

**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**  
**Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie**

**DEPARTEMENT GESTION**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Pour l'obtention du**  
**DIPLÔME DE MAITRISE**

**“CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE LA LIGNE  
ANTANANARIVO – BANGKOK – ANTANANARIVO”**

**Stage effectué auprès de**  
**Air Madagascar**



**Présenté par CHAN KI TODY Kristel Gianique**  
**4<sup>e</sup> année filière MARKETING**

**Encadreurs :**  
**Madame RABARIHARIVELO Josette**  
**Chef de Département Recherche Commerciale**  
**et Nouveaux Média**

**et**

**Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel**  
**Maître de Conférences à l'Université d'Antananarivo**  
**Responsable de l'Option MARKETING**

**Date de soutenance : 13 Août 2005**

## REMERCIEMENTS

Le présent mémoire n'aurait pu être réalisé convenablement sans la contribution de plusieurs personnes à qui je tiens personnellement à adresser mes vifs remerciements, en particulier à :

-Monsieur RAKOTOBE Pascal, Professeur agrégé, Président de l'Université d'Antananarivo.

-Monsieur RAKOTOARISON Rado Zoherilaza, Maître de conférences, Doyen de la Faculté D.E.G.S.

-Monsieur RALISON Roger, Maître de conférences, Chef de Département Gestion.

-Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférences, premier responsable de l'option Marketing, mon Encadreur Pédagogique.

-Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion.

Je tiens également à remercier Monsieur ANDRIAMIALISOA Rakotomalala, Directeur Commercial d'Air Madagascar, qui a eu l'obligeance de m'accepter comme stagiaire au sein de sa direction.

J'exprime ensuite ma gratitude à Madame RABARIHARIVELO Josette, Chef de Département « Recherche Commerciale et Nouveaux Média », mon Encadreur Professionnel pour ses conseils et son encadrement.

Je souhaiterais également remercier tout le personnel d'Air Madagascar pour son assistance et son accueil chaleureux.

Je ne saurais enfin clore cette liste sans exprimer un merci exceptionnel à ma famille pour leur soutien, ainsi qu'à toutes les personnes qui de loin ou de près ont apporté leurs aides.

Grâces soient rendus à Dieu, source de vie et d'espoir, sans qui nos études ne seraient pas réalisées.

## **ABREVIATIONS ET SIGLES**

**MD : Air Madagascar**

**AGV : Agences de voyages**

**GSA : General Sales Agency**

**T.O: Tours Opérateurs**

**TNR : Antananarivo**

**BKK : Bangkok**

**SIN : Singapour**

**MRU : Maurice**

**MK: Air Mauritius**

**PARSSMD : Point de vente d'Air Madagascar à Paris**

**RUNDDMD : Point de vente d'Air Madagascar à la Réunion**

## **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS

ABREVIATIONS ET SIGLES

INTRODUCTION

1

**PARTIE I- GENERALITES**

3

**CHAPITRE I- PRESENTATION GENERALE DE LA COMPAGNIE**

3

**CHAPITRE II- PRESENTATION DE LA THAILANDE/BANGKOK**

15

**CHAPITRE III- LE SECTEUR DU TRANSPORT AERIEN**

21

**CHAPITRE IV- THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION :  
LE MARKETING**

24

**CONCLUSION**

47

**PARTIE II- IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES**

49

**CHAPITRE I -PROBLEMES AU NIVEAU DES MOYENS HUMAINS ET  
MATERIELS**

49

**CHAPITRE II- PROBLEMES LIES A L'ENVIRONNEMENT**

51

**CHAPITRE III- L'OFFRE LIEE AU MARKETING –MIX**

53

**CHAP IV- LA DEMANDE**

59

**CHAP V- PARTENARIAT**

61

**CONCLUSION**

63

**PARTIE III- PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

65

**CHAPITRE I- SOLUTIONS CONCERNANT LES MOYENS HUMAINS ET  
MATERIELS**

65

**CHAPITRE II- APPROCHE CLIENTS**

68

**CHAPITRE III- PROMOTION DE LA DESTINATION MADAGASCAR**

71

**CHAPITRE IV- MISE EN PLACE D'UNE VEILLE**

72

**CHAP V- SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS**

73

**CHAP VI- RECOMMANDATIONS**

78

**CONCLUSION**

81

**CONCLUSION GENERALE**

82

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

## INTRODUCTION

De nos jours, la préoccupation de l'entreprise est sa viabilité. Elle veut aller au delà de ses espérances pour se faire un bon positionnement face aux concurrents.

En tant que compagnie aérienne malgache, Air Madagascar représente en quelque sorte le pays à l'étranger dans les pays qu'elle dessert. Il faut noter qu'une compagnie aérienne rapproche les pays et les peuples.

Actuellement, Air Madagascar jouit d'une situation de quasi-monopole sur le marché intérieur alors que sur le marché international, elle est confrontée à la concurrence.

Depuis la libéralisation du transport aérien, la conquête de nouvelles destinations à fortes potentialités économique et touristique se fait sentir. On se bat plus en plus sur les parts de marchés.

C'est pour une part dans cet esprit que l'ouverture des deux nouvelles lignes internationales sur Bangkok et Milan a été effective depuis Mai/Juin 2004.

Souvenons nous que Bangkok est la ville qui a le plus d'attrait d'Asie.

Comme dans tout processus d'étude, il y a lieu de procéder par étapes. Ainsi nous définissons trois étapes.

La première partie de ce mémoire est réservée à la présentation de la compagnie Air Madagascar et à l'élaboration d'une démarche marketing laquelle permet de suivre par étape les actions marketing entreprises sur la ligne de Bangkok.

La deuxième partie met en évidence les difficultés rencontrées par la compagnie sur cette ligne ; les barrières et les points qui présentent des lacunes quant à la satisfaction des clients.

La troisième et dernière partie fait l'objet de propositions de solutions à l'égard des problèmes rencontrés développés dans la précédente partie. Ainsi, elle permet de dégager les résultats attendus par la compagnie.

Des recommandations seront avancées pour accompagner les améliorations apportées actuellement par la compagnie.

**PARTIE I**  
**GENERALITES**

## **Partie I- GENERALITES**

### **Chapitre I- Présentation générale de la compagnie**

#### **Section1-Présentation d’Air Madagascar**

Air Madagascar est une Société Nationale de Transports Aériens ayant un statut de Société Anonyme au capital de 10.462.705.000 de francs malagasy. Elle est inscrite par l’administration publique malgache sous le numéro du registre du commerce : 4.932 .

Le siège social de la Société à Madagascar se situe au 31, Avenue de l’Indépendance -101-Antananarivo.

Le capital de la Société Nationale de Transports Aériens Air Madagascar est réparti entre plusieurs actionnaires :

- L’Etat Malgache (89,58%)
- La Société Nationale de participation SONAPAR (4,78%)
- AIR FRANCE (3,48%)
- Assurance NY HAVANA (1, 91%)
- Personnel d’Air Madagascar et le secteur privé (0,25%)

#### **Section 2- Historique**

Le premier vol entre la France et Madagascar fut effectué en 1926 par un hydravion en 54 jours et après 23 escales. La même année, un autre pilote partit de France à destination de Madagascar à bord d’un avion à hélice. Son plan de vol le fit passer par l’Espagne, l’Algérie, le Sahara, le Niger, le Tchad, le Congo, la Rhodésie et le Mozambique. Ce fut le début des liaisons aériennes entre Madagascar et l’Europe, qui devinrent régulières au milieu des années trente.

En 1962, la Société Nationale de Transports Aériens voit le jour sous le nom de MADAIR avant d’adopter un an plus tard l’appellation de AIR MADAGASCAR qui est actuellement la sienne. Durant ses premières années, la flotte de la compagnie était composée d’avions équipés de moteur à pistons tels que Dragons DH89, Beechcraft, Broussard, Douglas DC3, Douglas DC4. La compagnie prit en charge la desserte du réseau domestique, et en accord avec AIR FRANCE, assurait en parallèle l’axe Antananarivo-Paris, ainsi que les destinations de Djibouti, la Réunion et les Comores.

En 1970, pour assurer sa vocation internationale régionale, Air Madagascar a ouvert des lignes desservant l’île Maurice, la Réunion, le Kenya, le Mozambique, la Tanzanie, le Swaziland et l’Afrique du sud. En 1976, ce réseau régional s’étend aux îles Seychelles. La

liaison avec l'Afrique du sud est suspendue au milieu des années 1970, avant d'être reprise en 1990.

Outre les destinations régionales et la liaison vers Paris, Air Madagascar se mit à la recherche d'une seconde desserte sur l'Europe. Rome (1968), Zurich (1986), Francfort (1994), Munich (1996), furent successivement essayées avant d'être abandonnées.

En 1998, Air Madagascar étendit son réseau international vers l'Asie et ouvrit une ligne Antananarivo-Singapour devenue par la suite Antananarivo -Réunion - Singapour.

L'objectif recherché à travers l'ouverture de cette ligne était de permettre une jonction entre l'Asie et l'Afrique pour les hommes d'affaires de Madagascar, de la Réunion et de l'Afrique du Sud et de l'Est.

De liaisons régionales entre des villes de Madagascar autre qu'Antananarivo sont également mises en place comme la ligne Toamasina – Saint Pierre (Réunion) en décembre 2001.

En juin 2002, le gouvernement de la République de Madagascar a conclu un contrat de 24 mois avec LUFTHANSA CONSULTING pour mener le redressement de la Compagnie Air Madagascar. Dès la première année de redressement, les résultats autorisent à l'optimisme et Air Madagascar est devenue la compagnie aérienne dont les malgaches peuvent être légitimement fiers : moderne, fiable, rentable et soucieuse des besoins de ses clients.

En octobre 2004, la compagnie a vu la restitution de la certification PART 145 (retirée en 2002) confirmant sa mise aux normes aéronautiques internationales en matière de maintenance, certification délivrée par les autorités de l'aviation civile européenne.

Le même mois, elle a ouvert une ligne reliant la Réunion à Tuléar.

En Mai 2004, elle a ouvert une nouvelle ligne reliant Antananarivo à Bangkok suivie de la ligne reliant Antananarivo à Milan le mois suivant. Puis, elle a ouvert le 22 Juillet 2004, la ligne Milan -Nosy-Be.

En Novembre 2004, la compagnie Air Madagascar a procédé au paiement de la deuxième tranche de sa dette conformément au calendrier de remboursement.

Cependant, on trouvera l'historique de la flotte à l'annexe 1.

### **Section 3- Structure organisationnelle**

#### **3.1-Organisation fonctionnelle**

Par définition, une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes pour exercer sa mission.

