà données au préalable sur ce qu'on doit faire. Prenons par exemple l'octroi de frais de première nécessité au passager ayant droit et complétant toutes les conditions nécessaires, l'agent n'est pas sûr et demande l'avis de son chef hiérarchique si la compagnie est en obligation de le faire, alors que c'est une démarche systématique.

SECTION 3 : Le non respect des procédures et conventions

Le non respect des normes causerait toujours des impacts négatifs quelques soient les causes.

3.1 Au niveau des procédures

Dans toute l'étude que nous avons réalisée auparavant, on constate que le manuel de procédures est assez flou alors qu'il doit être en rapport avec le processus de travail. Or pour l'instauration et le maintien du management de qualité, une procédure jugée efficace doit être

suivie par chacun. Dans le processus de travail actuel, la date n'est pas précisée. On relance les dossiers quand chaque agent le souhaite et le considère nécessaire, il n'y a pas de suivi de la part du superviseur parce qu'il accomplit à la fois ses tâches et celles des agents.

Presque toutes les compagnies assistées affirment aussi que le personnel d'Air Madagascar n'applique pas convenablement leurs procédures d'organisation.

3.2 Au niveau des conventions

D'après la convention de Montréal, le transporteur est responsable du dommage survenu en cas de destruction, perte ou avarie de bagages enregistrés, ce qui stipule que la compagnie doit assurer la sécurité et l'acheminement de ces bagages enregistrés jusqu'à sa destination finale.

Pour la convention de Varsovie, le transporteur est responsable du dommage résultant d'un retard dans le transport aérien de voyageurs, bagages ou marchandises, ce qui explique que la compagnie en question doit assumer ses responsabilités envers ses clients que se soit avant ou après leur voyage.

Ce chapitre termine les problèmes liés à la qualité de service, cependant il a parlé du personnel en service, des services offerts et procédures et conventions.

L'observation des difficultés rencontrées par la compagnie au niveau de la qualité de service nous amène à penser qu'il faut revoir de plus près ces problèmes cités dans ce dernier chapitre, puisqu'ils touchent directement les relations entre les deux parties prenantes. Ainsi nous avons pu voir

CONCLUSION PARTIELLE

Le bureau front office d'une entreprise de service représente en première vue l'image de l'entreprise, ensuite la capacité d'accueil et la qualité des services offerts.

Nous avons pu voir dans cette deuxième partie les forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi que tous les problèmes identifiés au sein de la compagnie Air Madagascar. Ces problèmes accentuent la faiblesse au niveau de la qualité de service.

Premièrement, les problèmes se situent au niveau de l'organisation interne du service Litiges bagages, par le manque de personnel, la défaillance des moyens et matériels utilisés, la mauvaise coordination de travail avec les autres services.

Deuxièmement, les problèmes sont liés à l'environnement externe de la compagnie, qui est : la mauvaise coordination avec la douane et avec les compagnies assistées.

Troisièmement, étant donné la spécificité des services offerts par le service litiges bagages, les problèmes résident dans la satisfaction des clients, Ces services requièrent le professionnalisme de chaque agent et l'application à bon escient des formations reçues.

Tous ces problèmes peuvent être largement résolus par l'intermédiaire de ces quelques propositions de solutions, que nous verrons dans la dernière partie.

**PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET
RESULTATS ATTENDUS**

INTRODUCTION PARTIELLE

Comme nous les avons énumérés auparavant, les différents problèmes rencontrés dans la gestion des « litigesbagages» au sein de la compagnie, que ce soit au niveau de l'organisation interne ou bien de l'environnement externe, ainsi les problèmes liés à la qualité constituent autant de points faibles qui handicapent le bon fonctionnement du service concerné.

Ainsi, lors de cette troisième partie, nous allons proposer des solutions et simuler des résultats. Dans le premier chapitre, nous aurons à traiter les propositions de solutions relatives aux problèmes de la compagnie, ensuite dans le second chapitre, nous aurons à voir les propositions de solutions concernant la qualité de service.

C'est à partir de cela que nous verrons en dernier chapitre les impacts de ces solutions pour statuer si elles sont vraiment adéquates à la société.

Evidemment, ces solutions proposées nous permettront d'obtenir des résultats notables dans le fonctionnement de la société en général.

CHAPITRE I :SOLUTIONS POSSIBLES DESTINEES AUX PROBLEMES LIES A LA COMPAGNIE

Comme nous l'avons déjà cité précédemment, notre première partie a été axée sur une étude théorique.

Cette partie était utile pour avoir de connaissances préalables sur la société en question mais aussi pour nous familiariser sur les différents indicateurs qui nous permettront d'effectuer notre étude, en effet si nous ne pouvons pas comprendre les significations des différents indicateurs que nous avons utilisés, notre étude n'aurait pas une raison d'être, sans oublier de mentionner que les forces relevées précédemment sont à maintenir.

Ce chapitre traitera les propositions de solutions relatives aux problèmes de la compagnie, que ce soit au niveau de son organisation interne ou de son environnement externe. Concernant les problèmes internes, ils touchent surtout les ressources humaines et les moyens et matériels de travail. Nous allons essayer de proposer des solutions permettant d'améliorer la situation actuelle touchant notamment l'appréciation quantitative du personnel, ainsi que les relations existantes, mais aussi leur rapport avec les moyens à leur disposition pour la réalisation de leur travail.

A propos des problèmes externes, ils sont basés surtout sur la mauvaise coordination avec les entités autoritaires qui existent au sein de l'aéroport, ainsi que sur les relations avec les compagnies étrangères.

SECTION 1 : Concernant les problèmes internes

On va parler dans cette section les propositions de solutions concernant l'organisation interne de la compagnie, notamment au niveau du service « litiges bagages »

1.1 Au niveau du personnel

Au niveau du personnel, les solutions que nous pouvons avancer sont : l'augmentation de l'effectif, c'est-à-dire le recrutement de nouveaux agents et le maintien de l'efficacité des formations.

1.1.1 Recrutement de nouveaux agents

Les grands domaines de la gestion des ressources humaines sont notamment la politique du personnel et les structures. Les tâches suivantes relèvent généralement de la responsabilité de cette fonction au sein d'une société: L'administration du personnel,

la gestion du personnel, l'information et les communications, l'amélioration des conditions de travail et les relations sociales et l'analyse sociale.

Face au problème de manque de personnel, une acquisition en matière de ressources humaines constitue une étape très importante dans la mise en œuvre des politiques d'emplois. Pour le Service litiges bagages, il est composé de sept agents et a encore besoin de deux personnes à chaque vacation, soit un total d'effectif de douze agents dont deux travaillent en horaire administrative et les dix autres en horaire décalé afin d'assurer la permanence au bureau.

Le recrutement de personnel compétent, s'avère nécessaire pour contribuer à l'amélioration de la qualité de service au sein de ce service, voir même à améliorer la performance de la compagnie.

En effet, le recrutement de personnel au sein d'une entreprise devrait avoir des objectifs bien déterminés comme, procurer à l'organisation des ressources humaines aux meilleurs coûts possibles, ensuite élaborer des moyens qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents. A noter qu'au sein de la compagnie, le recrutement se fait toujours par voie de concours, et enfin placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux de façon que celui-ci utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation.

D'où, nous proposons d'entreprendre des efforts dans le but d'assurer la transparence et l'impartialité des recrutements : Instauration de concours ouvert à tout candidat remplissant les conditions demandées,

Les modalités de recrutement doivent être objectives et libres de toute influence de manière à sélectionner les candidats compétents et ayant un sens élevé de l'éthique. Cet acte met en évidence l'importance de la présence de personnel assez suffisant pour contribuer aux activités de la société. Mais il ne s'agit pas seulement d'avoir un bon nombre de moyens humains, mais surtout, il nous faut aussi du personnel qualifié c'est à dire compétent dans leur fonction avec une description des tâches de chacun. C'est pour ces raisons que la formation tient un rôle primordial dans la gestion des ressources humaines.

1.1.2 Formation spécifique du personnel

Même si le personnel au niveau de la compagnie possède assez de compétences et de savoirs faire dans leur travail, la continuation et l'évaluation des formations constituent l'une des moyens qui peuvent répondre aux attentes des salariés et qui favorisent leur satisfaction par une meilleure adéquation de la politique sociale.

En d'autres termes, la formation existante au niveau interne de la compagnie n'est d'autre que la formation exigée par la réglementation aérienne en tant que membre de l'IATA (comme les formations de rafraîchissement), mais qu'en même cette formation permet une faible amélioration de la productivité et du professionnalisme des agents. Elle permet d'acquérir ou de transmettre les savoirs faire spécifiques à chaque métier et, est à la fois une condition indispensable de la polyvalence et une contribution au développement et à l'épanouissement.

Actuellement, compte tenu de l'accélération de l'innovation technologique et de la libre circulation des personnes, les programmes de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation et en fonction des clients [(comme l'apprentissage de nouvelles langues internationales (chinoise, japonaise) et des techniques d'accueil]. Les programmes de formation ont pour objectifs d'adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois, d'améliorer le statut de l'employé et de perfectionner ses savoirs faire, de donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas, de favoriser l'efficacité des agents par une meilleure utilisation des matériels, de faire maîtriser son domaine de travail à l'employé concerné ou d'actualiser ses connaissances en vue d'optimiser le rendement de travail et enfin d'orienter les agents récemment embauchés

Cependant, un tel programme doit être reposé sur une analyse de besoins en formation via le personnel ou le poste de travail parce qu'il met en jeu des budgets assez considérables pour l'entreprise.

1.2 Adaptation des moyens et matériels de travail aux évolutions actuelles

Dans le contexte actuel de la division de travail, le dirigeant recherche à adapter la capacité des travailleurs à leur poste de travail en améliorant la relation entre « L'homme » et la « machine ». Le mot « machine » étant entendu au sens large « ce avec quoi le travailleur est en communication pour accomplir ses tâches ».

Dans le cadre de notre étude, on peut intervenir à l'amélioration des outils et équipements pour être conformes aux nouvelles technologies et surtout en augmentant la sécurité de travail. Cependant, il faut toujours considérer la durée d'utilisation, ainsi que l'âge des équipements.

Dans le souci de l'obsolescence, un ajout et amélioration des équipements seront à considérer.

Il s'agit notamment d'entretenir les téléphones fixes existants pour permettre une communication verbale plus rapide, et pour gagner plus de temps sur les va et vient,

d'augmenter les mémoires vives des ordinateurs et renouveler les ordinateurs à la disposition du service Litiges Bagages pour permettre au bon fonction des logiciels de haute technologie à savoir le « WORLDTRACER », le « SITATEX » afin d'avoir la rapidité dans les traçages des bagages et aussi le traitement des dossiers.

Il est aussi indispensable de mettre à la disposition du service une imprimante laser pour une meilleure qualité des dossiers des passagers et surtout pour un meilleur délai dans toute opération d'impression et informatiser la base de données, qui réduira le temps de traitement des dossiers.

Ainsi nous pouvons créer un site web permettant aux passagers de tracer leurs bagages juste en entrant leur n° de référence

1.3 Accroissements de la sécurité de travail

Dans le domaine du travail, il est nécessaire de veiller à la sécurité et à la motivation des salariés.

1.3.1 Motivation du personnel

La sécurité ressentie chez le travailleur, contribue largement à une amélioration dans l'exécution de ses tâches et conduit à une qualité de service satisfaisante envers les clients. Elle dépend essentiellement des facteurs sociotechniques comme les modifications des rapports hommes/ machines ou encore le changement dans la conception du travail, les variations des aspirations des travailleurs.

Néanmoins, on peut constater que les conditions sociales sont plus motivantes face aux conditions techniques. Le bien-être des personnes renforce la mobilisation et est par ailleurs, le meilleur garant de leur engagement durable dans l'organisation. Accroître la sécurité de travail consiste à doter des tenues adéquates au personnel concerné, aménager et étudier l'implantation des bureaux plus aérés.

1.3.2 Modernisation du bureau front office

Actuellement, les meubles du bureau front office sont composés de trois bureaux dont deux métalliques et un bois, cinq chaises usées avec le capitonnage déchiré, trois armoires dont deux en métalliques et un bois. Et comme la base du logo d'Air Madagascar a changé de couleur grise et rouge bordeaux, la couleur dominante dans le bureau est encore la couleur grise.

En même temps, le bureau du litige bagage devrait être élargi en vue de réduire la fatigue et le stress causé par l'exiguïté.

Ci-après, le tableau récapitulatif des achats des meubles.

Tableau n° 8 : Dépenses engagées pour l'achat des mobiliers pour la modernisation

Meubles	Nombre	Prix [société focus(2010)]
Table pour bureau en formica de couleur grise et rouge bordeaux avec tiroir	2 (Deux)	500000 Ar
Chaise de couleur grise	5 (Cinq)	500000 Ar
Armoire en formica à tiroir vertical de couleur grise et rouge bordeaux	3 (Trois)	900000 Ar
	TOTAL	1900000 Ar

Source : Air Madagascar, logistiques

D'après ce tableau, la compagnie peut réaménager le bureau du service en déboursant à peu près la somme de 1 900 000 ariary, mais la décision reste stratégique et demande beaucoup de procédures à suivre.

1.4 Au niveau de la coordination de travail

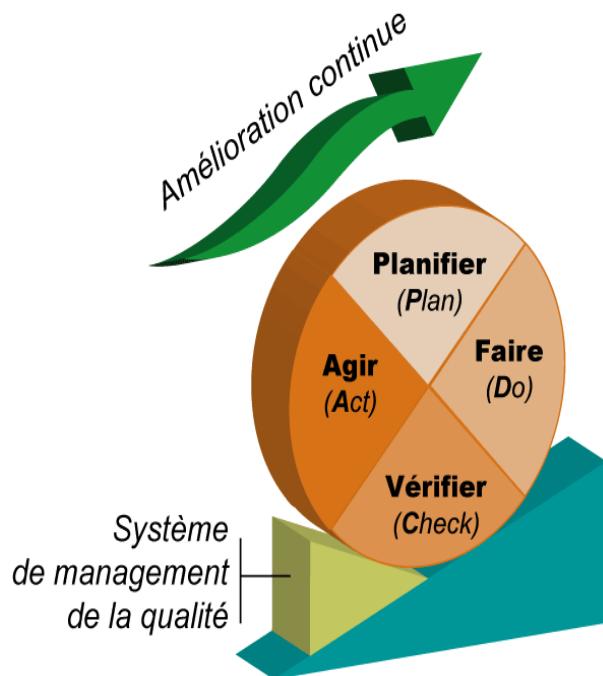
Deux propositions de solutions sont à voir : l'instauration du système de management de la qualité par l'utilisation de la roue de Deming et l'établissement de niveau de contrôle.

1.4.1 L'instauration du système de management de qualité(SMQ)

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la lenteur est un des critères de qualité. En terme commercial, la base du SMQ est la satisfaction de la clientèle. La volonté de chacun composant le service litiges bagages est requise et on a besoin d'un leader pour mener à bien les objectifs fixés.

Selon la roue de Deming, dans le processus de travail, planifier, faire, vérifier et corriger sont de rigueur. Deming, un scientifique américain a défini un outil permettant l'amélioration continue:

Figure n°3 La roue de Deming



Source : fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming(juillet 2011)

La première étape Planifier ou « Plan » consiste à définir la cible, les objectifs, les contraintes, les moyens nécessaires et les planifier dans le temps (CADRAGE)

On définit les objectifs qu'on veut atteindre tel que restituer le bagage perdu au bout de deux jours ou rembourser la valeur du dit bagage dans les 5 jours suivants. On planifie également les actions à entreprendre comme instaurer un système de récupération des bagages en transit (en amont) même s'il s'agit d'une autre compagnie qu'Air Madagascar.

La deuxième étape Faire ou « Do », c'est donner les instructions, réaliser les actions permettant l'atteinte de la cible. Il faut faire appliquer cette nouvelle procédure ou préparer de suite le remboursement pour que le client puisse disposer de son argent dans les 5 jours.

La troisième étape Vérifier ou « Check » consiste à vérifier que la cible est atteinte en respectant les objectifs et en déduire les éventuels écarts (recettage) qui mesure les résultats des solutions mises en place et les comparer à la situation initiale ou aux besoins exprimés.

Donc il faut vérifier à chaque vacation les dossiers traités et faire un compte rendu, un débriefing pour voir si la procédure a été appliquée.

La dernière étape Agir ou « Act » permet d'améliorer pour réduire les écarts détectés puis réaliser un nouveau cycle.

Cette étape est constituée de trois phases, la première phase, c'est déformaliser les solutions et dans certains cas mettre en place des systèmes anti-erreur, ensuite la deuxième c'est généraliser les solutions si possibles, enfin valoriser le groupe de travail et les personnes ayant mis en œuvre les actions.

A chaque étape, la roue avance d'un quart de tour. Cette avancée représente l'action de progresser. Pour cela, il faut corriger les écarts constatés par rapport à l'objectif qu'on s'est fixé en rapport avec le compte rendu journalier. (Prenons comme exemple d'essayer de répondre à chaque appel entrant)

Ainsi pour maintenir ce système de management de la qualité, un manuel de procédure décrivant chaque étape avec la date nécessaire.

1.4.2 Etablissement de niveau de contrôle

Dans le cas du service litiges bagages, le service peut être mieux géré, contrôlé en instaurant des niveaux. L'effectif est composé de sept personnes à savoir quatre agents, un chef de groupe, un chef de groupe tracing et un superviseur. L'agent peut être responsable du dossier qu'il crée durant les 2 jours suivants sous le contrôle du chef de groupe. A partir du 2 jour jusqu'au 7ème jour, le dossier devient la responsabilité du chef de groupe et du chef de groupe tracing sous le contrôle du superviseur. et à partir du 7ème jour, on transfère le dossier au service à la clientèle de chaque compagnie.

SECTION 2 Solutions concernant les problèmes externes

Nous allons maintenant parler des solutions relatives aux problèmes de l'environnement externe de la compagnie qui sont la Douane et les Compagnies assistées.

2.1 Renforcement de la collaboration avec la Douane

Etant donné que l'indisponibilité fréquente des douaniers lors de la restitution des bagages provoque des retards dans le traitement des dossiers des passagers victimes de litige, on devrait envisager d'instaurer un dialogue entre Air Madagascar et la douane. Ce dialogue, en vue de rechercher un accord qui permettra à la société de bénéficier d'un traitement exceptionnel à l'égard de la douane.

En effet, on devrait chercher à développer avec les agents de la douane des relations permanentes et plus saines. Une politique de dialogue et de partenariat avec la douane peut se manifester par l'organisation de réunion périodique entre les responsables de chaque partie (c'est-a-dire entre les agents de la douane et d'air Madagascar)

2.2 Établissement d'un nouveau manuel de procédures standard pour toutes les compagnies opérant à Madagascar

Plusieurs règles doivent être observées pour l'établissement d'un nouveau manuel de procédures au niveau du service litiges bagages.

Cette conception du manuel suppose d'abord la mise en place du cercle de qualité, et la définition des objectifs en termes de qualité. La réalisation du manuel peut être attribuée au service norme et standard, responsable de la conception du GOM et du manuel de transport d'Air Madagascar, le manuel est surtout en rapport avec le processus de travail

Pour cela, un cercle de qualité composé d'Air MADAGASCAR et de toutes les compagnies assistées doit être institué. Un cercle de qualité est une entité œuvrant dans la recherche de qualité par des débats, des discussions ou des échanges de tout ordre autour d'un objectif donné, il faut noter aussi, que plusieurs des compagnies assistées demandent qu'on incluse plus d'informations et de Suivi de dossier assez rigoureux avec des dates bien précises dans le processus de travail du service.

2.3 Mise en place d'un cercle de qualité au sein de l'escale avec les autres compagnies

Le cercle de qualité est un petit groupe permanent de cinq à dix personnes. Le cercle constitue un outil de la gestion participative qui s'appuie sur des méthodes et des outils simples d'analyse de problèmes et la participation des employés à la recherche de la qualité totale.

Le principe de cette méthode est de réunir les personnes directement concernées, c'est-à-dire le responsable de la compagnie Air Madagascar et celui des compagnies assistées afin d'analyser et de résoudre des problèmes concernant les procédés, la qualité des services ou l'ambiance au travail.

Connaissant leur travail mieux que quiconque, elles sont les mieux placées pour trouver les solutions et stopper les gaspillages.

Le cercle de qualité a pour but d'augmenter la productivité (production et qualité) et réduire les coûts du non qualité et des gaspillages, d'améliorer l'organisation du travail par l'élaboration des nouveaux procédés, de développer les compétences professionnelles et le

savoir-faire par la formation continue et l'échange d'expériences, d'accroître l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise et d'améliorer la communication et les relations entre services et hiérarchies.

Le cercle permet de détecter et délimiter le problème, d'analyser les éléments du problème, de rechercher les solutions possibles et de définir les critères de choix, classer les solutions possibles, et choisir une solution, mettre en œuvre la solution en la standardisant.

Comme il s'agit des traitements opérationnels au sein de l'escale, le chef d'escale d'Air Madagascar en sera l'animateur, les autres membres du groupe seront constitués des responsables d'escale des compagnies assistées.

Une solution primordiale à adopter se trouve à la base des ressources humaines. En effet les ressources humaines constituent la base de productivité et de la performance de toute entreprise. Ainsi nous avons proposé d'augmenter l'effectif du personnel en service et de donner des formations continues relatives à leurs travaux quotidiens.

Le département ressources humaines doit aussi revoir la structure au niveau de l'escale pour que l'on puisse éviter les tâches incompatibles et les encombremens de tâches.

Toutes les solutions que nous venons d'énumérer sont des propositions de solutions portant sur les problèmes en relation directe ou indirecte avec la compagnie. En d'autres termes, ce sont des solutions concernant les problèmes liés à l'organisation interne et à l'environnement externe de la compagnie.

Nous allons parler dans le chapitre qui suit les solutions en vue d'améliorer les relations qui existent entre les clients et la compagnie, plus précisément à propos de la qualité des services offerts aux clients

CHAPITRE II: SOLUTIONS CONCERNANT LA QUALITE DE SERVICE

Comme le but de notre travail d'étude est de voir ce qui spécifie les offres de service, l'essentiel est donc de trouver des solutions possibles afin d'aboutir à cet objectif final. Pour cela, nous allons exprimer en détail tout ce qui concerne l'analyse de la qualité de service.

SECTION 1 : Suggestion pour l'amélioration de la qualité de service

D'après Michel BELLAÏCHE dans son livre intitulé « **Qualité de service, l'approche ISO 9004-2** », il est possible d'améliorer la qualité de service de trois façons :

Remédier aux points faibles relevés lors de l'évaluation du système ;

Rechercher les causes de non qualité connue ;

Réfléchir aux risques de dégradations du service et aux façons de les prévenir.

Ainsi à ce niveau, nous pouvons attendre un accueil chaleureux des passagers victimes de litiges de la part du personnel en service.

1.1 Réaction sur les points faibles du système

Cette approche globale sur l'organisme commence par une évaluation et débouche souvent sur des actions de mise en place d'un système qualité. L'évaluation peut montrer que le personnel n'est pas suffisamment formé à la communication bien qu'étant suffisamment sensibilisé à la satisfaction des clients. L'action prioritaire consistera dans un plan de formation. L'amélioration durable de la qualité de service se fait sentir après un certain temps de mise en place.

1.2 Amélioration de non qualité

Dès qu'une mesure de la qualité est en place, les problèmes les plus graves et les plus chroniques apparaissent. Il est alors possible d'appliquer des méthodes de recherche de causes et résolution de problèmes en groupes.

Avec la méthode Japonaise utilisée pour fixer des objectifs de qualité en adoptant cinq principes simples mais dont les résultats sont rapidement visibles. Ces principes nous parlent essentiellement de bon sens.

La méthodologie des 5S permet à l'entreprise de gagner : En sécurité, en espace, en temps, en efficacité, sur le nombre de pannes et sur la confiance des clients.

Le « Seiri » signifie débarrasser, c'est-à-dire distinguer ce qui est utile et ce qui ne l'est pas en triant et en éliminant, ce qui veut dire qu'on a une nouvelle façon de stocker des éléments qui sont nécessaires mais non utilisés quotidiennement, ensuite prendre des mesures afin d'éviter d'accumuler le non nécessaire. Il s'agit de se poser la question suivante : "pourquoi?".

Le « Seiton » signifie ranger, donc déterminer la place de tous les articles "utiles", mettre chaque chose à sa place puis partager l'information, déterminer le nombre de pièces par articles stockées à chaque endroit (exemple: trait de niveau, détrompeur, alarme,...) En fait chacun doit facilement trouver, utiliser et remettre les articles à leur place et utiliser des équipements standardisés.