Pour sa part, sont rattachées à la Direction Générale :

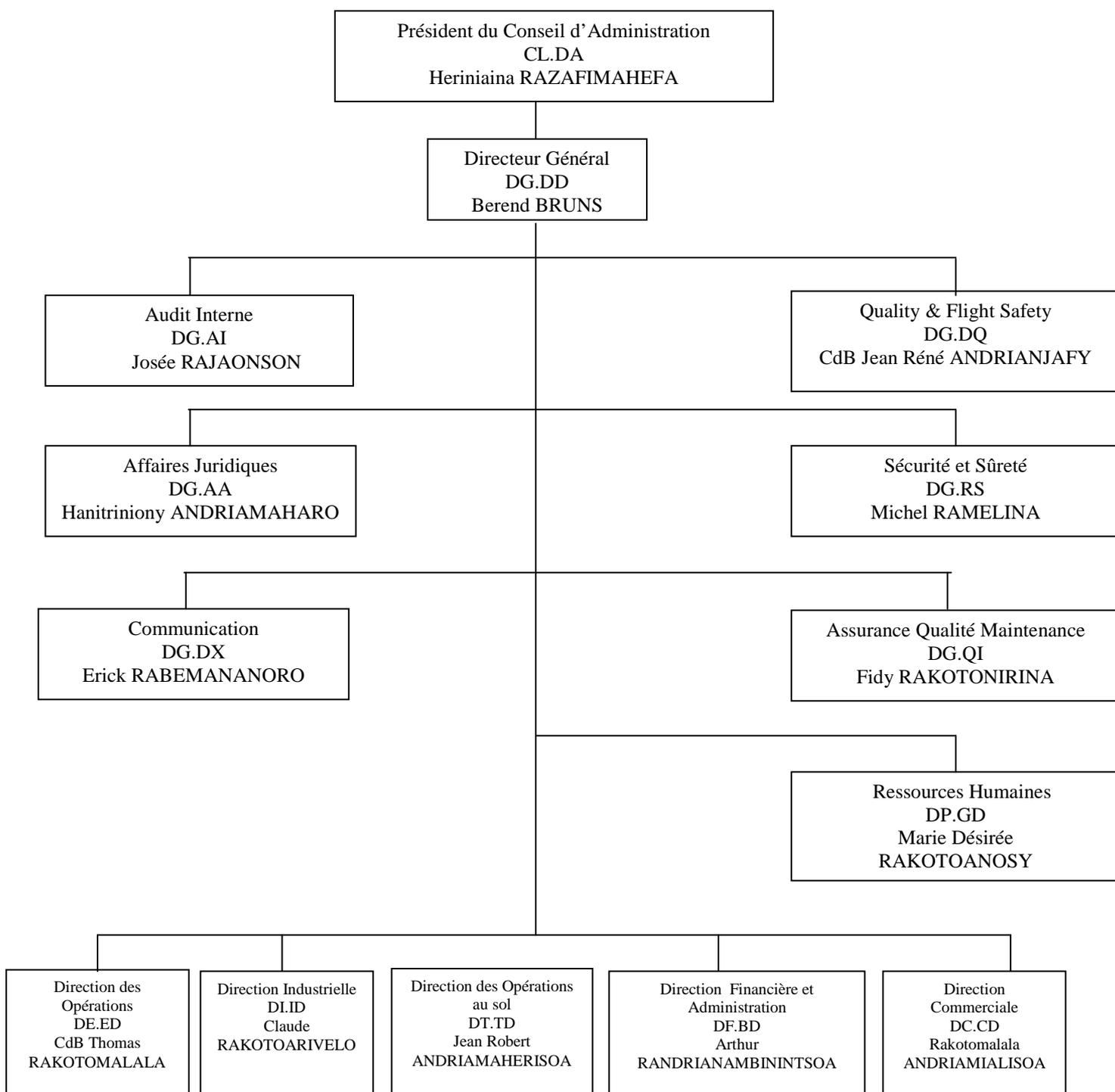
.Cinq directions que sont :

- La Direction Commerciale (DC.CD)
- La Direction Financière et Administration (DF.BD)
- La Direction des Opérations au sol (DT.TD)
- La Direction Industrielle (DI.ID)
- La Direction des Opérations (DE.ED)

.En staff, elle dispose de sept départements, à savoir :

- Le Département Audit Interne
- Le Département Affaires Juridiques
- Le Département Communication
- Le Département Quality & Flight Safety
- Le Département Sécurité et Sûreté
- Le Département Qualité Maintenance
- Le Département Ressources Humaines.

### 3.2-Organigramme global de la Société



## **Section 4- Activités et missions d’Air Madagascar**

### **4.1- Activités**

En tant que transporteur aérien, Air Madagascar joue un rôle non négligeable dans le développement économique du pays. Ses principales activités sont :

-D’une part, elle assure le transport des passagers, du fret, de la poste tant au niveau national qu’international ;

-D’autre part, elle assure la maintenance et l’assistance au sol des avions des autres compagnies étrangères ;

-Enfin, elle permet de désenclaver les régions non ou peu desservies par les autres modes de transport (routiers, ferroviaires, fluviaux).

-Ainsi, elle est le porte fanion de Madagascar auprès des différents pays et continents qu’elle dessert.

### **4.2-Missions**

**1** - Air Madagascar est une compagnie de transport fiable et orientée vers le client.

Le principal produit d’Air Madagascar est le transport sûr, fiable et efficace de passagers et de marchandises aussi bien sur le territoire malgache que vers et en provenance des destinations de son réseau international, régional et domestique.

**2** – Air Madagascar gère ses activités de manière à être une compagnie viable et rentable même dans un environnement hautement compétitif. Air Madagascar est engagée à produire ses services au meilleur rapport qualité/coûts afin de permettre des tarifs raisonnables pour sa clientèle, des profits prévisibles pour ses actionnaires et de faire vivre les 1400 familles que compte la compagnie.

**3** – Air Madagascar maintient une orientation proche du marché.

Les forces qui sous-tendent le développement d’Air Madagascar sont celles du marché. Toutes les actions du personnel d’Air Madagascar sont destinées d’une part au bien-être de sa clientèle à travers les moyens d’une forte orientation « client » et d’autre part, à la rentabilité de la compagnie par le biais de la conduite au moindre coût de leurs tâches quotidiennes.

**4** – Air Madagascar gère ses activités en tant qu’entreprise indépendante.

Pour s’efforcer d’atteindre les objectifs ci-dessus, Air Madagascar fonde ses décisions de gestion sur la demande du marché, l’atteinte des clients et les considérations commerciales.

**5** – Air Madagascar veut devenir la première compagnie aérienne pour le trafic régional.

Air Madagascar entend être le numéro un de toutes les compagnies de la région au niveau du nombre de passagers transportés au sein de la région. La « région » inclut : Madagascar, l’île Maurice, la Réunion, les Comores, les Seychelles, l’Afrique du Sud et l’Afrique de l’Est.

**6** – Air Madagascar reste la Compagnie aérienne préférée et dominante à Madagascar.

A l'intérieur des frontières nationales, Air Madagascar restera la compagnie aérienne dominante pour le transport des personnes et des biens. Elle est l'instrument de développement national et économique en tant que compagnie nationale à participation majoritaire de l'Etat et étant une compagnie fiable et performante.

**7** – Air Madagascar est à la fois Malgache et Internationale.

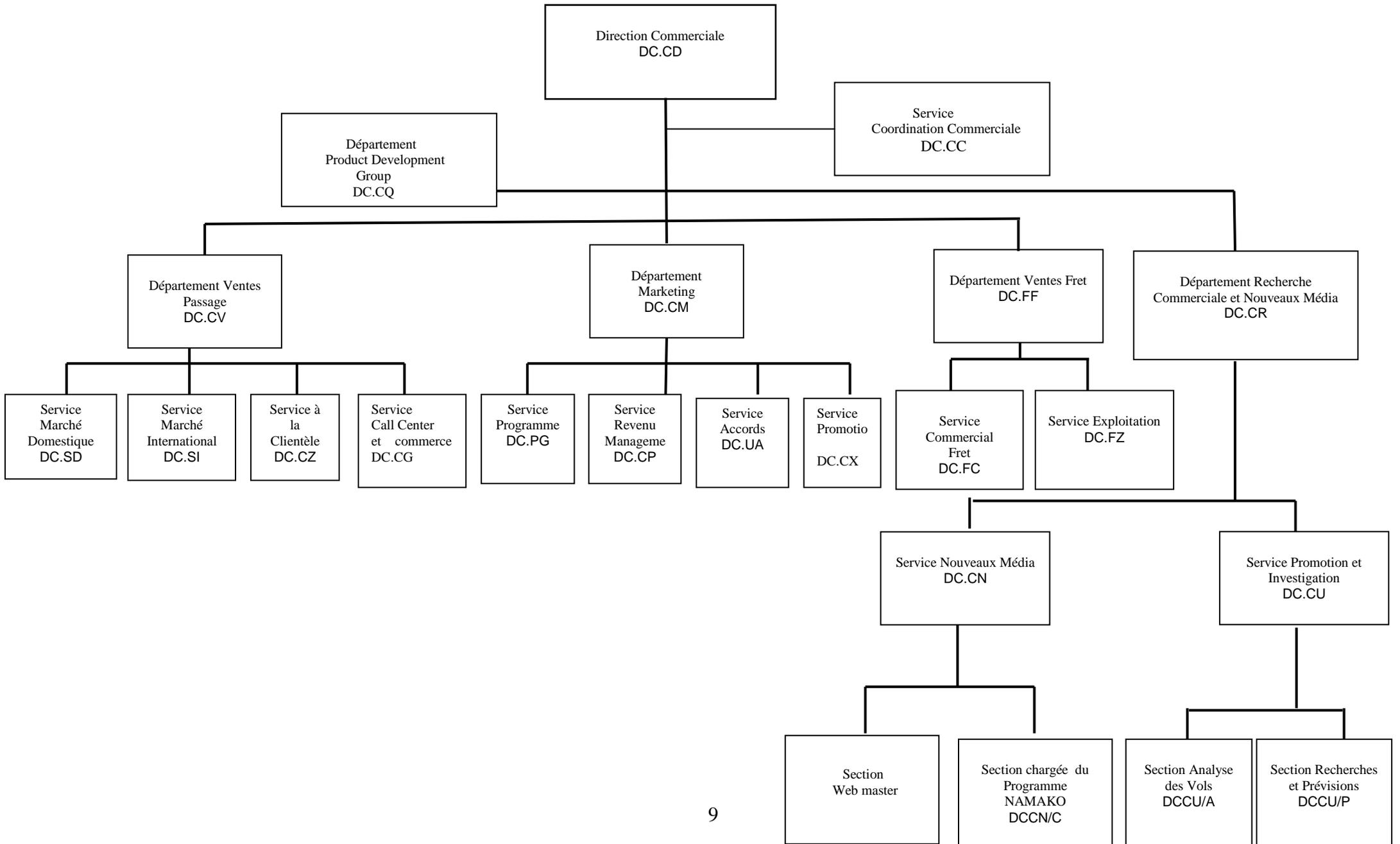
Air Madagascar développera des caractéristiques typiquement malgaches en assurant le service de sa clientèle tout en étant consciente de son envergure internationale. Elle accueillera, respectera et mettra en relation des clients provenant de divers pays, cultures et religions avec la même chaleur propre aux malgaches.

### **Section 5- La Direction Commerciale**

Dans cette section, nous allons voir d'une manière plus détaillée les rôles et attributions de la Direction Commerciale, plus particulièrement le Département « Recherche Commerciale et Nouveaux Média » puisque c'est au sein de ce département que s'est effectué notre stage, plus précisément dans l'une de ses sections qui est la section chargée du Programme de Fidélisation de la compagnie. Cette section s'occupe de l'accueil, du suivi des clients membres du programme de fidélisation dénommé « NAMA KO ». Ce programme consiste à récompenser ceux qui voyagent fréquemment sur les lignes d'Air Madagascar ; et indirectement les rendre plus fidèle à la compagnie et les inciter à voyager encore plus.

#### **5.1-Organigramme**

**Organigramme de la Direction Commerciale (Juillet 2005)**



## **5.2-Missions et attributions**

La Direction Commerciale a pour mission de proposer et vendre les produits répondant aux besoins et attentes de la clientèle et du marché tout en préservant l'intégrité et la rentabilité de la compagnie. Donc, d'assurer la profitabilité de l'activité commerciale de la société ; cela 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 reconquête, la direction s'attellera particulièrement à :

- redynamiser les ventes et réhabiliter la confiance des clients
- rechercher et adopter de nouveaux concepts de vente et d'approche commerciale
- tirer le meilleur profit de l'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).
- suivre et contrôler avec rigueur les performances.

Pour la réalisation de sa mission, la Direction Commerciale dispose de cinq départements dont deux en position de staff :-le Département « RECHERCHE COMMERCIALE

ET NOUVEAUX MEDIA »

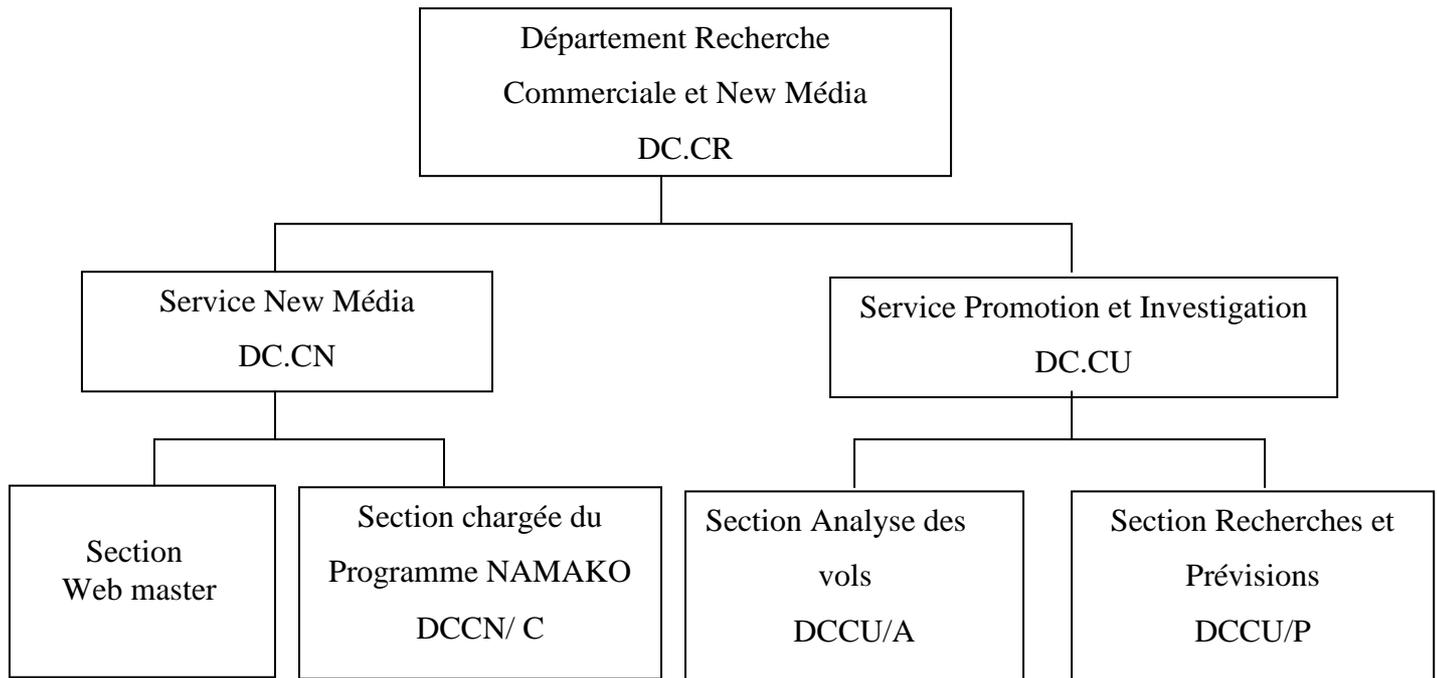
-le Département « PRODUCT DEVELOPMENT  
GROUP »

et trois qui sont rattachés au Directeur :

- le Département « VENTES PASSAGE »
  - Le Département « MARKETING »
  - Le Département « FRET »
- et le Service Coordination Commerciale.

## **5.2.1- Département « Recherche Commerciale et Nouveaux Média »**

### **5.2.1.1- Organigramme**



### **5.2.1.2- Missions et objectifs**

Sa mission est d'améliorer les performances en matière de vente et de qualité de service par la mise à disposition d'informations pertinentes et fiables, qualitatives et quantitatives concernant le marché, les passagers et le fret existants et potentiels.

Ses objectifs sont :

**1-** Constituer une base de données couvrant au mieux les besoins des services utilisateurs Air Madagascar.

- Alimenter les études commerciales
- Suivre les réalisations
- Suivre la concurrence
- Fournir des données fiables sur Air Madagascar pour les négociations d'affaires ou de partenariat
- Suivre la concurrence et l'environnement du transport aérien en général

**2-** Etendre les ventes Air Madagascar à travers l'utilisation intensive des moyens informatiques.

- Se rapprocher le plus possible des clients
- Entretenir des relations continues et individualisées avec eux
- Contribuer au développement rapide des ventes en rendant l'information la plus accessible et la plus simple possible à travers le site Web.

- Fidéliser les clients par une très bonne connaissance des caractéristiques individuelles ou des groupes d'appartenance et capitalisation de ces informations par la gestion des programmes et des actions adoptées par Air Madagascar.

Elle joue donc le rôle de :

- Fournisseur de service interne pour la Direction Commerciale et la Direction Générale d'Air Madagascar.
- Interface entre le commercial et les prestataires de service internes et externes.
- Prescripteur de service ou de moyens informatiques.
- Chasseurs d'idées.

### **5.2.2-Département Product Development Group**

Le Département Product Développement Group est hiérarchiquement rattaché au Directeur Général et fonctionnellement au Directeur Commercial.

Sa mission est de mener les actions significatives au sein de la compagnie pour l'amélioration tangible du service en vol et au sol.

### **5.2.3-Département Ventes Passage**

#### **5.2.3.1- Missions**

- Maximiser les ventes pour respecter voire dépasser les objectifs définis par le Marketing
- Assurer la satisfaction de la clientèle dans son processus d'achat
- Ecouter, animer et motiver la clientèle dans son processus d'achat.

#### **5.2.3.2- Rôles et attributions**

-Assurer les ventes, animer et gérer les activités à travers les canaux de distribution directs et indirects : .les points de vente et représentations organiques d' Air Madagascar (TNR et provinces) ainsi que les tierces représentations

.les agences de voyages et tours opérateurs (TO) locaux

-Assurer les ventes, animer et gérer les activités à travers les canaux de distribution directs et indirects à l'extérieur : .les points de vente PARSSMD et RUNDDMD (PARDD MD est rattaché hiérarchiquement au Département « Ventes Passage » et fonctionnellement au Service Marché International)

.les agents généraux de vente (GSA), les TO et les agences de voyage (AGV) qui travaillent avec Air Madagascar à l'étranger.

- Assurer le suivi et le contrôle des vols inscrits dans le programme dans le respect des classes de réservation afin d'optimiser les offres de sièges à la vente.
- Traiter les ventes au téléphone avec la clientèle directe et les agences non dotées d'AMADEUS.
- Développer les ventes par Internet.
- Traiter les réclamations de la clientèle.
- Mettre en place des procédures et moyens pour diminuer le nombre de litiges.

#### **5.2.4-Département Marketing**

##### **5.2.4.1- Missions**

- Définir une offre rentable et adaptée aux besoins du marché
- Concevoir l'ensemble des éléments Marketing (produit, prix, communication et promotion, distribution et vente) dans le but d'optimiser les recettes d'exploitation et d'atteindre les objectifs de la compagnie.

##### **5.2.4.2- Rôles et attributions**

- Elaborer le programme d'exploitation pour chaque saison IATA
- Assurer l'évaluation et la régulation du programme en fonction de l'évolution de la demande
- Concevoir les tarifs par saison
- Mettre en place et assurer le suivi du «Revenue Management System»
- Susciter la demande en hors saison
- Renforcer l'adhésion et la fidélité de la distribution
- Mettre en place les accords inter compagnies
- Assurer le suivi de ces accords.

#### **5.2.5- Département Fret**

##### **5.2.5.1- Missions**

- Développer l'activité fret et le transformer en centre de profit
- Vendre les services de traitement au sol pour le compte des compagnies sous contrat
- Assurer la satisfaction de la clientèle fret.

### **5.2.5.2- Rôles et attributions**

- Assurer les ventes
- Satisfaire et fidéliser la clientèle fret
- Animer et gérer les transitaires
- Traiter le fret au départ et à l'arrivée
- Assister les compagnies tierces.

### **5.2.6- Le Service Coordination Commerciale**

Le service Coordination Commerciale assiste le Directeur Commercial dans le suivi et le traitement des dossiers instruits par et avec les différents départements, les dossiers traités en relation avec les autorités de tutelle ou ceux en rapport avec l'environnement du transport aérien en matière commerciale.

## **Section6- Performances actuelles de la compagnie sur l'axe Antananarivo-Bangkok- Antananarivo (Mai 2004 à Mai 2005)**

### **6.1- Performances actuelles en matière de passagers**

RELATIONS	TRAFIC
TNR-BKK	7.465
BKK-TNR	7.435

### **6.2-Performances actuelles en matière de fret**

RELATIONS	TRAFIC (kg)
TNR-BKK	75.498
BKK-TNR	398.652

Nous avons constaté que les passagers qui ont voyagé au départ d'Antananarivo étaient plus nombreux par rapport au retour du fait que la destination Madagascar n'est pas encore très connue. Et c'est également la raison pour laquelle le fret était plus important sur l'axe Bangkok - Antananarivo par rapport à l'axe Antananarivo – Bangkok, parce que le plus souvent, ce sont les gens qui partaient d'Antananarivo qui ramenaient au retour des produits de souvenir ou des produits qu'ils revendaient à Madagascar.

## **Chapitre II – Présentation de la Thaïlande/Bangkok**

### **2.1-THAILANDE**

#### **2.1.1- Situation**

Située entre le 20° et 6° de latitude Nord et entre le 98° et 105°degré de longitude Est, à 9412km de Paris, la Thaïlande, sur une carte de géographie, évoque la tête d'un éléphant, avec le front butant contre la Birmanie, l'ennemi de tout temps, et la trompe descendant entre la mer Andaman à l'ouest et la mer de Chine à l'est. Ce pays s'étend sur plus de 1600km du nord au sud et sur un maximum de 800km d'est en ouest mais se réduit à moins de 30km à la hauteur de la ville de Prachuap Khiri Khan. Ses 3720km de frontière terrestre sont bordés du Cambodge et du Laos à l'est, de la Birmanie au nord et à l'ouest et de la Malaisie à l'extrême sud. Sa façade maritime est importante avec, à l'ouest, la mer de Chine avec une façade maritime de 1900km environ.

La Thaïlande est un pays qui n'a jamais été colonisé. Les origines de son histoire remontent à plus de 700 ans qui ont laissé de somptueux monuments au charme intemporel.

#### **2.1.2-Superficie**

Avec ses 520 000 km<sup>2</sup> (légèrement plus petite que la France métropolitaine), la Thaïlande est le plus grand pays d'Asie du sud-est.

#### **2.1.3-Population**

La population atteint actuellement 65 millions d'habitants et est composée à 94% de Thaïs, de Môn-Khmers et de Chinois (4%) ; elle est encore rurale à 7%. On estime à 40.000 les étrangers francophones vivant en Thaïlande. Le taux de natalité est maîtrisé avec un niveau de 1,74%. Le taux de mortalité est de 28 pour mille naissances (chiffre de 2001).

#### **2.1.4- Régions et provinces**

Elle se divise en cinq régions dont les caractéristiques propres à chacune offrent des paysages contrastés : le Centre, le Nord, le Nord-est, la Côte Est et le Sud.

##### **Le Centre**

La plaine centrale abrite la richesse nationale : le riz, le climat tropical. Les nombreuses rivières qui irriguent cette région en font l'une des terres les plus fertiles au monde, apte à

produire jusqu'à trois récoltes par an. La Chao Phraya ou « mère des eaux », rivière la plus longue (352km) arrose la région avant de se jeter dans le Golf de la Thaïlande.

Les principales provinces de la plaine centrale sont : Bangkok, la capitale du royaume, Sukhothai, Lopburi, Phitsanulok, Nontaburi, Samut Sakhon Pathon, Rotchaburi et Kanchanaburi.

### **La Côte Est**

La Côte Est s'étire sur environ 500km de l'estuaire de la Chao Praya jusqu'à la frontière du Cambodge. Baies et plages spectaculaires se succèdent, parmi lesquelles la réputée Pattaya, mais aussi petits villages de pêcheurs, criques tranquilles, îles et parcs nationaux peu fréquentés.

Les principales provinces côtières de l'Est sont Pattaya, Rayong, Chanthaburi et Trat.

### **Le Sud**

Cette étroite bande de terre dont la forme suggère la trompe d'un éléphant, s'étend jusqu'aux frontières avec la Malaisie. Elle compte plus de 2000km des côtes bordées à l'Est par le Golfe de Thaïlande et à l'Ouest par la Mer d'Andaman et l'Océan Indien.