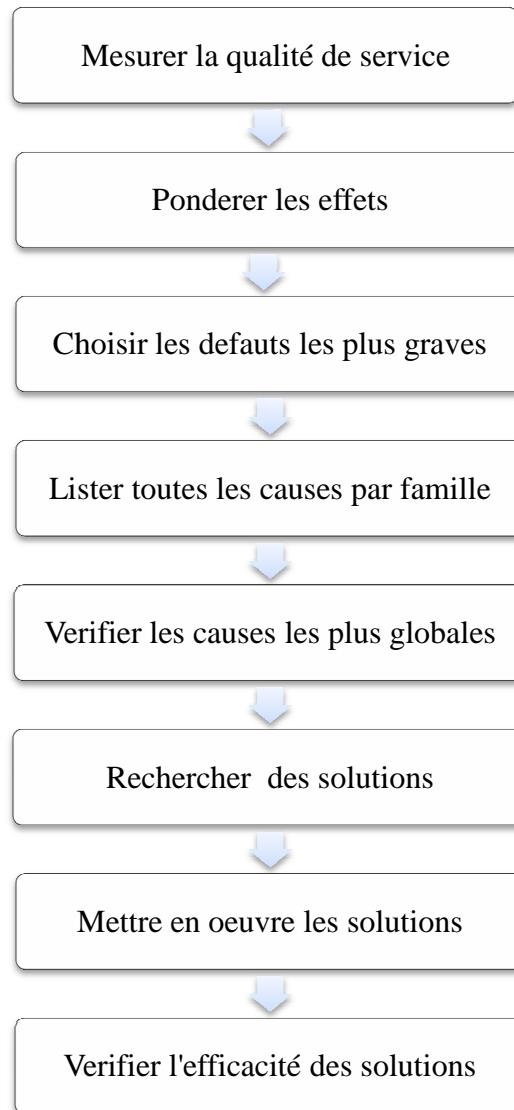
Le « Seiso » signifie nettoyer, c'est-à-dire que les équipements, les outils et l'ensemble du lieu de travail doivent être nettoyés, ensuite éviter l'accumulation d'éléments pour que le lieu de travail soit propre et sans danger, après le nettoyage devient une forme d'inspection. Le nettoyage met en évidence les conditions anormales et permet de réaliser du préventif.

Ainsi le nettoyage fait partie des tâches de maintenance quotidienne de tous les opérateurs.

Le « Seiketsu » signifie ordonner ou netteté. Il permet de maintenir les 3 premiers "S" par le partage de l'information pour faciliter la recherche, ainsi les informations doivent être visuellement et facilement disponibles. Il permet aussi de rendre visible les standards adoptés pour identifier le plus facilement possible toutes les anomalies et assure la mise au point de méthodes permettant de maintenir cet état, et d'éviter les déviations.

Le « Shitsuke » signifie rigueur, donc le maintien continual de procédures correctes, en plus il assure les moyens adéquats à tous les opérateurs de réaliser ce qui est demandé et l'implique de la part de tous les travailleurs est réalisé. Ainsi le lieu de travail est bien ordonné et géré selon des procédures validées. En somme, l'engagement de l'encadrement est primordial pour la bonne marche de cette pratique.

Figure n°4 : Méthode d'amélioration des non qualité



Source: Qualité de service, l'approche ISO 9004-2, Michel BELLAÏCHE

D'après cette figure, on peut améliorer les non qualité en mesurant la qualité de service, ensuite pondérer les effets c'est-à-dire distinguer ces effets, après choisir les défauts les plus graves en listant les causes par familles afin de vérifier ses causes.

Après détection de ces causes, on procède maintenant à la recherche des solutions possibles et c'est à la fin de la méthode qu'on vérifie l'efficacité de ces solutions.

1.3 La mise en place d'une démarche qualité de service

Laméthode générale de la mise en place d'une démarche qualité répond à des nécessités chronologiques : faire le point de ses capacités internes en qualité de service, définir un niveau de qualité possible du service, communiqué et mesurable, mesurer et améliorer en permanence la qualité de service, fixer et faire évoluer les règles de fonctionnement interne en qualité.

SECTION 2 : Accélération du traitement des dossiers

En cette période où nous vivons, l'informatisation est devenue universelle et presque utilisée dans le monde entier.

2.1 Informatisation des bases de données

Pour l'informatisation des bases de données, on utilisera le Microsoft office Access 2007. Le service litiges bagages est doté de trois ordinateurs déjà avec le logiciel Access 2007, on n'aura pas de dépenses à engager pour l'acquisition, en plus Air Madagascar dispose d'un département informatique, qui aura le rôle de créer le programme.

Actuellement, on utilise des cahiers grands format pour l'enregistrement et le suivi de chaque dossier. Un cahier pour les vols long courrier d'Air Madagascar, un cahier pour les vols AirFrance, un cahier pour les vols Corsair fly, un cahier pour les vols régionaux Air Madagascar, un cahier pour les vols intérieur Air Madagascar, un cahier pour les vols à destination et provenance de Johannesburg et un cahier pour les vols Air Mauritius et Air Austral. L'informatisation réduira passablement le temps de traitement, donc il suffira juste d'entrer le numéro de dossier du passager et toutes les informations sortiront en quelques secondes. Ainsi l'agent ne sera plus obligé de feuilleter ces cahiers pour voir les renseignements utiles.

Comme on l'a mentionné plus haut, le personnel du service a une base de formation commerciale. Donc l'informatique, le soft est déjà un acquis, on forme le personnel par deux pour une demi-journée pendant une semaine. On peut aussi inclure dans le programme un signalement qui suppose qu'on doit réactualiser et aviser les passagers après les deux jours, cinq jours, dix jours, quinze jours, et vingt et un jours si le dossier est non encore clôturé. Comme on travaille en horaire décalé, le problème majeur rencontré est la disponibilité du

personnel pour la formation. On a dû rééchelonner la formation pour une période de deux semaines.

2.2Application des procédures

La qualité d'un service, le bon déroulement de travail tout cela commence par le respect et l'application des procédures de travail existant au sein de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que le respect et l'application des procédures sont de formidables outils pour développer une entreprise.

Elles mettent une dose de formalisme là où des actions étaient régies par l'exécution d'un savoir-faire transmis oralement.

Les avantages de l'application des procédures de travail peuvent accroître la satisfaction des clients, améliorer la qualité, diminuer les coûts et les pertes de temps et augmenter les ventes

Les deux chapitres précédents nous ont montré les différentes solutions possibles en vue d'une amélioration, que se soit au niveau de l'organisation interne de la compagnie, c'est-à-dire les problèmes liés directement à la compagnie; de son environnement externe ou bien les problèmes externes de la compagnie, mais également en abordant en dernier lieu l'amélioration de la qualité de service proprement dite. Après avoir énuméré ces propositions de solutions, on va voir dans le chapitre qui suit, l'impact de ces solutions au niveau de la compagnie en général, au niveau socio-économique du pays et aussi l'impact sur les exigences des clients.

CHAPITRE III : RESULTATS ATTENDUS

En menant cette étude, des problèmes ont été constatés en vue d'une proposition d'amélioration. Cette dernière devrait intéresser les responsables concernés dans la société pour la raison suivante : elle est susceptible d'apporter des changements positifs dans le fonctionnement de l'entreprise toute entière.

SECTION 1: Au niveau de la compagnie

On va parler dans cette section les résultats que portent les propositions de solutions, que ce soit au niveau de la compagnie, sur le domaine social ou bien au niveau de l'économie du pays.

1.1 Impact sur la compagnie

Dans le souci d'assurer le bon déroulement des activités de la compagnie, surtout au niveau du traitement des passagers et leurs bagages, l'application des solutions proposées précédemment est à prendre en compte .Dès lors, on peut estimer les résultats suivants : Une amélioration de qualité de service offert aux passagers victimes d'un litige, une forte motivation de personnel grâce à l'adéquation des matériels de travail, une meilleure intégration de personnel dans les différents services grâce à l'environnement stable et à la bonne circulation des informations, une optimisation de l'allocation des ressources matérielles et informationnelles, une meilleure coopération avec l'administration des douanes et les autres entités, une meilleure collaboration de travail avec les compagnies assistées et une réduction des risques potentiels (retard de traitement des dossiers, litiges...)et enfin une réduction des appels à émettre aux passagers

1.2 Impact Social

La prospérité enregistrée par la société permet d'améliorer l'environnement de travail des employés et de la compagnie. En outre, elle pourra également améliorer leurs conditions d'hygiène et de santé et se consacrer d'avantage à leur bien être tant sur le plan professionnel au moyen d'avancement, d'augmentation salariale, de primes et de diverses indemnités, que sur le plan social tels que les logements par exemple.

Cela aura pour conséquence de créer en eux le sentiment d'appartenance à la compagnie, de leur donner une plus grande motivation et par la même occasion, un plus grand souci de rendre leur société plus performante et plus rentable.

1.3 Impact économique

Les améliorations contribueront à la satisfaction de la clientèle qui conduit à leur fidélisation vis-à-vis de la compagnie.

Au niveau national, cela entraînera un accroissement de la valeur ajoutée du pays, contribuant ainsi au développement de l'économie nationale, et aidera à remonter le niveau de vie et le pouvoir d'achat des Malgaches.

Au niveau international, cela pourrait à la fois être une propulsion du secteur tourisme. Cette croissance de l'économie se traduira par une réévaluation de la valeur de l'Ariary, procurant plusieurs avantages. C'est suivant ce processus que chaque société pourrait apporter sa contribution au développement de Madagascar.

1.4 Impact sur les résultats financiers de la compagnie

Quelles que soient les propositions que nous avons considérées dans la présente étude, elles conduisent, directement ou indirectement, à un résultat financier positif, mais présente aussi une augmentation de charges et dépenses.

Ainsi, ces solutions ont pour objet d'accroître les sources d'avantages qui peuvent bénéficier la société, de réduire les charges superflues sur le remboursement des bagages perdus lors d'un litige, mais surtout l'amélioration du service litige bagages en termes de qualité.

Dans un autre point de vue, la plupart des solutions concernant l'organisation interne de la compagnie telle que le programme de recrutement, l'achat de nouveau matériel, le réaménagement du bureau de travail présentent des dépenses, que seule la compagnie peut en décider.

SECTION 2: Au niveau des clients

Comme le but de notre étude est de voir la spécificité des services offerts, l'essentiel est donc de considérer la satisfaction des clients et cela, dans le but de satisfaire leur demande.

2.1 Réduction des risques de litiges

Ainsi, les solutions proposées ci-dessus ont des impacts sur les exigences des clients à savoir la réduction des risques de pertes ou de retard de bagages lors de leur voyage, l'amélioration de la confiance des clients due à la bonne organisation de la compagnie, ensuite la qualité et la rapidité du traitement de leur dossier qui se voit par la rapidité et fiabilité de la restitution de leurs bagages.

2.2 Nouvelle image à l'accueil

Le bureau front office d'une entreprise de service représente toujours en première vue l'image de l'entreprise, ensuite la capacité d'accueil et la qualité des services offerts.

L'accueil chaleureux et la disponibilité du personnel en service réduira sans doute les soucis des passagers de perdre leurs bagages. Nous savons bien que les bagages retrouvés sont stockés à l'aéroport et le passager peut les récupérer soit lui-même soit envoyer une autre personne avec sa procuration, pour cela, la possibilité de suivi des bagages sur le site web (lieu de déficit, date de réacheminement,...) évitera les dépenses excessives sur les appels téléphoniques et les déplacements.

En abordant en dernier lieu, ce chapitre avait pour objectif de voir l'efficacité des solutions.

Ainsi nous avons vu que les résultats des solutions proposées ont des impacts satisfaisants aussi bien pour le pays, la compagnie, le personnel ainsi que pour les clients. La fonction commerciale est ainsi résituée au cœur de la stratégie relationnelle de la compagnie.

CONCLUSION PARTIELLE

Avoir plus de personnel permet la rapidité du processus de travail lors d'un litige au sein du service «litiges bagages ».Ainsi, le recrutement de nouveaux agents contribue à l'amélioration de service offert aux clients non seulement en termes de rapidité de travail mais également en terme de qualité.

Cette amélioration est aussi traduite par l'adéquation et l'acquisition d'un nouveau matériel de travail à la disposition du personnel ainsi qu'à l'accroissement de la sécurité de travail car c'est à partir de ces matériels que ce dernier puisse effectuer respectivement leur travail et favorise leur motivation et leur implication dans le domaine de la profession. De plus, l'application de la roue de Deming et l'instauration de niveau de contrôle ont pour conséquence l'amélioration de la coordination de travail entre les agents du service litiges avant tout, mais surtout avec les agents des autres services au niveau de l'escale.