Le Sud de la Thaïlande offre un paysage de plage et îles de rêve, tandis qu'à l'intérieur des terres s'élèvent jusqu'à 2000m, des montagnes couvertes d'une végétation exubérante. Le sol riche et le climat tropical font que cette région se prête davantage à la culture des palmiers à l'huile, hévéas ou cocotiers, plutôt qu'à la riziculture.

Le Sud est après Bangkok, la région la plus prospère de la Thaïlande, avec le caoutchouc notamment deuxième produit d'exportation après le riz. L'étain constitue également l'une des richesses naturelles de la région.

Quatorze provinces composent le sud : Phuket, Pang Nga, Pattalung, Krabv, Trang, Surat Thani, Chumpon, Ranong, Nakhon si Tammarat, Sangkhla, Pattani, Narathinat, Yala et Satun.

### **Le Nord**

Le Nord offre de somptueux paysages où montagnes, vallées et forêts luxuriantes se succèdent grâce aux contreforts de l'Himalaya. Du haut de ses 2565m, le mont Dä Inthanan dans la province de Chiang Mai est le point le plus élevé du pays. Les zones montagneuses font partie des fameux « Triangle d'Or », point de jonction entre les frontières de la Thaïlande, du Myanmar et du Laos.

Moins adaptée que la plaine centrale pour les cultures du riz en raison de sa plus grande altitude et ses pluies variables, le Nord est néanmoins une région où l'agriculture reste l'activité principale (culture de fruits et légumes). Elle produit également du bois de teck (exploitation strictement réglementée), et renferme des réserves naturelles exceptionnelles telles que les Parcs Nationaux du Dä Inthanan et de Lang Sang.

C'est dans le Nord que sont nés les premiers royaumes thaïs : Lan Na, Nan, Chiang Mai, et Chiang Saen, ce qui explique la richesse de cette région en vestiges archéologiques et culturels.

Sa population vit à un rythme tranquille et se compose pour l'essentiel de fermiers, artisans et tribus montagnards. Au niveau culinaire, le riz gluant cuit à l'étouffé ou dans du lait de coco est de rigueur, la salade de papaye verte et tous les légumes en général sont fort appréciés.

Les principales provinces du Nord sont Chiang Mai, Lampang, Lamphun, Phayao, Mae Hong, Son, Nan et Phrae.

### **Le Nord Est**

Dénommée l'I-San la région du Nord-Est est le passage obligé pour tout visiteur désireux de connaître la Thaïlande dans toute son authenticité. Plus aride que d'autres régions et essentiellement rurale, elle n'en demeure pas moins des plus originales et chaleureuses.

Dominé par un vaste plateau, le Nord-est est bordé essentiellement par le Mékong qui marque la frontière avec le Cambodge et le Laos. La région se distingue également par sa cuisine épicée que les thaïlandais considèrent être la meilleure du royaume (riz gluant, poisson d'eau douce cuit à la vapeur avec des légumes et une sauce relevée, la soupe à la queue de bœuf, sa musique, son artisanat, le tissage traditionnel de la soie et du coton, ses sites archéologiques et historiques, ses forêts de moussons et sa faune et flore très variées.

La principale capitale provinciale de l'I-San est Nakhon Ratchasima, située à 255km nord-est de Bangkok.

#### **2.1.5- Climat**

La Thaïlande bénéficie d'un climat tropical à trois saisons : l'été (mars à mai) ; la saison intermédiaire, caractérisée par une alternance de pluies tropicales et de soleil (Juin - Septembre) et la saison dite « fraîche » (Octobre - Février), où les températures restent tout à fait estivales selon les critères européens.

La température moyenne annuelle est de 28° C, avec des variations relativement faibles (à Bangkok 30°C en Avril et 25°C en Décembre). Des vêtements légers, un parapluie, un imperméable et une veste sont recommandés.

#### **2.1.6- Religion**

La religion pratiquée par 94% de la population est le bouddhisme du Theravada. Il existe également une communauté musulmane dans le sud du pays (4%) et quelques chrétiens.

### **2.1.7- Institutions thaïlandaises**

La Thaïlande est une monarchie constitutionnelle. Sa majesté Bhumibol Adulyadej(Rama IX) en est le roi. Il règne depuis le 9 Juin 1946, mais c'est le premier ministre qui dirige le pays.

### **2.1.8- Argent en Thaïlande**

L'unité monétaire est le Baht (THB).Soit environ 48.29 Ariary (mars 2005).

### **2.1.9- Cuisine thaïe**

Tantôt douce, tantôt pimentée, elle représente le mariage harmonieux d'influences séculaires et historiques venus de l'Inde (épices et curies) et de la chine (sauce soja, cuisson des volailles et plats de pâte).

Mais la cuisine thaïe ; c'est d'abord la table des rois et empereurs du Siam, ceux qui ont poussé son raffinement au niveau de l'art, recherchent le juste équilibre entre l'acidité, l'amer et le pimenté.

Pour décrire rapidement les ingrédients qui composent la cuisine thaïe, on pourrait parler de riz et de lait de coco. Les herbes et épices sont omniprésentes : citronnelles, galanga, ail, gingembre, menthe, basilic et coriandre. L'usage du piment fut introduit dans la cuisine thaïe à la fin du 17<sup>e</sup> siècle par les missionnaires portugais qui en avaient apprécié toutes les nuances en Amérique du Sud.

A table, les Thaïlandais servent tous les plats en même temps pour que chacun puisse se servir à sa guise. Aucun plat n'est plus important que l'autre. L'accent est mis sur l'équilibre des parfums, des textures et des couleurs.

### **2.1.10-Moyens de transport**

- Tuk-tuk : tricycle motorisé couvert (prononcé touk-touk). A part le coté touristique, il ne représente que peu d'intérêt, puisqu'il ne va pas plus vite qu'un taxi, ne protège pas de la poussière ,des gaz d'échappement, de la chaleur, et protège peu de la pluie .

- Samlor (vélotaxi) : beaucoup plus léger qu'un tuk-tuk, il permet de circuler silencieusement derrière le cycliste.

- Moto : les taxis motos sont assez souvent utilisés pour se déplacer rapidement.

- Songtaew : sorte de minibus couvert qui circule selon un itinéraire fixe et s'arrête à la demande

- Automobile : la circulation est à gauche, l'équivalence internationale du permis de conduire permet de conduire temporairement en Thaïlande (moins d'un an).

- Taxis : tous climatisés, ils sont assez confortables, à Bangkok comme en province.
- Bus urbains
- Autocars : pour se déplacer au delà de l'agglomération de Bangkok et en régions.
- Bateaux
- Skytrain : le métro aérien de Bangkok est moderne, récent (1999) et rapide .Il fonctionne de 6h à 24h.
- Train : peu développé et aux horaires parfois inadaptés.
- Avion : rapide mais cher, les régions sont assez bien desservies.

### **2.1.11- Economie**

La Thaïlande est un pays bien irrigué et une très grande puissance agricole : c'est l'un des cinq seuls pays au monde entièrement autosuffisant à tous les niveaux sur le plan alimentaire (légumes, fruits, céréales, etc....).

Elle est le troisième producteur mondial de riz par habitant et en est le premier exportateur mondial.

Elle est le premier producteur de caoutchouc à l'échelon mondial planétaire .95% des transactions des commerces des pierres de couleurs s'y déroulent.

Le secteur de la pêche et celui des mines sont également importants pour la Thaïlande qui est désormais, après le Japon et la Corée du Sud, le troisième exportateur asiatique d'automobiles. Dans l'électronique, la Thaïlande a attiré plusieurs usines d'assemblages.

A côté de ce développement économique d'une grande envergure et de par l'importance de son industrie, la Thaïlande est aussi un endroit privilégié pour le shopping avec des produits variés proposés à des prix abordables. Avec plusieurs hôpitaux réputés pour leur performance au moins égale à celles de grands centres hospitaliers européens, la Thaïlande est une destination qui offre des services de première qualité mais moins chers qu'en Europe pour les interventions qui ne peuvent être effectuées à Madagascar.

La Thaïlande accueille annuellement 11 millions de touristes avec un réseau d'hôtels pouvant satisfaire tous les goûts et toutes les bourses. On en dénombre 172 hôtels de 4 étoiles pour la plupart.

### **2.2- BANGKOK**

Créée comme capitale thaïe en 1789 par le premier monarque de la dynastie Chakri, elle constitue un trésor national, et le centre spirituel, culturel, politique, commercial, éducatif et diplomatique de la Thaïlande. Les thaïlandais surnomment la ville de Bangkok « Krungthep », qui signifie la Cité des Anges.

Au cours des deux derniers siècles, Bangkok est devenue une métropole moderne de renommée avec une population de plus de 10 millions d'habitants et une superficie dépassant les 1500km<sup>2</sup>.

Bangkok impressionne les visiteurs à travers le monde avec ses sites touristiques uniques, tout comme les centres villes modernes, elle possède plusieurs gratte-ciels, y compris des immeubles de bureaux sophistiqués, des hôtels luxueux, des centres commerciaux et un aéroport international moderne. Toutefois, la culture thaïlandaise traditionnelle ne perd en rien son charme au milieu de la croissance rapide de l'urbanisation et du style de vie mouvementé. Bangkok est une ville où l'Est et l'Ouest, l'ancien et le moderne demeurent côte à côte, elle a pris l'allure d'une ville des temps modernes, mais elle s'avère d'un autre côté, une ville où les coutumes et les traditions demeurent vivantes dans la vie de tous les jours des thaïlandais.

Les principaux centres d'intérêt touristiques comprennent les scintillants temples bouddhiques dont le plus ancien est le Wat Pho : c'est un vaste temple qui abrite un gigantesque Bouddha couché doré de 46 mètres de longueur sur 15mètres de hauteur, aux semelles incrustées de nacre . De plus, il constitue le premier centre d'éducation publique. Il est célèbre par ses massages traditionnels. A part les temples bouddhiques, on peut aussi voir les palais, les intemporelles scènes de canaux et rivières de la « Venise de l'Asie », les somptueuses danses classiques.

A Bangkok, presque toutes les cuisines du monde sont représentées dans des restaurants spécialisés à travers la ville. On peut trouver de la cuisine thaïe et chinoise de qualité dans de nombreux lieux de restauration, aussi divers que les cafétérias des galeries marchandes, les restaurants donnant sur la rue, les marchés, les grands magasins et les hôtels. La vie nocturne de Bangkok est presque légendaire, c'est dans toute la ville que l'on trouve des lieux de sorties.

Le shopping est un des principaux attraits de Bangkok. Les achats favoris en sont la soie et le coton thaïs, la joaillerie moderne et traditionnelle représentée par les pierres précieuses telles que les saphirs, rubis, émeraudes et diamants ; poterie d'argent ciselée, en étain, en bronze ; les céramiques, particulièrement les céladons cuits à haute température ; les objets en cuir, sculptures sur bois, peintures, costumes sur mesure et n'importe lequel des mille et un produits des habiles artisans thaïlandais. Ce qui explique l'intérêt que les thaïlandais manifestent à l'égard de Madagascar qui possède d'énormes potentiels en matière de ressources minières. Les magasins sont ouverts de 9h 00 à 18h00 alors que les centres commerciaux sont ouverts de 10h00 à 22h00. On discute amicalement les prix dans la plupart des magasins et marchés afin d'obtenir des prix et services abordables.

Bref, Bangkok est l'une des villes les plus compétitives de l'Asie.

## **CHAPITRE III -Le secteur du transport aérien**

### **Section1-Les réglementations**

Comme tout secteur, le secteur aérien est régi par des réglementations, aussi bien au niveau national qu'international.

**1.1-** La *convention de Varsovie* du 12 octobre 1929 a permis de mettre en place les réglementations qui régissent les contrats entre transporteurs et clients. La convention de Varsovie a donc pour finalité de « Régler d'une manière uniforme les conditions du transport aérien international en ce qui concerne les documents utilisés par ce transport et la responsabilité du transporteur ».

Par ailleurs, en terme de « Responsabilité du Transporteur », elle pose le principe de la responsabilité du transporteur en cas de dommages subis par le passager ou ses biens à l'occasion du transport aérien.