Concernant la coordination de travail avec l'environnement externe de la compagnie, le dialogue est indispensable pour trouver un terrain d'entente entre la compagnie et la douane en vue d'augmenter l'horaire de travail lors de restitution des bagages. Pour la relation avec les compagnies assistées, l'établissement d'un nouvel manuel de procédure ainsi que la création d'un cercle de qualité sont des solutions possibles dont le but c'est de renforcer la collaboration de travail avec eux.

Sur ceux, nous avons terminé notre étude par ces propositions de solutions et nous avons vu la faisabilité de ces solutions puisque celles-ci permettent aux dirigeants d'approfondir leurs réflexions sur le cadre relationnel qui conditionne la place de la compagnie sur le marché.

CONCLUSION GENERALE

Face à l'évolution rapide et complexe de l'environnement pertinent pour l'entreprise, des nouvelles logiques managériales et marketing s'imposent. Celles-ci permettent l'émergence de concepts qui aident les responsables d'entreprise à saisir les opportunités de développement

A Madagascar, le secteur transport demeure un grand domaine stratégique puisqu'il est le seul moyen de désenclavement des zones riches mais éloignées. De bonnes politiques, garantissant un système de transport sûr, fiable et économiquement sain, aident les plus démunis à accéder aux marchés et aux services et le pays à intégrer la compétition internationale.

Notre seule compagnie aérienne malgache est une société anonyme à participation majoritaire de l'Etat, et a pour rôle d'assurer le transport aérien des passagers, des marchandises, des bagages non accompagnés, d'assurer l'affrètement d'avion et des opérations d'assistance au sol.

Faisant partie des compagnies les plus sûres au monde, Air Madagascar ne peut écarter la situation de concurrence étant donné qu'elle contribue, à travers sa part de revenu, au développement économique de Madagascar, au développement de la population malgache par la création d'emploi et l'arrivée des touristes.

Concernant le traitement des passagers, elle a fixé comme objectifs l'excellence du service, d'où la présence du service litiges bagages opérant dans l'après vente au niveau du bagage est nécessaire. Ainsi la problématique rencontrée est au niveau de la qualité, soit l'étude menée était sur l'analyse de la spécificité des services offerts au sein du service.

Au cours de notre analyse, nous avons pu constater qu'Air Madagascar reste et continue d'être parmi les grandes entreprises à Madagascar et même du monde.

En effet à partir de notre problématique, notre étude s'est focalisée sur la qualité de service et comme toute entreprise connaît des problèmes, de son côté Air Madagascar n'arrive pas à satisfaire au mieux les passagers qui n'ont pas reçu leurs bagages pourtant les agents essaient d'alléger cette insatisfaction par leur sens de la négociation, malgré les différents problèmes rencontrés. la lenteur du travail, le manque de personnel et moyens matériels, la

non-conformité du manuel de procédures, et la mauvaise coordination avec les autres entités, qui sont jusqu'à aujourd'hui des facteurs de nuisance au service.

En fait dans la première partie, nous avons pu détailler et cerner dans les chapitres et sections les points importants que nous devons savoir à propos de la compagnie, des règlementations y afférentes et sur la théorie de qualité de service.

Ensuite nous avons pu voir dans la deuxième partie la majorité des forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi que tous les problèmes identifiés au sein de la compagnie Air Madagascar. Ces problèmes sont classés comme facteur de faiblesse au niveau de la qualité de service.

Tous ces problèmes ont été cernés et méritent d'être résolus, pour cela nous avons suggéré quelques propositions de solutions dans la troisième partie.

Ainsi, nous avons proposé des solutions à la compagnie et au service litiges bagages sur la nécessité de recruter de nouveaux agents, puisque ce recrutement permet la rapidité du processus de travail lors d'un litige au sein du service «litiges bagages ».Ainsi, le recrutement de nouveaux agents contribue à l'amélioration de service offert aux clients non seulement en termes de rapidité de travail mais également en termes de qualité.

Cette amélioration est aussi traduite par l'adéquation et l'acquisition d'un nouveau matériel de travail à la disposition du personnel. De plus, adapter les moyens de travail aux besoins professionnels permet de renforcer l'équipe et améliorer l'accueil des passagers.

Ces propositions consistent principalement dans l'organisation du service lui-même pour qu'il soit à la fois efficace et efficient.

Concernant la coordination de travail avec l'environnement externe de la compagnie, le dialogue est indispensable pour trouver un terrain d'entente entre les entités de l'aéroport et pour la relation avec les compagnies assistées, l'établissement d'un nouvel manuel de procédure ainsi que la création d'un cercle de qualité peuvent être envisagés dans le but de renforcer la collaboration de travail puisqu'aujourd'hui la finalité principale de la stratégie de collaboration reste l'accès au marché.

Cette finalité décrit néanmoins une nouvelle logique stratégique qui facilite la mutation des attitudes managériales et des mentalités.

Grâce à l'esprit d'équipe qui existe entre les agents et leur formation commerciale, ils parviennent à rationaliser leurs tâches et arrivent à minimiser ces problèmes.

En somme, afin de répondre à la problématique posée, nous pouvons dire que les services offerts par le service litiges bagages sont spécifiques et spécialement pour ce domaine du service après vente parce que les agents doivent faire face et résister aux réactions agressives des passagers victimes de litige.

Etant donné qu'ils manquent encore de qualité aux yeux de ces passagers, une amélioration est indispensable pour le service et même pour la compagnie non seulement en vue d'améliorer son image de prestige mais surtout de faire face à la forte concurrence.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BELLAÏCHE M. qualité de service, l'approche ISO 9004-2 ; 2001 ; 32 pages

FRANCOIS Silavain, Le suivi des clients, 1^{er} Mars 2004 ; 67 Pages

KOTLER P., DUBOIS B, Marketing Management, 12ème édition, 2006; 790 pages

MARTIN VEDRINE S., Initiation au marketing, édition d'organisation 2003 ; 191pages

MILLIOT E., Le Marketing symbiotique, édition l'Harmattan, 1998 ; 280 pages

PORTER M., Choix stratégique et concurrence, Économica, 1982 ; 426 pages

Manuels

Air Madagascar, Ground Operations Manual, Antananarivo, Rev 25 2010

Air Madagascar, Manuel de transport, Antananarivo, Ed 2Rev 1 2010

Air Madagascar, Manuel de procédure et d'exploitation

Webiographie

[fr.wikipedia.org /wiki/Roue_de_Deming](http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming)(consulté en juillet 2011)

www.acm.mg (consulté en Mars 2011)

www.airmadagascar.com (consulté en Février 2011)

www.logistiqueconseil.org (consulté en juillet 2011)

www.mercator.fr (consulté en juillet 2011)

Cours

Cours Marketing en 2^{ème} année « le Marketing Mix » Année universitaire 2007-2008

Cours Marketing Stratégique en 4^{ème} année « Définition du marketing » Année universitaire : 2009-2010

ANNEXES

ANNEXE I: Logo d'Air Madagascar.....	X
ANNEXE II : Procédure de traitement d'un déficit(AHL).....	XI
ANNEXE III: Histogramme des litiges bagages des vols intérieurs	XV
ANNEXE IV : Histogramme des litiges bagages des vols long courriers.....	XVI
ANNEXE V : Histogramme des litiges bagages des vols régionaux.....	XVII
ANNEXE VI : La convention de Montréal relative au transport aérien International.....	XVIII

ANNEXE I: Logo d'Air Madagascar

Ancien logo



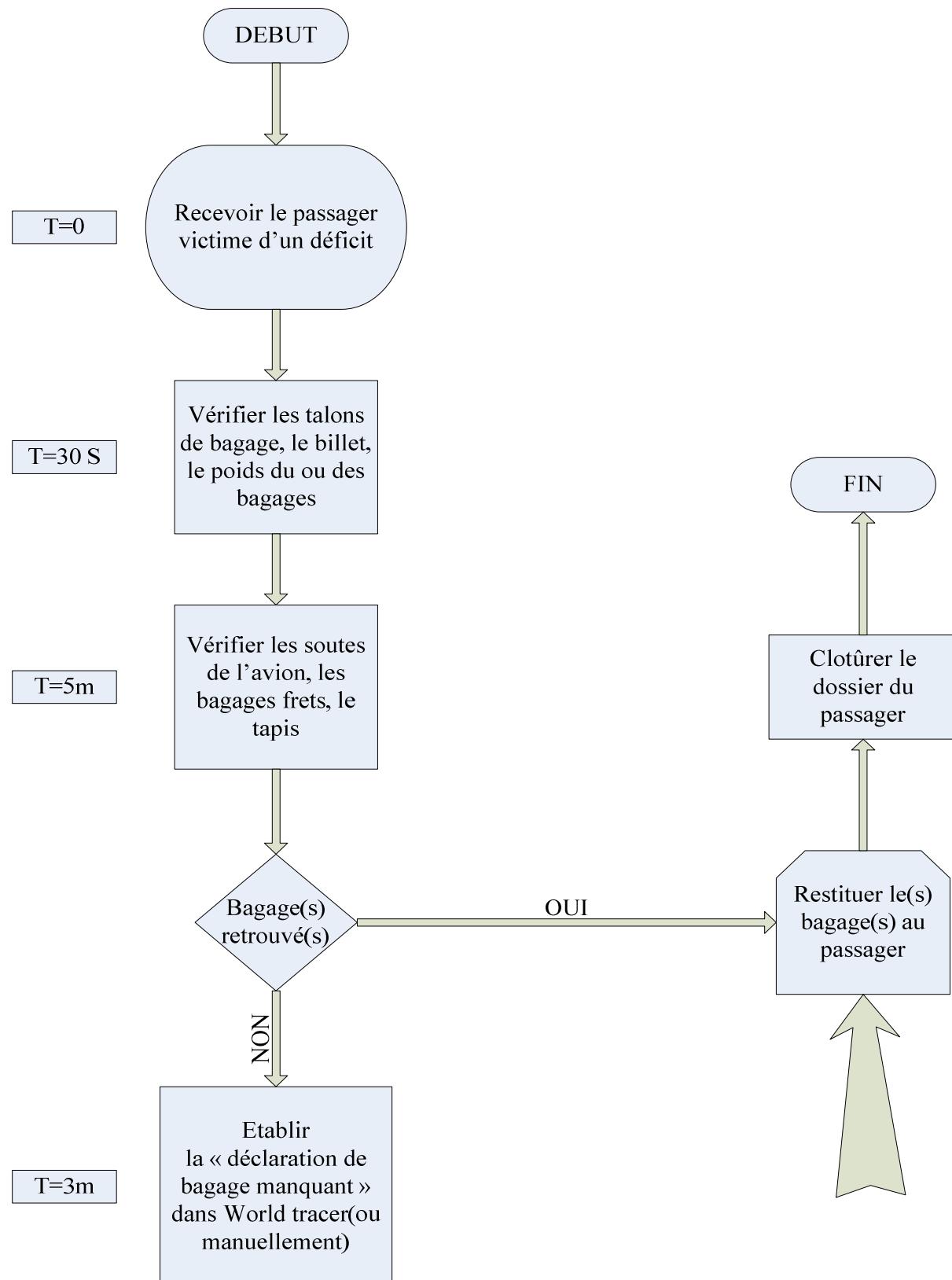
Nouveau logo



Source :www.aimadagascar.com

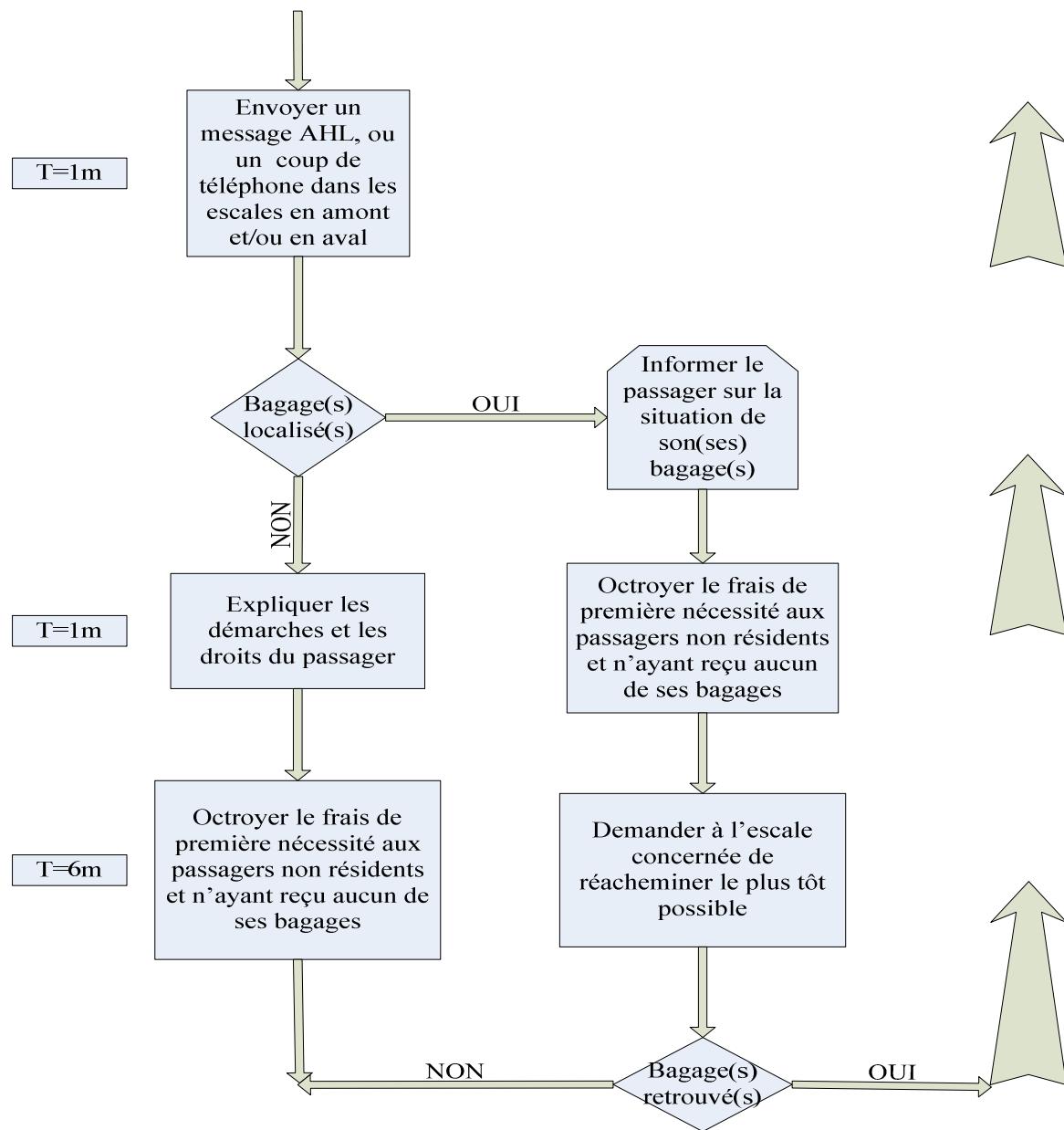
ANNEXE II : Procédure de traitement d'un déficit(AHL)

Date J : Constatation de bagage manquant



Source : Procédure de traitement, auteur

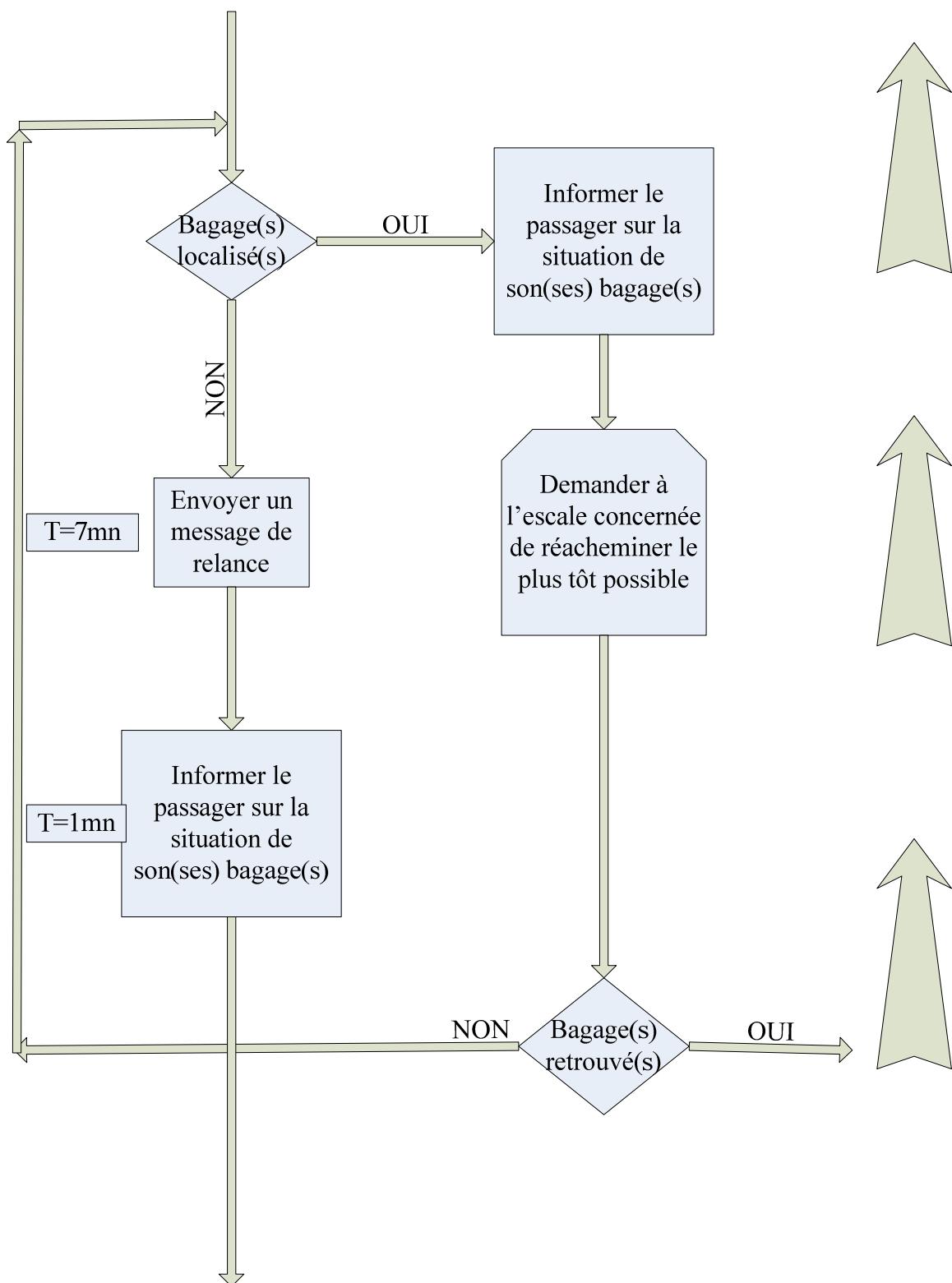
Suite figure



Source : Procédure de traitement, auteur

Suite figure

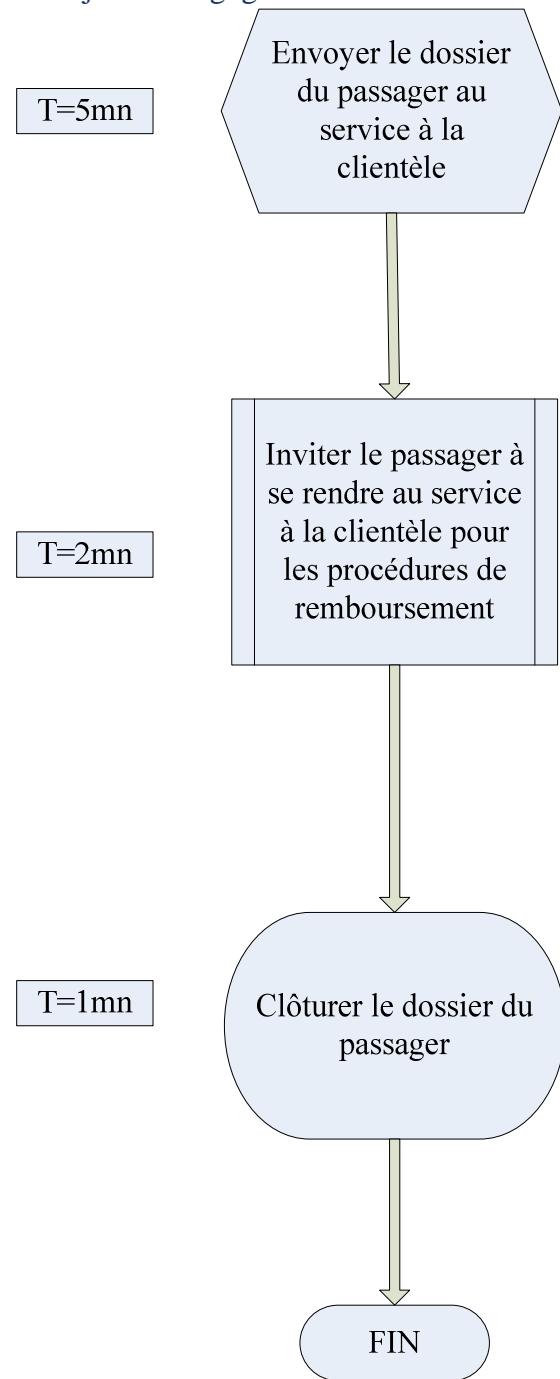
Date j+2 : recherche non fructueuse



Source : Procédure de traitement, auteur

Suite figure

Date j+21 : Bagage non retrouvé

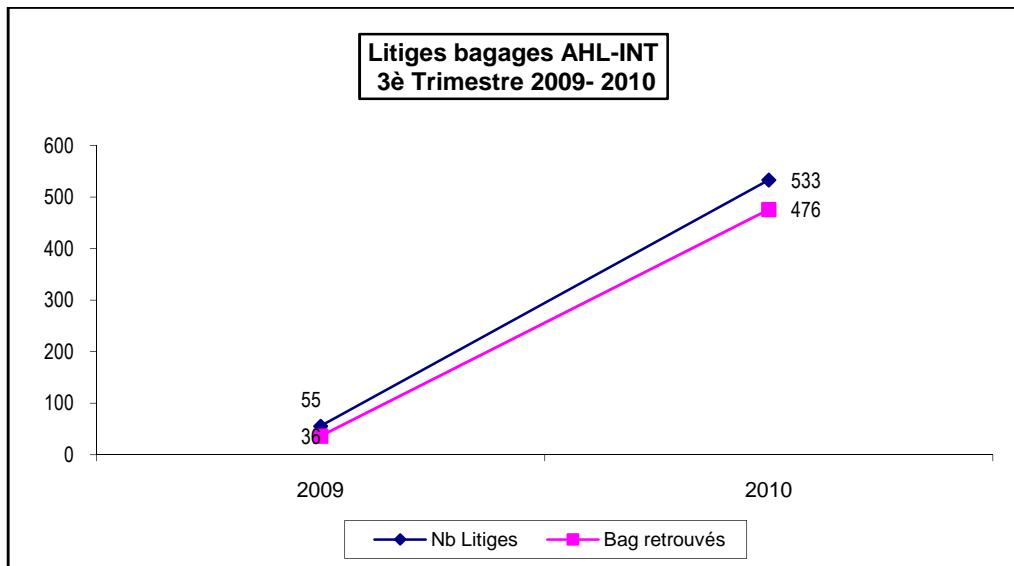


Source : Procédure de traitement, auteur

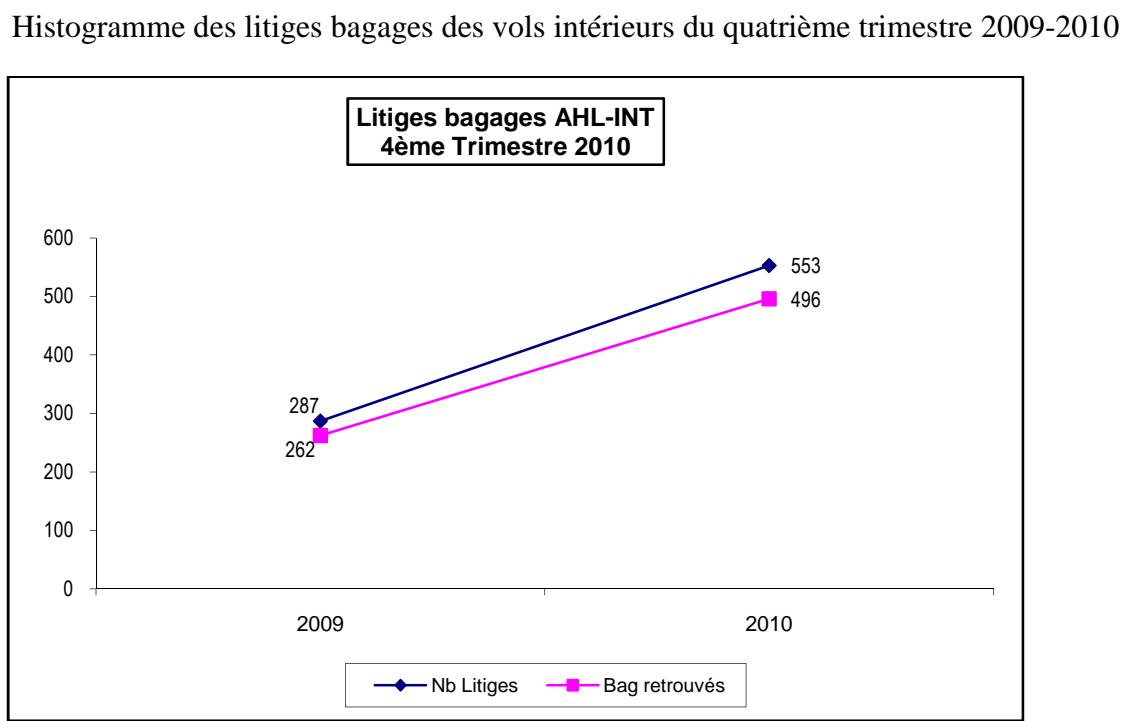
Avec :
T : Temps de traitement
S : Seconde