A l'issue de cette convention, il est question du titre de transport (billet, bulletin de bagages et lettre de transport aérien) ; des responsabilités du transport, ainsi que des dispositions générales. Il est à signaler qu'une compagnie est autorisée à effectuer des vols non-réguliers internationaux à conditions que toutes les obligations ci-après soient réunies :

- L'obtention d'une police d'assurance pour une responsabilité tout risque professionnel ;
- La disposition d'un permis de Compagnie civile de transport aérien public ;
- L'autorisation d'exploitation de service non régulier du pays d'origine de la compagnie et un agrément d'exploitation délivré par les autorités malgaches après signature du cahier des charges ;

Les vols réguliers internationaux sont régis par des Accords bilatéraux signés entre le gouvernement, et ces Accords désignent leurs transporteurs aériens.

**1.2-** La *convention de Chicago* qui est signée en Décembre 1944, règle les rapports des Etats entre eux dans le domaine de l'organisation des transports aériens sur le plan mondial.

Partant du principe que chaque Etat exerce sa souveraineté complète et exclusive sur son espace aérien, la Convention de Chicago subordonne l'exploitation des services aériens internationaux réguliers à l'autorisation préalable des gouvernements intéressés.

C'est ainsi qu'on a rédigé les textes définissant les « Cinq Libertés de l'Air » :

1<sup>e</sup> liberté : droit de traverser le territoire d'un pays sans atterrir.

2<sup>e</sup> liberté : droit d'atterrir pour des raisons non commerciales (exemple : escale technique)

3<sup>e</sup> liberté : droit de débarquer des passagers, du courrier et des marchandises embarquées sur le territoire de l'Etat dont l'aéronef possède la nationalité.

4<sup>e</sup> liberté : droit d'embarquer des passagers, du courrier et des marchandises à destination du territoire de l'Etat dont l'aéronef possède la nationalité.

5<sup>e</sup> liberté : droit d'embarquer des passagers, du courrier et des marchandises à destination du territoire de tout autre Etat contractant, et le droit de débarquer des passagers, du courrier et des marchandises en provenance de tout autre Etat contractant .

## **Section 2-Les associations de transporteurs aériens**

### **2.1-L'International Aviation Transport Authority**

#### **(IATA)ou Association du Transport Aérien International**

L'Association est née en Avril 1945 à La Havane, et dont le siège se trouve à Montréal.

Notons que l'association a pour but de :

- ♣ Promouvoir le développement de transports aériens sûrs, réguliers et économiques au bénéfice des peuples du monde ;
- ♣ Favoriser le commerce aérien et étudier les problèmes qui s'y rapportent ;
- ♣ Fournir les moyens propres à une collaboration des entreprises de transports aériens engagées directement ou indirectement dans les services des transports internationaux et particulièrement d'unifier les instructions générales ;
- ♣ Coopérer avec l'OACI et les autres organisations internationales.

Il est à noter d'une part, qu'aucune décision prise par les conférences de trafic ne peut être mise en vigueur officiellement sans approbation des gouvernements dont dépendent les différentes compagnies membres. Et d'autre part, les réglementations élaborées par l'IATA ont le plus souvent un caractère limitatif. Il en est ainsi en matière de tarifs. Effectivement, les tarifs fixés par l'IATA sont des tarifs minima applicables par les compagnies membres sur les relations non domestiques. Ces compagnies restent donc libres d'appliquer des tarifs plus élevés.

Et par Trafic IATA, il faut entendre tout voyage :

- ♣ Effectué en totalité ou en partie sur un transport non ATAF\*(cf. ci-dessous)
- ♣ Entre deux points situés dans la zone de compétence ATAF et comportant au moins un arrêt en dehors de cette zone, sauf s'il s'agit :
  - D'un « Stop Over » dans une escale normale sur une même ligne reliant deux points en territoire ATAF entre lesquels s'effectue le voyage ; ou
  - D'une correspondance pour prendre un autre service d'un transporteur ATAF

Par ailleurs, *l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI)* est un organisme permanent ayant son siège à Montréal et regroupe les représentants des signataires

de la Convention de Chicago. Depuis 1947, elle constitue une institution spécialisée de l'ONU.

Notons que l'objet de l'OACI est de développer les principes et la technique de navigation aérienne internationale ; de favoriser l'établissement et de stimuler le développement du transport aérien.

## **2.2- L'Association Internationale des Transporteurs Aériens** **(ATAF)**

\* L'ATAF est née en janvier 1959 et a son siège à Paris. Sa dénomination initiale (Association des Transporteurs Aériens de la zone Franc) a été changée le 02 Juillet 1976 pour devenir « L'Association Internationale de Transporteurs Aériens ». Toutefois, l'Association a gardé le sigle « ATAF ».

Cette Association calqué sur l'IATA a pour objet, l'étude en commun des problèmes se rapportant aux transports aériens dans la zone et l'adoption des moyens propres à assurer (par le fait d'une large coopération entre les membres et dans le sens de l'intérêt général des usagers) un développement harmonieux de leurs activités respectives ; ainsi que l'exploitation de leurs services dans les meilleures conditions de régularité et de rentabilité.

## **Chapitre IV- Théorie générale sur l'outil de gestion : le Marketing**

### **Section1-Définitions**

- **Marketing**

Le marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer.

L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence.

- 

### **Esprit**

#### **marketing**

C'est une attitude mentale qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale aux relations de cette organisation avec les publics dont elle dépend.

### **Section2-Démarche marketing**

Pour être efficace, une telle attitude doit être complétée par une démarche intellectuelle rigoureuse d'élaboration des politiques de marketing.

Cette démarche comporte trois caractéristiques majeures :

- 1- Un effort de rationalité
- 2- Une prise en compte dialectique des objectifs de l'organisation et des caractéristiques du marché
- 3- Une hiérarchisation des décisions de marketing

La démarche intellectuelle générale d'une stratégie globale de marketing comporte cinq étapes principales que l'on développera un par un.

- 1- Formulation opératoire des objectifs
- 2- Analyse -diagnostic des moyens disponibles et des contraintes
- 3- Inventaire et formulation des stratégies possibles
- 4- Evaluation prévisionnelle de ces stratégies.
- 5- Prise de décision

#### **2.1-Première étape : Formulation opératoire des objectifs**

Dans tous les domaines d'activités, il est utile de savoir où l'on veut aller avant de choisir son chemin. Mais s'agissant de la stratégie marketing, le choix préalable des objectifs est particulièrement important pour trois raisons :

En premier lieu pour que la direction générale de l'entreprise puisse vérifier la cohérence de la stratégie marketing avec sa politique générale.

En second lieu, comme l'élaboration et l'approbation d'une stratégie de marketing sont généralement un travail collectif, il est donc indispensable que tous ceux qui y participent se mettent d'accord clairement sur les buts qu'ils visent.

Enfin, ce sont les objectifs qui constitueront les indicateurs de performance de la stratégie obtenue et les critères d'évaluation des personnes chargées de la mettre en œuvre.

C'est à partir des objectifs que l'entreprise détermine les stratégies qu'elle aura à définir. La cohérence de ces derniers lui permet d'avoir de bons résultats.

### **2.1.1-Objectifs de volume**

La première catégorie d'objectifs a trait à la taille que la compagnie souhaite atteindre. Air Madagascar se projette d'avoir un minimum de 800 passagers par mois.

### **2.1.2-Objectifs de rentabilité**

La deuxième catégorie d'objectifs a trait à la rentabilité dont l'objectif principal est d'augmenter les recettes annuelles de 500.000 USD sachant que ce sont les vols long courrier qui rapportent le plus à la compagnie.

### **2.1.3-Objectifs qualitatifs**

En plus des objectifs de volume et de rentabilité, Air Madagascar veut :

-Faire de Bangkok une plate forme d'ouverture vers les autres pays de l'Asie tels que Tokyo, Hongkong, Canton, Singapour, Colombo, Shanghai, Kuala Lumpur, ....En collaborant avec la compagnie aérienne thaïlandaise, elle permettra aux personnes venant de régions en dehors de Bangkok de venir à Madagascar et vice versa.

Rappelons que 20% des importations qui entrent chaque année dans notre pays sont d'origine asiatiques. La plupart des articles et des vêtements portent la marque chinoise ou thaïlandaise, ils sont moins chers et pratiquement à la portée de tous les malgaches. En outre, l'Asie est un endroit privilégié pour les amateurs de shopping comme ceux de Behoririka, de Pochard et des pavillons d'Anakely et Bangkok en est un.

-Se positionner sur le marché asiatique en prévision du grand boom de trafic touristique de et vers l'Asie. Le fait que la Thaïlande accueille plus de 11 millions de visiteurs chaque année et avec le nombre assez élevé de la population asiatique -la Chine à elle seule avoisine le un milliard et demi- et ne serait ce que le 1% décidait de découvrir la destination qu'est Madagascar constituerait un gain assez important pour Air Madagascar.

#### **2.1.4-Objectif de sécurité**

Pour sa sécurité Air Madagascar a ouvert en parallèle avec la ligne Bangkok, une autre ligne sur Milan, donc un autre point en Europe, en plus du vol Antananarivo - Paris - Antananarivo qui est la vache à lait actuelle de la compagnie en réseau long courrier.

#### **2.2-Deuxième étape : Analyse -diagnostic des moyens disponibles et des contraintes**

Une fois qu'on a fixé les objectifs et avant de commencer à explorer les stratégies susceptibles de les atteindre il convient de faire un inventaire critique des moyens et ressources dont on dispose ainsi que des contraintes dont on doit tenir compte. Cet inventaire doit se faire sous le double aspect de l'entreprise et de son marché.

Nous allons voir en premier lieu les ressources et les contraintes de l'entreprise qui sont parfois désignés sous le terme d'« analyse SWOT » (tiré des initiales des mots anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) et traduit en français par : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces; et en second lieu les contraintes structurelles de l'environnement et du marché c'est-à-dire des contraintes que l'entreprise ne peut espérer modifier par sa propre stratégie.

##### **2.2.1-Ressources et contraintes de l'entreprise**

###### **Les forces**

- Air Madagascar est une compagnie de petite structure, souple, flexible.
- Elle est implantée sur toute l'île, ainsi qu'à l'étranger.
- Le Personnel est expérimenté dans son ensemble. En tant que transporteur aérien, la compagnie doit se doter d'un personnel efficace pour sa réussite et ses relations avec sa clientèle.
- Renouvellement de la flotte : remplacement de la flotte ancienne par celle plus performante, moderne et confortable pour les passagers.
- Ouverture de plusieurs lignes sur les trois réseaux : intérieur, régional et long courrier.
- Alliance avec plusieurs compagnies.
- Délivrance de la certification PART 145 (qui fut retirée en 2002), confirmant sa mise aux normes aéronautiques internationales en matière de maintenance.

### Les faiblesses

- Image négative due aux pannes fréquentes, aux retards des avions, au programme d'exploitation non respecté,...
- Difficultés d'accès aux services demandés à la compagnie dues aux pannes des machines.
- Attitude du personnel en contact direct avec les clients.

### Les opportunités :

- Madagascar est un beau pays, accueillant. La diversité de ses climats divise le pays en plusieurs régions naturelles qui favorisent une impressionnante richesse de la faune, de la flore et des paysages qui font de Madagascar un authentique sanctuaire de la nature. Madagascar dispose d'une forte potentialité touristique : découverte culturelle ; tourisme balnéaire sur les plages de sable de fin, écotourisme,...
- Air Madagascar est une compagnie nationale et qui a le réseau le plus dense.
- Positionnement du pays dans l'Océan Indien par rapport à l'Afrique de l'Est et l'Afrique Sud. Ce qui permet à Air Madagascar de s'introduire plus facilement sur le marché africain tout en desservant le réseau régional et avec diverses autres possibilités de destinations qui s'offrent à elle.
- Madagascar dispose d'une main-d'œuvre de qualité et plusieurs opportunités d'affaires et des possibilités d'investissements sur des domaines variés.