ANNEXE III: Histogramme des litiges bagages des vols intérieurs

Histogramme des litiges bagages des vols intérieurs du troisième trimestre 2009-2010



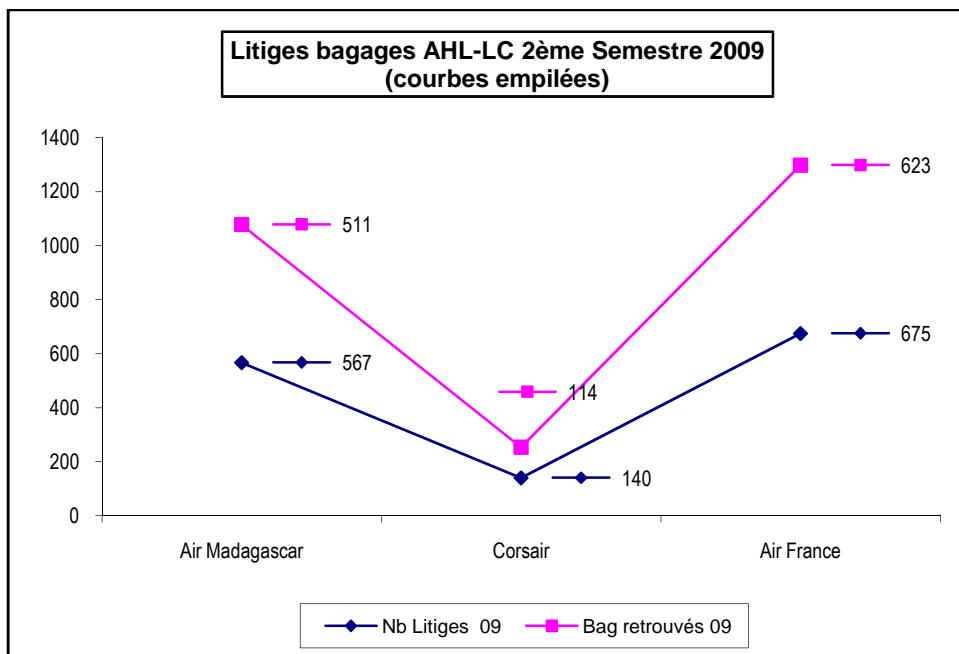
Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011



Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011

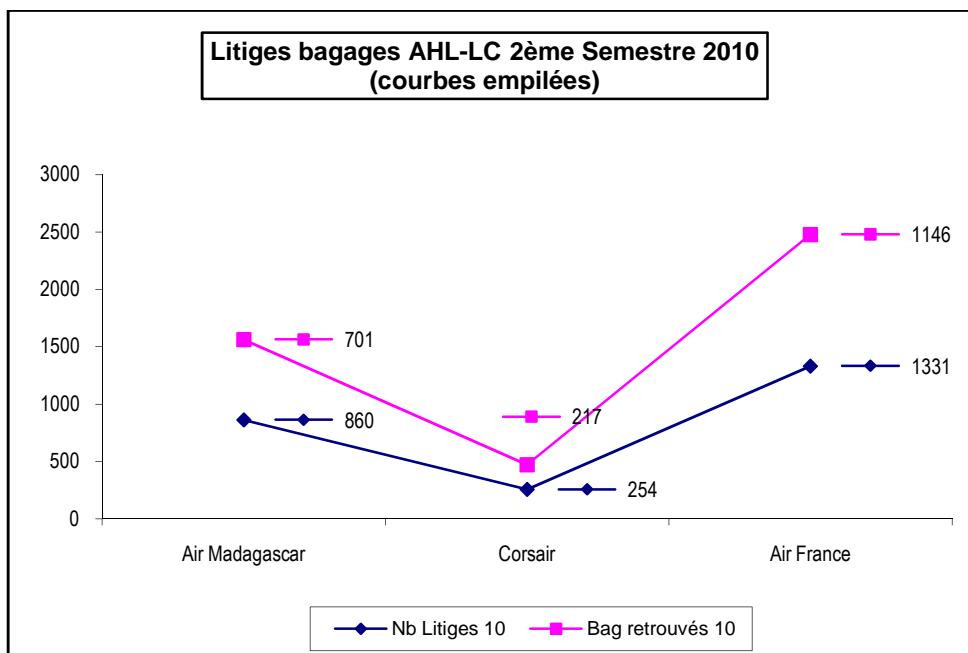
ANNEXE IV : Histogramme des litiges bagages des vols long courriers

Histogramme des litiges bagages des vols long courriers, deuxième semestre 2009



Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011

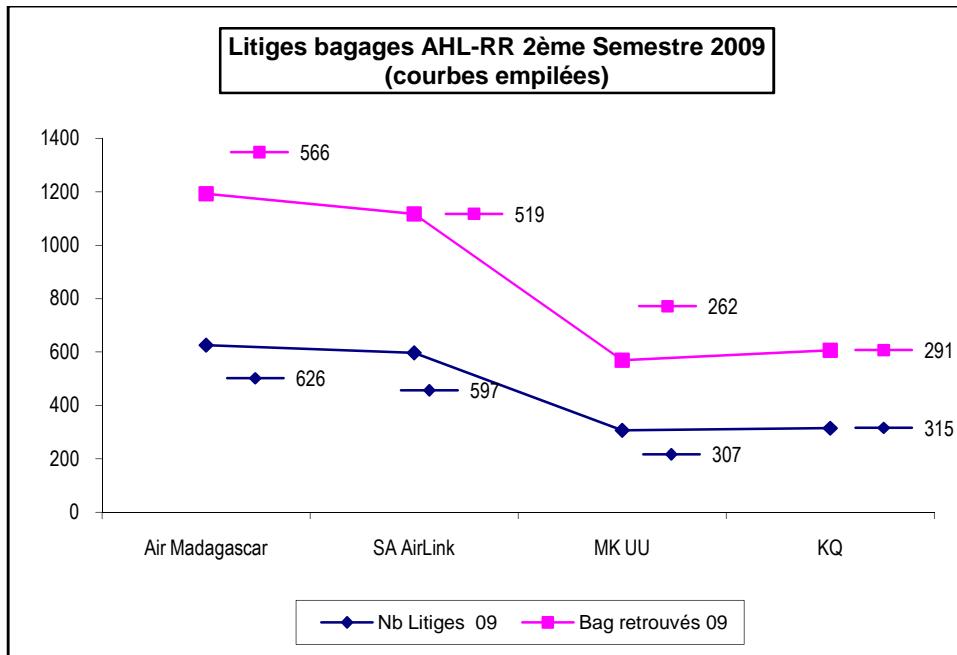
Histogramme des litiges bagages des vols long courriers, deuxième semestre 2010



Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011

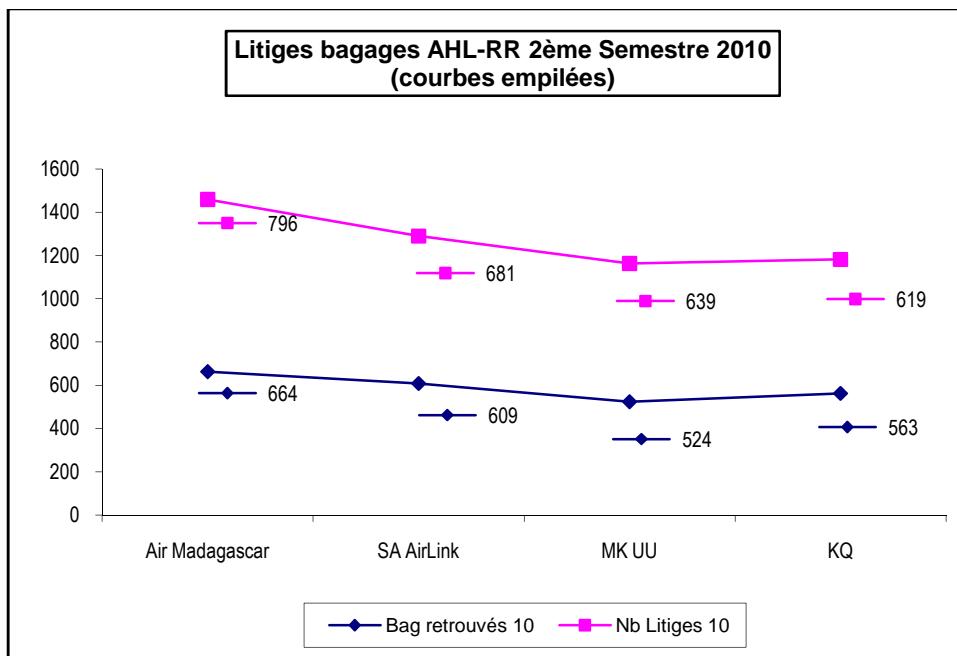
ANNEXE V : Histogramme des litiges bagages des vols régionaux

Histogramme des litiges bagages des vols régionaux ,deuxième semestre 2009



Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011

Histogramme des litiges bagages des vols régionaux, deuxième semestre 2010



Source : Air Madagascar, litiges données statistiques février 2011

ANNEXE VI : La convention de Montréal relative au transport aérien international

Ratification par les Etats de l'Union Européenne. - La Convention pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international, signée à Montréal le 28 mai 1999 et entrée en vigueur le 4 novembre 2003, s'applique depuis le 28 juin 2004 dans treize Etats membres de l'Union Européenne (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume Uni et Suède) plus la Norvège, qui l'ont ratifiée simultanément le 29 avril. La Grèce et le Portugal l'avaient déjà ratifiée en 2002 et 2003. En ce qui concerne les pays entrés dans l'Union Européenne le 1^{er} mai 2004, cinq Etats avaient également ratifié cette convention (Chypre, l'Estonie, la République Tchèque, la Slovaquie et la Slovénie). Les autres Etats, mis à part la Pologne l'ont ratifiée ou y ont adhéré dans le courant de l'année 2004. La Convention est donc entrée en vigueur le 4 juillet 2004 pour Malte, le 7 janvier 2005 pour la Hongrie, le 29 janvier 2005 pour la Lituanie, et le 15 février 2005 pour la Hongrie. On compte donc désormais la quasi-totalité des Etats de l'Union Européenne parmi les soixante-deux Etats parties (notamment les Etats-Unis, le Canada et le Japon) à la Convention de Montréal. Elle n'impose pas aux Etats parties la dénonciation de la Convention de Varsovie du 12 octobre 1929 et ne s'appliquera qu'aux transports internationaux aériens réalisés entre Etats l'ayant ratifiée. La Convention de Varsovie et ses protocoles modificatifs demeureront applicables aux transports réalisés soit entre Etats non parties à la Convention de Montréal, soit entre Etats parties à la Convention de Montréal et Etats non parties.