### Les menaces

- Jeu des alliances dans l'Océan Indien
- Coût élevé du carburant qui accroît les coûts d'exploitation et par voie de conséquence les tarifs.
- Tarifs cher (avion, hôtel, séjour,...).
- Capacité des hôtels de standing insuffisante.
- Restrictions handicapantes : difficulté d'obtenir le visa, contrôle au niveau des douanes et des changes.

Un visa d'entrée à Madagascar est exigé aux touristes étrangers. Les résidents à Madagascar sont soumis à des formalités d'entrée et de sortie.

L'obtention du visa n'est pas toujours chose facile ; même si les procédures d'obtention sont facilitées (grâce à l'existence de l'Ambassade de Thaïlande à Madagascar), les conditions exigées pour l'obtenir ne le sont pas.

- Actions non coordonnées entre les autorités et Air Madagascar.
- Image négative du pays due à l'instabilité politique et économique. Ce qui constitue un frein pour les investisseurs.

### **2.2.2-Contraintes structurelles de l'environnement et du marché**

- Certification de l'avion contre la pollution et la nuisance pour pouvoir survoler l'Océan Indien.
- Les vols réguliers internationaux sont régis par des Accords bilatéraux signés entre les gouvernements (malgache et thaïlandais).
- L'acceptation à l'emploi suppose de longue démarche administrative.
- Les tarifs sont fixés suivant les règles internationales et définies suivant la coopération avec la compagnie thaïlandaise.
- Traitement des avions et des passagers : chaque vol devrait être préparé minutieusement par des techniciens de maintenance et de l'équipage pour qu'il se déroule dans les meilleures conditions de confort et de sécurité pour les passagers.
- Il doit y avoir coopération commerciale entre les compagnies aériennes pour que les lignes, les jours et les heures de vol ne se superposent pas.
- Contrôle des douanes : présentation obligatoire des documents exigés par le service des Douanes .Toutefois, les restrictions sont appliquées sur les fruits et légumes à exporter ou en provenance de Madagascar. Des documents propres doivent être présentés lors du contrôle phytosanitaire. L'importation et l'exportation de viande, de produits à base de viande et des fruits de mer sont interdites.

### **2.3-Troisième étape : Inventaire et formulation des stratégies possibles**

Par définition, une stratégie est un ensemble de moyens, d'actions utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs.

La formulation de la stratégie envisagée se fait en 4 rubriques principales :

- le choix des cibles
- le choix d'une stratégie unique ou différenciée
- le choix de l'esprit général de la stratégie
- la définition du marketing- mix.

## **2.3.1-Choix des cibles**

### **2.3.1.1- Ensemble du marché ou segment du marché**

Pour beaucoup de produits, le choix le plus important à faire, en matière de cibles, concerne les consommateurs (ou utilisateurs) ; il consiste à choisir les personnes (ou organisations) à qui l'on va s'efforcer de faire consommer ou utiliser le produit considéré.

Pour ce faire, il est indispensable de connaître la taille des cibles qu'on va viser laquelle consiste à choisir pour cible l'ensemble du marché ou un segment particulier de ce marché.

Pour notre part, nous avons choisi pour cible l'ensemble du marché. Les personnes à viser sont tous ceux qui empruntent la voie aérienne en long courrier-les asiatiques en général- , en gros toutes les personnes susceptibles de venir à Madagascar via Bangkok qui est la cible mère actuelle de la compagnie et inversement.

Cependant, afin de mieux cerner les comportements et motivations des personnes à viser, nous avons choisi quatre pays différents.

	Comportements et motivations
Les thaïlandais	-ceux qui vont à Bangkok : touristes, hommes d'affaires, commerçants, ONG et personnalités internationales. -ceux qui partent de Bangkok : touristes japonais, marchands de pierres (Thaïlande, Sri Lanka), zones franches (Chine, Hongkong, Sri Lanka). +frets (outillages, pièces détachées, matières premières) ; -voyagent à deux ou plus, certains en classe affaires ; Préférence pour les billets achetés à l'aéroport.
Les chinois	-ceux qui voyagent le plus : touristes souvent les nouveaux riches -voyage en individuel et rarement à Madagascar -but du voyage : commerce, visite de la famille souvent en individuel et rarement en tourisme -nombre de chinois à Madagascar : 30.000 -426 malgaches par an vont en Chine.

<p>Les indonésiens</p>	<p>-ceux qui voyagent le plus : hommes d'affaires, diplomates</p> <p>-voyagent en individuel, les diplomates avec leurs familles</p> <p>-ce qui les attire : investir à Madagascar surtout les opérateurs et entrepreneurs économiques</p> <p>Tourisme et vacances mais il n'y a pas de vol Air Madagascar</p> <p>-ce qui attire les malgaches : commerce (achats des produits indonésiens), foire des produits d'exportation indonésienne tous les mois d'Octobre)</p> <p>-nombre d'indonésiens à Madagascar :14 familles, environ 100 indonésiens</p> <p>-moyenne des passagers indonésiens : 2 passagers tous les trois mois</p> <p>-480 malgaches par an vont en Indonésie.</p>
<p>Les japonais</p>	<p>-voyagent en groupe de 15 à 30, 40 passagers/semaine.</p> <p>-but de leur voyage : exploration de la nature (baobab, lémuriers, plantes endémiques et médicinales, pêche en haute mer).</p> <p>-nombre de japonais à Madagascar : 200</p> <p>-50 hommes d'affaires japonais/an viennent à Madagascar.</p> <p>-important pour les japonais : la ponctualité et n'aime pas le gaspillage de temps.</p> <p>-50 malgaches par an vont au Japon.</p>

Ce tableau démontre d'une part, les comportements des voyageurs et d'autre part leurs motivations.

-Les comportements des voyageurs se définissent comme étant leurs habitudes de voyage, fréquence, période, mode de voyage,...

Les thailandais par exemple voyagent à deux ou plus et certains en classe affaires.

-Les motivations des voyageurs correspondent aux buts de leur voyage. On conclut que le but de leur visite à Madagascar était le plus souvent pour affaires et commerce et rarement pour le tourisme.

Par contre, les malgaches, eux, ils vont à Bangkok pour le shopping c'est-à-dire acheter des produits pour les revendre ou pour des besoins personnels tels que : articles vestimentaires, matériaux agricoles, biens d'équipements (téléphones portables, informatique, électronique, chaînes hi-fi, meubles,...) ; produits alimentaires, de pêche ; matériaux de constructions, de la quincaillerie, plantes médicinales et médecine douce ainsi que des pacotilles pas cher.

On peut dire que l'ouverture de cette ligne renforcera encore plus les relations qui existent déjà entre Madagascar et ces pays.

D'ailleurs, de nombreux chinois, de japonais ont investis dans le pays (zones franches,...) et du côté de Madagascar, on cite notamment les grandes constructions, les routes, les constructions immobilières, la téléphonie mobile,....

Ainsi, l'analyse de ces comportements et motivations des voyageurs est très importante ; elle permet d'évaluer la demande et d'anticiper l'offre.

### **2.3.1.2-Stratégies d'exploitation intensive, de lutte concurrentielle ou d'élargissement du marché**

Le marché potentiel d'une entreprise est segmenté en 4 segments définis en fonction de leur comportement de consommation ou d'utilisation de la classe du produit auquel s'intéresse l'entreprise :

- Les clients exclusifs de l'entreprise c'est à dire ceux qui achètent les produits de l'entreprise et n'achètent que ceux-là.
- Les clients mixtes de l'entreprise et de ses concurrents.
- Les clients de ses concurrents
- Les non clients complets c'est à dire ceux qui n'achètent pas du tout les produits de la classe considérée.

Sur la base de cette segmentation, trois options stratégiques s'offrent à l'entreprise :

- a- L'exploitation intensive de sa clientèle actuelle qui consiste à s'intéresser aux deux premiers segments pour leur faire acheter plus s'ils sont exclusifs ou pour les rendre plus

fidèles à la marque de l'entreprise s'ils sont mixtes. Elle consiste à les rendre fidèles et à se rapprocher le maximum possible d'eux en leur parlant, en les écoutant donc les mettre en confiance.

b- La lutte concurrentielle qui consiste à s'intéresser au troisième segment pour essayer de l'arracher à la concurrence. A ce niveau, les éléments essentiels peuvent être la qualité de service à bord comme au sol, le temps de vol et de correspondance, les tarifs, les itinéraires. Par exemple :

- Faire un vol direct avec un tarif très compétitif ;
- Eviter de longues attentes pour les correspondances ;
- Exceller sur les services à bord et au sol, donc donner plus et faire mieux que la concurrence.

c- L'élargissement du marché qui consiste à développer la demande primaire en s'attaquant au quatrième segment celui des non utilisateurs c'est-à-dire acquérir de nouveaux clients. Les éléments essentiels peuvent être la politique de communication et de promotion et surtout la promotion d'Air Madagascar et du pays à desservir.

Exemple : taper fort sur la publicité média, multiplier les relations publiques en mettant en œuvre tous les moyens de faire connaître la destination, offrir des tarifs promotionnels.

Ainsi, ces trois options méritent d'être prises en compte par la compagnie afin de défier la concurrence et d'augmenter les gains en matière de passagers et de fret.

### **2.3.2 – Stratégie unique ou différenciée**

Il est clair que la stratégie adoptée par Air Madagascar est la stratégie différenciée laquelle consiste à faire varier certains éléments du marketing-mix selon les segments de la cible. Contrairement à la stratégie unique qui consiste à offrir à toute la cible les mêmes produits, au même prix, par les mêmes canaux de distribution et avec la même politique de communication.

En tant que société de transports aériens et entreprise de service, elle reste attentive aux besoins et à la satisfaction de sa clientèle.

Il est évident pour une compagnie très proche de sa clientèle et qui ne s'occupe que de celle-ci, de leur satisfaction, de leur besoin, la stratégie adoptée est celle de la différenciation pour faire adapter l'offre à chaque catégorie de client. Pour cela, Air Madagascar offre à sa clientèle différentes destinations à des tarifs différents et avec des politiques de communication et de promotion variables.

### **2.3.3 – Définition de l'esprit de la stratégie**

La troisième option fondamentale de la formulation de la stratégie envisagée est la définition de la stratégie en choisissant d'une part un positionnement du produit que l'on veut vendre et d'autre part les éléments moteur sur lesquels on va s'appuyer.

#### **2.3.3.1- Positionnement**

Le positionnement est la définition de la position que l'on va chercher à donner aux produits de l'entreprise par rapport aux produits et marques concurrents. Il est indispensable avant de choisir le positionnement d'un produit, de connaître celui de ses concurrents afin de pouvoir s'en distinguer.

Il est vrai que d'autres compagnies concurrentes disposent aussi d'une ligne à destination de Bangkok mais avec différentes escales avant d'arriver à la destination finale.

Ainsi, le positionnement que l'on donne sur la nouvelle ligne se résume comme suit :

- Le vol est direct avec une fréquence de deux fois par semaine et donc le tarif est pratiquement moins cher que les vols avec escales ;
- Air Madagascar est une compagnie nationale. Ce qui fait qu'elle est présente dans toute l'île. Ce qui facilite la vente et la distribution de ses billets ;
- Bangkok est une ville cosmopolite et très compétitive où affaires, shopping et tourisme s'y déroulent ;
- Sa position géographique : il est plus facile pour les gens venant des régions avoisinant la Thaïlande de se rendre à Madagascar via Bangkok et vice versa.

#### **2.3.3.2- Les éléments moteur**

Ce sont essentiellement les aspects du marketing-mix sur lesquels on comptera pour assurer le succès du produit tels que :

- Fixation de tarifs relativement avantageux ;
- Gros canal de distribution ;
- Possession de ressources financières nécessaires pour financer les actions publicitaires.

#### **2.3.4- Formulation dans ses grandes lignes du marketing-mix**

La dernière rubrique de la formulation de la stratégie globale de marketing est la définition dans ces grandes lignes d'un marketing-mix.

Par définition, on appelle marketing-mix, l'ensemble des décisions de base qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les principales variables d'actions dont il

dispose, à savoir la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et de vente et la politique de communication et de promotion.

#### **2.3.4.1- La politique de produit**

On entend par produit tout ce que l'entreprise vend ou propose à ses clients. Dans le cas le plus fréquent, pour une entreprise de transport aérien, c'est la combinaison de biens matériels et de services incorporels.

L'importance de la politique de produit tient à deux raisons principales. La première c'est qu'il est très difficile pour ne pas dire impossible de faire du bon marketing avec un mauvais produit c'est à dire qui ne répond pas bien aux attentes des consommateurs. Généralement, lorsqu'un produit n'est pas bon, les efforts de publicité, de promotion et de vente que l'on tente de faire ne seront pas durablement efficaces.

La seconde raison, c'est que la politique de produit implique les investissements les plus lourds, et là où les erreurs sont les plus coûteuses et plus difficiles à corriger s'il ne correspond pas aux attentes des consommateurs.

Cependant, la première condition de réussite consiste à offrir aux clients potentiels un bon produit. D'abord, la qualité du produit, c'est le degré auquel ses performances répondent aux attentes que le client est en droit d'avoir à son égard. Ces attentes peuvent s'agir de la qualité de service, de l'horaire, de l'itinéraire de vol et de la durée de vol.

Lorsqu'un voyageur prend l'avion, il peut espérer que l'avion partira à peu près à l'heure prévue, qu'on lui serve bien à boire et à manger, qu'il n'y aura pas de changement de vol, et que l'avion est bien confortable et sûr.

Ensuite, la deuxième condition consiste à faire ressortir l'avantage du produit.

L'avantage du produit, c'est la caractéristique distinctive et positive du produit par rapport à la concurrence. Cette politique motive les gens à voyager plus avec la compagnie et à être fidèles au produit.

Sur la desserte de Bangkok, l'avantage produit réside sur le fait que la durée de vol est moins longue. Comme le vol long courrier est le plus long et le plus fatiguant, les gens préfèrent voyager en vol direct qu'en vol avec escales. Air Madagascar facilite le voyage de ses clients en offrant des formules comme le Through Fares, le Sabaka, l'Andia.

On distingue trois réseaux exploités par la compagnie :

### **Le réseau intérieur**

Sur ce réseau, elle donne 40 destinations et les grandes villes sont reliés à la capitale (Antananarivo) par au moins un vol par jour.

### **Le réseau régional**

On entend par réseau régional, les vols desservant les pays voisins de Madagascar.

Sur ce réseau, on a six destinations.

DESTINATION	FREQUENCE
Johannesbourg	3 vols hebdomadaires
Maurice	9 vols hebdomadaires
Réunion	6 vols hebdomadaires
Nairobi (Kenya)	1 vol hebdomadaire
Dzaoudzi (Mayotte)	1 vol hebdomadaire
Moroni (Comores)	2 vols hebdomadaires

### **Le réseau long courrier**

On entend par réseau long courrier, les vols sur longue distance.

Sur ce réseau, on a trois destinations

DESTINATION	FREQUENCE
<u>Europe</u>	
Paris (France)	4 vols hebdomadaires
Milan (Italie)	3 vols hebdomadaires
+ un vol charter: Milan – Nosy-Be	1 vol hebdomadaire
<u>Asie</u>	
Bangkok (Thaïlande)	2 vols hebdomadaires

### **2.3.4.2-La politique de prix**

Le prix est une composante très particulière du marketing-mix en ce sens que contrairement aux autres variables, le prix n'est pas porteur d'avantages positifs (ou de la valeur) pour le client, mais représente au contraire un sacrifice, ou du moins une contrepartie aux satisfactions qu'il attend du produit.

La politique de prix d'une entreprise consiste à fixer les prix auxquels elle vendra ses différents produits à ses différents clients. Pour notre part, c'est sur le réseau long courrier (la ligne sur Bangkok) que nous nous concentrerons le plus.

Chaque compagnie aérienne a son propre tarif, elle est donc libre de fixer ses prix dans le respect des normes fixées par l'IATA. Mais cette liberté de la fixation de prix peut parfois être limitée ; c'est le cas lorsque l'Etat décide que la compagnie doit diminuer ses tarifs.

En tenant compte du comportement des voyageurs et de leurs attentes, la compagnie offre des tarifs variables afin de satisfaire chaque client dans la mise en place de tarifs attractifs pour les hommes d'affaires reconnu par « classe affaires » ou classe C et les tarifs de la « classe économique » .

Par ailleurs, Air Madagascar offre d'autres gammes tarifaires. On peut voir :

- le tarif excursion valable 2mois, 3mois, 6mois ;
- le tarif jeune pour les personnes de moins de 28 ans ;
- le tarif ethnique pour les expatriés malgaches ;
- le tarif groupe pour les gens qui voyagent en groupe
- etc.

Ainsi, le rôle du marketing est donc d'identifier les segments de clientèle et de déterminer les niveaux de tarif pour chacun d'eux. Cette politique de tarification permet d'optimiser le revenu de la compagnie en fonction des objectifs qu'elle s'est fixée.

Le tarif de lancement offert par Air Madagascar sur l'axe Antananarivo-Bangkok (4.500.000 FMG) est un tarif très avantageux pour les locaux. La politique est de fixer un meilleur tarif que la concurrence et d'inciter les gens à venir découvrir Bangkok, à découvrir de nouvelles destinations.

Toutefois, il existe deux catégories de tarifs, que sont :

- Le tarif publié mis à la disposition du public ;
- Le tarif non publié ou encore tarif préférentiel qui est confidentiel. C'est le tarif de faveur accordé aux agences de voyages, aux tours opérateurs et aux « corporate » (clients sous contrat).

Par ailleurs, les tarifs varient selon plusieurs critères :

- la saisonnalité (voir annexe 2) ;
- le cours de devise ;
- la classe considérée (classe affaires, économique ou autres) ;  
(Voir annexe 2)
- le marché ;
- la concurrence ;
- la marge bénéficiaire ;
- les types de voyage.

### **2.3.4.3-La politique de distribution et de vente**

La vente est le plus souvent l'objectif final des entreprises.

Comme nous l'avons déjà énoncé précédemment, les billets d'Air Madagascar sont vendus par le biais :

- de ses propres représentations ;
- des organismes désignés pour la représenter ;
- des agences de vente.

#### **2.3.4.3.1-Les propres représentations d'Air Madagascar**

Ce sont des structures propres d'Air Madagascar c'est-à-dire des agences la représentant à travers les régions ou les pays où elle est implantée. La plupart de ces représentations se trouvent à Madagascar. Elles comptent une dizaine implantée dans toute l'île.

Ces agences participent toutes à la vente de billets d'Air Madagascar et s'occupent de sa clientèle.

#### **2.3.4.3.2-Les organismes désignés pour représenter la compagnie (GSA)**

Les GSA (General Sales Agency) sont des organismes qui sont chargés de vendre des billets des compagnies aériennes et de les représenter.

Air Madagascar travaille donc avec ces GSA pour la représenter étant donné qu'elle n'a pas encore de structure solide pour assumer ses ventes à l'étranger.

Ces organismes sont rémunérés par rapport à leur vente par ce qu'on appelle « super-commission » défini dans le contrat qu'ils ont établi ensemble. Il ne faut pas oublier que la tâche des GSA est aussi de faire connaître la compagnie et la destination.

D'ailleurs, le service « Marché International » au sein de la compagnie est chargé de suivre les résultats de leur vente pour un temps donné. Si le taux est largement inférieur, une remise en question sera faite par ce service.

#### **2.3.4.3.3-Les agences de vente (AGV)**

Ce sont des agences de voyage appartenant à des tierces personnes dont le rôle est également de vendre des billets de différentes compagnies en obtenant une commission sur les ventes.

Cependant, pour pouvoir vendre les billets d'Air Madagascar, ces agences doivent remplir certaines conditions dont l'obtention d'une licence venant du Ministère et un agrément ATAF.

Ces agences doivent être également IATA et la compagnie elle même.

En général, ce sont les vendeurs parce qu'ils vivent constamment avec la clientèle qui connaissent mieux le marché. C'est pourquoi, Air Madagascar doit trouver des moyens qui

visent à récompenser ceux qui vendent le plus de billets pour les rendre plus compétitifs. Ces actions visent également à optimiser les ventes de la compagnie.

En effet, la vente de billets d'Air Madagascar que ce soit via les GSA, les AGV, ou ses propres représentations se fait à partir d'un système informatisé dénommé AMADEUS.

#### **2.3.4.4- La politique de communication et de promotion**

##### **2.3.4.4.1- La politique de communication**

La communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier leur niveau d'information et/ou leur attitude et par voie de conséquence leur comportement.

Les moyens de communication dont dispose une entreprise sont très nombreux et variés.

Certains sont maîtrisés par elle, c'est le cas par exemple de la publicité ; d'autres au contraire échappent presque totalement à son contrôle, c'est le cas par exemple de la bouche à oreille.

Certains sont impersonnels, c'est-à-dire qui ne comportent pas un contact direct entre l'émetteur et le récepteur, c'est le cas de la publicité par mass média ; d'autres au contraire comportent un contact personnel, c'est le cas du mailing.

Cependant, nous classifions les moyens de communication utilisés par la compagnie en deux catégories : la communication personnelle et la communication impersonnelle.

Pour la desserte de Bangkok on peut dire que la compagnie a presque utilisé tous les moyens de communication possibles pour promouvoir cette ligne.

##### **2.3.4.4.1.1-La communication personnelle**

La communication personnelle permet un contact personnel et direct entre un représentant de l'entreprise et des membres du public visé. De nombreuses études et expériences indiquent que dans beaucoup de cas, ces moyens sont les plus efficaces pour transmettre des messages informatifs et persuasifs. Pour cette première catégorie de communication, les moyens utilisés sont :

###### **-Le marketing direct**

Par définition, le marketing direct est l'ensemble des moyens de communication directs, individuels et interactifs autres que le face à face, ayant pour objet de déclencher, de la part des personnes visées, une action immédiate.

Les techniques utilisées sont : le mailing ou l'envoi de courriers en recueillant la liste des personnes avec qui on va prendre contact ; la vente par téléphone ou « phoning », Air Madagascar a introduit cette technique en mettant en place le service « Call Center et e-commerce » ; et la vente télématique ou vente par Internet.

#### -Les relations publiques

Elles consistent à prendre des contacts personnels avec des publics particulièrement importants pour l'entreprise, en vue de les informer, de gagner leur sympathie et de les inciter à diffuser à leur tour, à des publics plus larges, les informations qu'on leur fournit. Les principaux moyens utilisés sont :

.Les réceptions, visites d'entreprise, stages en entreprise, voyage d'étude, conférence ;

.Les cadeaux d'entreprise, les voyages touristiques ;

.Le lobbying: il consiste à entretenir des contacts personnels réguliers avec des personnalités politiques ou des hauts fonctionnaires en vue de les informer sur les problèmes d'une entreprise ou d'une profession et de les inciter à défendre leurs intérêts.

#### **2.3.4.4.1.2-La communication impersonnelle**

La communication impersonnelle avons-nous dit est celle qui ne comporte pas de contact direct entre l'émetteur et le récepteur. Ce sont :

##### -La publicité par mass média

Elle consiste à émettre des messages en vue d'exercer directement une influence sur l'esprit des gens auxquels elle s'adresse, et, indirectement leurs comportements effectifs. Les moyens utilisés sont : la télévision, la radio, la presse quotidienne, l'affichage.

Sur la destination Bangkok, la publicité média a tenu une très grande place car elle permet de toucher de très larges publics. La diffusion de la publicité à la télévision a été très répétitive, et dans les journaux, on y parle souvent des opportunités trouvées sur Bangkok. Les médias les plus choisis sont ceux qui ont de large couverture, ce qui est le cas de la TVM (qui est la télévision nationale).

Air Madagascar n'a utilisé aucun thème publicitaire quant à la desserte de Bangkok mais elle a plutôt joué sur les prix lors de sa publicité en sachant que les voyageurs locaux sont très sensibles au prix et spécialement quand ils sont bas. C'est pourquoi dans les affiches, les brochures, le prix figure en gros plan que l'on peut voir dans l'annexe 3.