Motivation. - L'adoption d'une nouvelle convention en transport aérien international a été motivée par la nécessité de moderniser et de refondre la Convention de Varsovie et ses instruments connexes. Celle-ci ayant été élaborée au début du développement de l'industrie du transport aérien, elle a fait l'objet au fil du 20^e siècle de plusieurs protocoles modificatifs visant notamment à renforcer la responsabilité des transporteurs aériens et à rehausser les plafonds d'indemnisation. Certains de ces protocoles ne sont cependant jamais entrés en vigueur faute d'un nombre suffisant de ratifications. Tel est le cas du Protocole de Guatemala City du 8 mars 1971 qui visait notamment à remplacer, pour le transport de passagers, le principe de la responsabilité pour faute présumée, par celui d'une responsabilité absolue ou objective. Si d'autres protocoles sont bien entrés en vigueur, c'est plusieurs décennies après leur adoption, alors même que la future Convention de Montréal était en cours d'élaboration.

Ainsi, le protocole n°4 de Montréal(1975) qui modifie substantiellement le régime de responsabilité du transporteur aérien de fret et introduit une simplification considérable du

document de transport(EDI), n'est entré en vigueur que le 14juin1998.Ce protocole connaît cependant un certain succès puisque 36 Etats l'ont ratifié depuis le début des années quatre vingt dix et qu'il lie aujourd'hui cinquante trois Etats dont les Etats unis.

En 1996,l'entrée en vigueur des protocoles n°1 et 2 de Montréal(1995) avait permis de rehausser les plafonds d'indemnisation de la convention de Varsovie et de les convertir en DTS (Ils étaient jusqu'alors fixés en franc-or).Mais cette hausse des plafonds d'indemnisation était restée trop modeste. Les compagnies aériennes avaient d'ailleurs depuis longtemps, sous la pression de leurs gouvernements, conclus des accords visant à rehausser substantiellement ces plafonds pour le transport de passagers, voire à le supprimer(Accord CAB n°18900 du 4 mai1966 couvrant lestransports en provenance ou à destination des Etats unis ;accords des compagnies aériennes japonaises en 1992,initiative australienne en 1995).en 1995,122 compagnies aériennes membres de l'international Air Transport Association(IATA) conclurent l'accord de Kuala Lumpur dont les dispositions préfigurèrent le contenu de la convention de Montréal de 1999.En Europe, le relèvement des limites de responsabilité par les compagnies suscita l'adoption du règlement européen n°2027/97 du 9 octobre 1997 *relatif à la responsabilité des transporteurs aériens en cas d'accident* (JOCE L285 du17/10/1997,modifié par la Règle n°889/2002 du 13mai 2002,JOCE L 140 du 30/05/2002).

Face à ces initiatives, qui aboutissaient à une diversification des régimes et à l'obsolescence de la convention de Varsovie, l est devenu urgent d'adopter un nouvel instrument international permettant le retour à un régime homogène de responsabilité. Les rédacteurs de la convention de Montréal ont tenté de concilier les acquis du régime varsovien, les exigences contemporaines de l'industrie du transport aérien et une meilleure prise en compte des intérêts des passagers. Nous en présentons ci après les principales dispositions.

Documents de transport : introduction des procédures électroniques. La convention de Montréal consacre un allègement et une modernisation du contenu des documents de transport. Sous l'empire des dispositions de la convention de Varsovie, l'émission d'un document de transport et l'apposition sur celui-ci de certaines mentions étaient impératives,sous peine d'ôter au transporteur le droit de se prévaloir des dispositions de la convention excluant ou limitant sa responsabilité. Ce formalisme pesant pour les opérateurs n'avait plus de réelle justification, et avait en outre engendré dans certains Etats une interprétation jurisprudentielle allant au –delà des exigences posées par la convention.

Comme l'avait déjà fait pour le fret le protocole n°4 de Montréal(1975) entré en vigueur en 1998, la convention de Montréal met fin à ce formalisme de façon générale, pour le fret et les

passagers. Désormais, l'absence des quelques mentions qui doivent encore figurer sur les documents de transport n'est plus sanctionnée par une responsabilité illimitée du transporteur aérien. D'autre part, la convention autorise la substitution du titre de transport par tout autre moyen (électronique) constatant les indications relatives au transport à exécuter. Le transporteur n'est tenu que d'offrir, de délivrer au passager un document écrit constatant les indications qui y sont consignées, ou de délivrer à l'expéditeur, sur sa demande, un récépissé de marchandises.

Mort ou lésion corporelle : une responsabilité « à double détente ». Alors que sous l'empire de la convention de Varsovie, le transporteur aérien pouvait, par la preuve de sa « due diligence », échapper à toute indemnisation en cas d'accident ou de lésion corporelle causés par un accident, la convention de Montréal instaure, pour les dommages inférieurs à 100 000 DTS par passager, une responsabilité absolue ou objective. Dans un tel système, le transporteur est responsable du seul fait que le dommage s'est produit au cours du transport aérien, sans que la victime ait à prouver une faute ou que le transporteur puisse se libérer en justifiant des mesures nécessaires prises pour éviter le dommage. L'article 21§1 de la convention prévoit ainsi que les dommages ne dépassant pas 100 000 DTS par passager, le transporteur ne peut exclure ou limiter sa responsabilité. Le but d'un tel régime de responsabilité est d'éviter, en deçà d'une certaine limite, les contentieux judiciaires. La convention introduit une seule exception : le transporteur peut prouver, pour exclure ou limiter sa responsabilité, que « la négligence ou un autre acte ou omission préjudiciable du passager a causé le dommage ou y a contribué » (art.20).

A partir d'un dommage égal à 101 000 DTS, on retrouve le principe d'une responsabilité pour faute présumée, tel qu'il existe dans la convention de Varsovie mais sous une formulation différente. Pour voir sa responsabilité écartée, le transporteur doit démontrer que le dommage n'est pas dû à sa négligence ou à un autre acte ou omission préjudiciable, ou bien encore que le dommage résulte uniquement de la faute d'un tiers. Le transporteur bénéficie également de l'article 20 qui lui permet de voir sa responsabilité écartée ou atténuée s'il démontre la faute contributive de la victime. A défaut de telles preuves, la responsabilité du transporteur devient illimitée puisque la convention ne prévoit aucun plafond d'indemnisation.

Notons, en ce qui concerne la première cause d'exonération (l'absence de négligence, d'acte ou d'omission préjudiciable), qu'à l'instar de la jurisprudence rendue sous l'empire de la Convention de Varsovie, le transporteur sera sans doute contraint de prouver, dans un premier

temps, quelle a été la cause du dommage et de démontrer, dans un second temps, que sa « due diligence» le rend étranger à cette cause.

Dommages aux marchandises: reprise des principes du Protocole n°4 de Montréal. Le nouveau régime de responsabilité du transporteur aérien à l'égard des marchandises a l'avantage de s'apparenter à celui qui existe déjà dans les autres conventions internationales relatives au transport de marchandises. Il s'appliquait d'ailleurs déjà depuis 1998 aux transporteurs des Etats Parties au Protocole n°4 de Montréal. Une présomption de responsabilité pèse sur le transporteur. Celui-ci s'en exonère par la preuve de l'existence de l'une des causes exonératoires énoncées par la Convention : nature ou vice propre de la marchandise, emballage défectueux, fait de guerre ou conflit armé, acte de l'autorité publique. A défaut d'une telle démonstration, l'indemnisation due par le transporteur ne pourra dépasser 17 DTS par kg (20,33 Euro au cours du 16/07/2004), sauf déclaration spéciale d'intérêt à la livraison. Il y a lieu de relever une différence notable par rapport aux autres conventions internationales relatives au transport ni le dol ni la faute inexcusable du transporteur ou de ses préposés, n'ont pour effet d'écartier cette limite d'indemnisation. L'infranchissabilité de cette limite permet au transporteur de connaître ses risques sans craindre d'être surpris par une demande en réparation d'un montant imprévisible lors de la conclusion du contrat.

Dommages aux bagages : élévation substantielle des plafonds. Comme dans la Convention de Varsovie, le transporteur est présumé responsable des dommages ou pertes subis par les bagages enregistrés. Il s'exonère par la preuve que le dommage résulte de la nature ou du vice propre des bagages (art. 17§2) et, bien sûr, par la faute de la victime. Quant aux bagages non enregistrés, il n'est responsable que du dommage résultant de sa faute ou de celle de ses préposés ou mandataires. Qu'il s'agisse de bagages enregistrés ou non, sa responsabilité est limitée à 1 000 DTS (1 195 Euro), sauf déclaration spéciale d'intérêt à la livraison pour les bagages enregistrés. Cela représente une augmentation importante du plafond par rapport à ceux de la Convention de Varsovie amendée par les Protocoles n°1 et 2 de Montréal, qui fixait les plafonds à 17 DTS/kg pour les bagages enregistrés, soit environ 406 Euro pour un bagage de 20 kg, et à 332 DTS par passager pour les bagages non enregistrés, soit environ 397 Euro

Retard des plafonds spécifiques. On retrouve, pour ce chef de responsabilité, le principe de la responsabilité pour faute présumée, tel qu'il existe dans les articles 19 et 20 de la Convention de Varsovie. Les auteurs de la Convention de Montréal ont en effet conservé la même formule « Le transporteur n'est pas responsable du dommage causé par un retard s'il

prouve que lui, ses préposés et mandataires ont pris toutes les mesures qui pouvaient raisonnablement s'imposer pour éviter le dommage, ou qu'il leur était impossible de les prendre » (art. 19). L'exonération prévue à l'article 20 (faute de la victime) étant général, le transporteur peut également s'en prévaloir.

En ce qui concerne les limitations de réparation, la Convention de Montréal prévoit des plafonds spécifiques pour le retard, ce que ne fait pas la Convention de Varsovie. En cas de dommage résultant d'un retard subi par un passager, la responsabilité du transporteur est plafonnée à 4 150 DTS par passager (4 961 Euro). Elle est limitée 1 000 DTS pour les bagages (enregistrés ou non) et à 17 DTS par kg pour les marchandises. La déclaration spéciale d'intérêt à la livraison (pour les marchandises et les bagages enregistres) écarte ces plafonds. Le dol et la faute inexcusable du transporteur, de ses préposés et mandataires, ont également pour effet de faire échec à ces limitations, excepté dans le cas des marchandises pour lesquelles le plafond demeure infranchissable.

Affrètement : incorporation des principes de la Convention de Guadalajara. L'incorporation dans la Convention de Montréal des principes de la Convention de Guadalajara du 18 septembre 1961 (*complémentaire à la convention de Varsovie pour l'unification de certaines règles relatives au transport aérien international effectué par une personne autre que le transporteur contractuel*), est pleinement justifiée dans la mesure où le recours à l'affrètement d'aéronefs par les compagnies aériennes ou par les agences de voyages est aujourd'hui une pratique courante. Aussi, les passagers des avions affrétés devraient être garantis de bénéficier des recours et indemnisations offerts par la Convention de Montréal, quelle que soit la partie avec laquelle ils contractent. L'article 40 soumet le transporteur contractuel et le transporteur de fait aux dispositions de la convention, le premier pour la totalité du transport envisagé dans le contrat, le second seulement pour le transport qu'il effectue (art. 40).

Une cinquième compétence en cas de mort ou de lésion corporelle. L'ajout d'une cinquième compétence aux quatre compétences traditionnelles de la Convention de Varsovie (tribunal du domicile du transporteur, du siège principal de son exploitation, du lieu où il possède un établissement par le soin duquel le contrat a été conclu, du lieu de destination) était la condition *sine qua non* pour que les Etats-Unis acceptent de signer une nouvelle convention internationale. Dans une formule lourde et complexe témoignant de la réticence de certaines délégations à l'insertion de cette nouvelle compétence, l'article 33§2 prévoit la compétence du tribunal de l'Etat partie où le passager a sa résidence principale et permanente

au moment de l'accident. D'autres conditions sont posées : 1°) le transporteur doit exploiter des services de transport aérien vers ou à partir de cet Etat, soit avec ses propres aéronefs soit avec les aéronefs d'un autre transporteur en vertu d'un accord commercial. Il doit s'agir d'un accord autre qu'un accord d'agence conclu entre des transporteurs et portant sur la prestation de services communs de transports aériens de passagers (accord de code sharing) ; 2°) le transporteur doit mener dans cet Etat ses activités de transport aérien à partir de locaux que lui-même ou un autre transporteur, avec lequel il a conclu un accord commercial, loue ou possède. Les conditions posées par cette disposition, mais surtout leur interprétation, suscitent de nombreuses interrogations et laissent augurer une jurisprudence fournie et sans doute hétérogène (**v.** Michel G. Folliot, *La modernisation du système varsovien de responsabilité du transporteur*, *Revue Française de Droit Aérien* 1999, n°4, p.409 ; Sean Gates, *La Convention de Montréal de 1999*, *ibid.*, p. 439).

Paiements anticipés. La Convention prévoit en faveur des victimes d'accidents aériens et de leurs familles, le versement d'avances aux personnes physiques afin de leur permettre de subvenir à leurs besoins économiques immédiats. Une telle obligation doit néanmoins être prévue par la législation du pays du transporteur (art. 28). Cette condition est remplie pour les transporteurs communautaires puisque le règlement (CE) n°2027/97 modifié leur impose de verser, au plus tard quinze jours après que la personne physique ayant droit à indemnisation a été identifiée, une avance lui permettant de faire face à ses besoins immédiats, en proportion du préjudice matériel subi. Cette avance ne peut être inférieure à l'équivalent de 16 000 DTS par passager en cas de décès (Règl., art. 5)

Assurance. Les Etats Parties doivent exiger que leurs transporteurs contractent une assurance suffisante pour couvrir la responsabilité qui leur incombe. La preuve d'une assurance suffisante peut même être exigée de la part des transporteurs étrangers qui exploitent des services à destination d'un Etat partie. En Europe, le règlement (CE) n°785/2004 du 21 avril 2004 (JOCE L 138 du 30/04/2004) établit le cadre juridique fixant les conditions d'assurance et les montants minimaux à respecter par les transporteurs aériens et les exploitants d'aéronefs tant communautaires que des pays tiers. (à compter du 1er mai 2005) pour être autorisés à exploiter des services à l'intérieur, à destination ou en provenance de la Communauté ou à survoler le territoire des États membres assujetti au traité.

Ces exigences relatives à l'assurance concernent leur responsabilité envers les passagers, les bagages, le courrier, les marchandises et les tiers.

Révision des limites.-La Convention prévoit que les limites de responsabilité qu'elle instaure seront révisées par le dépositaire tous les cinq ans, la première révision devant intervenir à la fin de l'année 2008 et sous certaines conditions liées à la mesure du taux d'inflation. Une révision volontaire peut intervenir à tout moment si le coefficient pour inflation prévu par la convention dépasse 30% depuis la révision précédente (ou l'entrée en vigueur) et qu'un tiers des Etats désire une révision.

Conclusion. -En 1997, alors que la révision de la Convention de Varsovie était en cours au sein de l'Organisation internationale de l'aviation civile (OACI), le Conseil de l'Union Européenne a adopté le règlement (CE) n°2027/97 modifié *relatif à la responsabilité des transporteurs aériens en ce qui concerne le transport aérien de passagers et de leurs bagages* (JOCE L285 du 17 oct. 1997). Ce règlement a eu notamment pour effet d'appliquer aux transporteurs aériens communautaires, qu'ils effectuent des transports internationaux ou internes, un régime de responsabilité proche de celui qui sera finalement inséré en 1999 dans la Convention de Montréal (responsabilité objective pour les dommages inférieurs à 100 000 DTS combinée à une exclusion de responsabilité en cas de faute du voyageur). Suite à l'adoption de la Convention de Montréal, le règlement n°2027/97 a été modifié en 2002 (Règl. n°889/2002 du 13 mai 2002, JOCE L 140 du 30 mai 2002). Cette modification rend applicables les dispositions de la Convention de Montréal, à compter du 28 juin 2004 (date d'entrée en vigueur de la convention pour la Communauté et pour les Etats membres l'ayant ratifiée), aux transports aériens effectués sur le territoire d'un seul Etat membre.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	I
Sommaire	II
Liste des tableaux et figures	IV
Liste des abréviations	V
Introduction générale	1
PARTIE I : CADRE GENERAL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	4
INTRODUCTION PARTIELLE	5
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE	6
SECTION 1 : Identification de la compagnie	6
1.1 Identification de la compagnie	6
1.2 Historique	7
1.2.1 La coopération avec Air France en 1961 à 1973	7
1.2.2 Apprentissage de la réalité du marché entre 1974 à 2001	7
1.2.3 Air Madagascar sous contrat avec la compagnie LUFTHANSA CONSULTING après la crise de 2002	8
1.3 Activités et place de la compagnie	8
1.3.1 Exploitation du transport aérien	9
1.3.1.1 flottes et réseaux	9
1.3.1.2 Outils technologiques	9
1.3.1.3 Normes et certifications	10
1.3.2 Place de la compagnie dans le transport aérien	10
1.3.3 Place de la compagnie dans l'assistance au sol	11
SECTION 2 : Structure organisationnelle de la compagnie	11
2.1 Organigramme	12
2.1.1 Missions, Rôle et attributions de chaque direction	13
2.1.1.1 La direction générale	13
2.1.1.2 Les adjoints au directeur général	13
2.1.1.3 La direction financière	14
2.1.1.4 La direction commerciale	14
2.1.1.5 La direction des opérations aériennes	14
2.1.1.6 La direction industrielle	14
2.1.1.7 La direction des opérations au sol	15
2.1.2 Mission, rôles et attributions du service escale ivato	15
2.1.2.1 Mission	15
2.1.2.2 Rôles et Attributions	15
2.2 Objectifs, missions et valeurs de la compagnie	16
2.2.1 Objectifs de la compagnie	16
2.2.2 Mission de la compagnie	17
2.2.3 Valeurs de la compagnie	17

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LA QUALITE DE SERVICE.....	18
SECTION 1 : Le principe de qualité.....	18
1.1 Définition de la qualité.....	18
1.2 Les paramètres de qualité.....	18
1.2.1 La clientèle cible.....	18
1.2.2 Le niveau d'excellence.....	18
1.2.3 La conformité.....	19
SECTION 2 : Le concept de service.....	19
2.1 Définition d'un service.....	19
2.2 Le système de servuction.....	20
CHAPITRE III : LE TRANSPORT AERIEN ET GESTION DE LITIGE	
BAGAGE AU SEIN D'AIR MADAGASCAR.....	21
SECTION 1 : Réglementation générale relative au transport.....	21
1.1 Les conventions internationales.....	21
1.1.1 La convention de Varsovie.....	21
1.1.2 La convention de Montréal.....	21
1.2 Les organismes internationaux.....	22
1.2.1 L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI).....	22
1.2.2 L'International Air Transport Association (IATA).....	22
SECTION 2 : Les procédures de traitement des litiges.....	23
2.1 Définition.....	23
2.2 Procédure de traitement.....	23
2.2.1 Bagages en déficit (sous l'abréviation AHL).....	23
2.2.1.1 Généralités.....	23
2.2.1.2 Bulletin d'irrégularité bagage (PIR).....	24
2.2.1.3 Lettre d'inventaire.....	24
2.2.2 Bagages endommagés.....	24
2.2.3 Bagage spolié ou manquant partiel.....	25
2.2.4 Bagage en excédent (sous l'abréviation OHD).....	25
2.3 Le principe de prise en charge.....	26
2.3.1 Perte.....	26
2.3.2 Spoliations.....	27
2.3.3 Avarie du bagage	27
2.3.4 Retard livraison.....	27
SECTION 3 : Le marketing de la compagnie.....	27
3.1 Le marketing mix de la compagnie.....	28
3.1.1 Les offres.....	28
3.1.2 Les tarifs.....	28
3.1.3 La distribution.....	28
3.1.4 La communication.....	28
3.2 Le système qualité de la compagnie.....	29
CONCLUSION PARTIELLE.....	30

PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE.....	31
INTRODUCTION PARTIELLE.....	32
CHAPITRE I : PROBLEMES DE L'ORGANISATION.....	33
SECTION 1 : Problèmes de l'organisation actuelle du service « litiges bagages »	33
1.1 Comparaison de l'existant par rapport aux règlementations générale.....	34
1.2 Analyse statistique des bagages en déficits (manquant : AHL).....	35
SECTION 2 : Les forces et faiblesses.....	38
2.1 Les points forts de la compagnie et du service.....	38
2.1.1 Le personnel.....	38
2.1.2 Les nouvelles technologies.....	39
2.1.3 La forte compétitivité.....	39
2.2 Les points faibles au niveau du service.....	40
SECTION 3 : Les opportunités et menaces.....	40
3.1 Les opportunités.....	40
3.2 Les menaces.....	41
CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA COMPAGNIE.....	43
SECTION 1 : Problèmes liés à l'organisation interne.....	43
1.1 Le manque de personnel.....	43
1.2 Défaut de moyens et matériels de travail.....	44
1.2.1 Défaillance et obsolescence des machines.....	44
1.2.2 Maintenance et entretien non périodiques.....	44
1.2.3 Connexion faible avec coupure fréquente.....	45
1.3 L'état des bureaux	45
1.4 Mauvaise coordination avec les autres services.....	46
SECTION 2 : Problèmes liés à l'environnement externe.....	47
2.1 Les entités représentées à l'aéroport.....	47
2.1.1 Les entités Organisationnelles.....	49
2.1.1.1 L'ACM	49
2.1.1.2 L'ASECNA.....	49
2.1.1.3 L'ADEMA	49
2.1.2 Les entités institutionnelles.....	49
2.1.2.1 La douane.....	49
2.1.2.2 Les polices Aux Frontières (PAF)	50
2.1.2.3 La gendarmerie nationale.....	50
2.1.2.4 Le service des mines.....	50
2.1.2.5 Le service des eaux et forêts.....	50
2.1.3 Les Entités sociales.....	50
2.1.3.1 La santé.....	50
2.1.3.2 La phytosanitaire.....	50
2.1.3.3 Le vétérinaire.....	50
2.2 Problèmes de coordination avec la douane.....	51
2.3 Problèmes de coordination avec les compagnies assistées.....	51

SECTION 3 : Les points sensibles aux problèmes internes et externes.....	52
3.1 Au niveau interne.....	52
3.2 Au niveau externe.....	52
CHAPITRE III : LES PROBLEMES LIES A LA QUALITE DE SERVICE	53
SECTION 1 : Le personnel en service.....	53
1.1 L'effectif du personnel.....	54
1.2 L'horaire de travail.....	54
SECTION 2 : Les services insatisfaisants.....	55
2.1 La lenteur du processus de travail.....	55
2.2 La prise de décision.....	55
SECTION 3 : Le non respect des normes et conventions.....	55
3.1 Au niveau des procédures.....	55
3.2 Au niveau des conventions.....	56
CONCLUSION PARTIELLE.....	57
PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS....	58
INTRODUCTION PARTIELLE.....	59
CHAPITRE I : SOLUTIONS POSSIBLES DESTINEES AUX PROBLEMES LIES A LA COMPAGNIE.....	60
SECTION 1 : Concernant les problèmes internes.....	60
1.1 Au niveau du personnel.....	60
1.1.1 Recrutement de nouveaux agents.....	60
1.1.2 Formation spécifique du personnel.....	61
1.2 Adaptation des moyens et matériels de travail aux évolutions actuelles	62
1.3 Accroissements de la sécurité de travail.....	63
1.3.1- Motivation du personnel	63
1.3.2 Modernisation bureau front office	63
1.4 Au niveau de la coordination de travail.....	64
1.4.1 L'instauration du système de management de qualité(SMQ).....	64
1.4.2- Etablissement de niveau de contrôle.....	66
SECTION 2 : Concernant les problèmes externes.....	66
2.1 Renforcement de la collaboration avec la Douane.....	66
2.2 Établissement d'un nouveau manuel de procédures standard pour toutes les compagnies opérant à Madagascar.....	67
2.3 Mise en place d'un cercle de qualité au sein de l'escale avec les autres Compagnies	67

CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA QUALITE DE SERVICE	69
SECTION 1 : Suggestion l'amélioration de la qualité de service.....	69
1.1Réaction sur les points faibles du système.....	69
1.2Amélioration de non qualité	69
1.3 La mise en place d'une démarche qualité de service.....	72
SECTION 2 : Accélération du traitement des dossiers.....	72
2.1 Informatisation des bases de donnés.....	72
2.2 Applications des procédures.....	73
CHAPITRE III: RESULTATS ATTENDUS.....	74
SECTION 1 : Au niveau de la compagnie.....	74
1.1 Impact sur la compagnie.....	74
1.2 Impact Social	74
1.3 Impact économique.....	75
1.4 Impact sur les résultats financiers de la compagnie	75
SECTION 2 : Au niveau des clients.....	75
2.1 Réduction des risques de litiges.....	75
2.2 Nouvelle image à l'accueil.....	76
CONCLUSION PARTIELLE.....	77
CONCLUSION GENERALE.....	78
BIBLIOGRAPHIE.....	VII
ANNEXES.....	VIII