##### -Les relations presse

Ce sont les moyens qu'on emploie en vue d'obtenir de la part d'organes de presse (écrite, parlée, ou audiovisuelle), la diffusion d'information concernant une entreprise.

-Le parrainage ou sponsoring

Le parrainage consiste, pour une entreprise, à apporter publiquement son soutien (notamment financier) à une publication ou une émission ou une activité quelconque en échange de la citation de la marque ou de l'entreprise.

Ainsi, Air Madagascar participe au sponsoring sportif en associant son nom à cette épreuve sportive ; au parrainage d'un service public qui consiste à mettre à la disposition du public des services qui lui sont utiles et sur bien d'autres événements.

-La création d'un site web

Le site web d'Air Madagascar est défini par : [www.airmadagascar.com](http://www.airmadagascar.com). Notons toutefois que ce site sert à promouvoir la compagnie et ses produits et à développer une relation personnalisée avec les consommateurs. Les gens en provenance de Bangkok ou autres ont ainsi pu mieux connaître la compagnie et l'existence de cette ligne.

#### **2.3.4.4.2-La politique de promotion**

La promotion a également pour objectif ultime d'influencer le comportement du public mais par le biais d'une facilitation ou incitation matérielle directe plutôt que par une modification préalable de l'information ou des attitudes de ce public. En d'autre terme, la promotion consiste à associer à un produit un avantage temporaire destiné à faciliter ou à stimuler son utilisation, son achat et/ou sa distribution.

Les moyens utilisés sont :

-Concours, jeux en offrant des voyages gratuits

Les concours et les jeux sont aussi des techniques utilisés pour faire connaître le produit. D'ailleurs la compagnie a fait un concours sur la destination Bangkok. (voir annexe 4)

-Réductions temporaires de prix

La compagnie offre 50% de réduction sur les vols intérieurs pour les passagers qui ont pris les vols internationaux d'Air Madagascar. Par ailleurs, sur la desserte de Bangkok, la compagnie a offert un tarif promotionnel très attrayant dénommé BOGOF (Buy One Get One Free) qui consiste à offrir un voyage gratuit à la personne qui achète un billet. Toutefois, nous devons savoir que c'est souvent en basse saison qu'on offre des tarifs promotionnels.

-Promotions- distributeurs

.lancement des tarifs « inclusive tours » d'une certaine durée. Ces tarifs sont accordés aux TO en échange d'un certain quota de nombre de passagers.

.mise en place d' « incentive » pour récompenser les meilleurs vendeurs de billets Air Madagascar en leur offrant des petits cadeaux en fonction des quantités vendues.

-Voyages d'information pour les vendeurs.

Lors du vol inaugural, la compagnie a invité spécialement des personnalités importantes impliquées ou non à la vie de la compagnie et a effectué des enquêtes pour cette même occasion qu'on verra dans l' annexe 5.

Par la suite, plusieurs autres voyages d'information ont été organisés en vue d'une meilleure connaissance des produits à vendre.

## **2.4-Quatrième étape : Evaluation des stratégies envisagées et décisions**

Lorsqu'on a formulé la stratégie globale, il convient de l'évaluer pour savoir si on l'adopte ou si on la rejette. L 'évaluation se fait d'une part d'une manière qualitative et d'autre part d'une manière quantitative.

### **2.4.1-Evaluation qualitative**

L'évaluation qualitative d'une stratégie globale de marketing consiste à se poser à son sujet trois questions fondamentales qui correspondent aux qualités de base que doit posséder une telle stratégie : l'adaptation, la cohérence et la supériorité partielle.

#### **2.4.1.1- Adaptation**

Pour être acceptable, une stratégie doit en premier lieu être adaptée tant au marché qu'à l'entreprise elle-même.

L'adaptation s'apprécie qualitativement en confrontant les principales options de la stratégie envisagée, aux caractéristiques du marché.

On peut dire que la stratégie envisagée s'adapte au marché car chacun des deux pays y trouve son profit. D'ailleurs, il existe déjà des relations étroites entre Madagascar et la Chine par exemple.

Toutefois, les pierres précieuses, les produits halieutiques de Madagascar intéressent beaucoup les asiatiques. Par ailleurs, les malgaches trouvent aussi leur intérêt ; ce sont plutôt les commerçants qui vont le plus souvent à Bangkok puisque les produits et la vie y sont moins chers.

En outre, l'adaptation de l'entreprise à la stratégie globale s'appuie qualitativement à la lumière des ressources et des contraintes de celle-ci.

On peut dire que la stratégie envisagée s'adapte à l'entreprise car, avant l'ouverture de cette ligne, Air Madagascar desservait déjà Paris.

De plus, la compagnie a plus de quarante ans d'existence et d'expérience et assez de moyens financiers pour soutenir un effort de publicité importante et prolongé, un circuit de distribution permettant de toucher la clientèle de masse pour le lancement de cette ligne ainsi que pour les promotions. De toute manière, elle a déjà desservi Singapour auparavant.

#### **2.4.1.2- Cohérence**

Le deuxième principe que doit respecter une stratégie globale de marketing est la cohérence interne qui signifie que les différentes composantes du marketing-mix doivent être compatibles les unes aux autres et se renforcer mutuellement. Grâce aux analyses effectuées précédemment, l'on peut affirmer la cohérence du marketing-mix mis en œuvre quant à la desserte de Bangkok.

#### **2.4.1.3- Supériorité partielle**

Le troisième principe d'une stratégie de marketing est celui de la supériorité partielle selon lequel une stratégie n'est acceptable que si, sur un aspect au moins elle assure un avantage relatif aux produits de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Le principe de supériorité est très important surtout dans le cas où les entreprises décident de lancer un nouveau produit qui va se trouver en concurrence avec des produits déjà implantés sur le marché.

Cependant, si on parle de publicité, on constate qu'Air Madagascar fait plus de publicité sur cette ligne que son concurrent direct qui est actuellement Air Mauritius ; donc le budget qu'elle consacre à la publicité est forcément supérieur.

Du point de vue de la distribution et de vente, Air Madagascar possède un grand atout en terme de nombre de points de vente du fait qu'elle est implantée dans toute l'île. Ce qui lui permettra de faciliter ses ventes et d'atteindre plus facilement la clientèle.

#### **2.4.2-Evaluation quantitative**

Une fois qu'on a procédé à l'évaluation qualitative, il est souhaitable de la compléter par une évaluation quantitative. Elle consiste à prévoir d'une manière chiffrée les effets probables de la stratégie envisagée par rapport aux objectifs qu'on a fixé. Dans cette évaluation, on procèdera à deux méthodes que sont : la prévision des ventes et la prévision budgétaire.

### **2.4.2.1- Prévision des ventes**

Pour les entreprises, les prévisions de vente révèlent une importance primordiale. Pourtant, il n'existe pas vraiment de méthode qui permet d'estimer les ventes futures avec certitude. Cependant, des méthodes qualitatives peuvent être utilisées pour prévoir les ventes. Ces méthodes s'appuient sur les opinions de certaines personnes considérées comme particulièrement aptes à formuler des prévisions sur un phénomène déterminé. Ce sont :

-Les opinions d'experts

Cette méthode consiste simplement à demander, à des personnes réputées compétentes dans un domaine déterminé, leur avis sur ce qui s'y passera dans un avenir plus ou moins proche. Les experts peuvent être des personnes appartenant à l'entreprise ou, plus souvent extérieures à elle. Leur avis est parfois fondé sur la connaissance et l'expérience qu'ils ont.

-Les prévisions des vendeurs

Les vendeurs d'une entreprise parce qu'ils sont en contact direct avec sa clientèle ont souvent une bonne connaissance de ses comportements actuels et peuvent avoir des opinions sur son comportement futur.

C'est souvent par le biais des vendeurs que l'on peut évaluer les destinations les plus prisées d'Asie et celle qui convient le mieux à la compagnie c'est-à-dire qu'il faut voir la distance, les charges, les opportunités, les menaces et les avantages qu'elle va apporter aux passagers.

La tentative d'Air Madagascar sur Singapour n'a pas abouti en raison des troubles sociaux de 2002/2003. Cependant, la desserte de Bangkok n'a pas été choisie au hasard, des recherches et enquêtes ont été réalisées par la compagnie pour confirmer ce choix.

#### Evaluation de la situation actuelle

-Les coopérations sino-malgaches et nippono-malgaches sont très actives

-L'existence de plusieurs entreprises franches à Madagascar

-L'exploitation des pierres précieuses dont Madagascar en est parmi l'un des pays les plus fréquentés par les asiatiques en cette matière

-La pêche, la faune et la flore sont parmi les centres d'intérêt des asiatiques

-La présence d'une forte communauté installée à Madagascar qui s'est essentiellement introduite dans le secteur du commerce.

#### Raisons qui ont incité Air Madagascar à choisir Bangkok

-Le coût de la vie en Thaïlande est inférieur à celui de Singapour

-La Thaïlande est une puissance économique en Asie du Sud-est

- Elle présente suffisamment de garantie en terme de sécurité
- C'est une source d'approvisionnement qui pourrait intéresser les opérateurs malgaches
- Elle est facilement accessible par les ressortissants des pays asiatiques voisins : Japon, Chine, Indonésie
- Bangkok dispose d'un hub. Elle est parmi l'un des plus grands aéroports d'Asie comme Shanghai, Séoul, Hongkong, Kuala Lumpur, Tai Pei, Beijing, Manilles, Singapour, ...
- \*Un hub est un aéroport de très bonne réputation internationale, fréquenté par plusieurs compagnies aériennes.

Il permet à Madagascar de : .s'allier avec les grandes compagnies asiatiques

.conclure un partenariat auprès des autres compagnies aériennes

.de saisir les opportunités d'affaires visant aux bénéfices de la compagnie (passagers et frets)

- La culture et le mode de vie des asiatiques et des malgaches sont très rapprochés (l'appel du sang)
- La stabilité politique
- La bonne valeur de la monnaie.

#### **2.4.2.2- Prévision budgétaire**

Le deuxième aspect de l'évaluation quantitative concerne la prévision budgétaire. Elle consiste à prévoir, dans un horizon temporel, les conséquences probables du marketing-mix envisagées sur les ventes du produit et sa rentabilité.

Au vu de préserver certaines informations au sein de son entreprise, certains éléments ont été considérés comme confidentiels. C'est pourquoi, nous nous contenterons que des quelques informations qu'on a pu recueillir et qui seront évaluées en pourcentage.

L'estimation sur les dépenses associées au marketing-mix et sur les recettes de cette année (2005) son énumérés comme suit :

-Les dépenses en marketing par rapport au total des coûts tous vols confondus ont été estimées à 2,70%.

-Les dépenses en ventes et marketing par rapport au total des coûts tous vols confondus ont été estimées à 5,63%.

Cependant, quelques prévisions sur la ligne Antananarivo -Bangkok- Antananarivo sur cette même année : .coefficient de remplissage : 63%.

.passagers : 32.697

.frets : 524.000 kg

Ce qui est largement supérieur par rapport à celles de Juin à Décembre 2004 (année d'ouverture de la ligne) :

.coefficient de remplissage : 28%

.passagers :7.892

.frets :261.422kg

Nous pouvons en conclure qu'au niveau du coefficient de remplissage, il y a une augmentation de 40% et cela rien qu'en une année. Il en est de même au niveau des frets ; on a une différence de 262.578kg. Ce qui garantit déjà l'accroissement du trafic pour les années à venir.

Ainsi, on peut dire que la compagnie pourra atteindre ses objectifs puisque les écarts entre les prévisions et réalisations en font que les dépenses ainsi que les politiques menées dans la définition marketing-mix sont bien efficaces et correspondent à la rentabilité qu'attend la compagnie.

#### **2.4.2.3- Modèle informatique**

Les calculs à effectuer pour évaluer d'une manière quantitative une stratégie hypothétique de marketing sont relativement longs : il s'agit en effet de se livrer à la fois à une prévision des ventes et des recettes probables que l'on peut attendre de la stratégie envisagée et à une analyse détaillée des charges fixes et charges variables qu'impliquerait cette stratégie.

La méthode de calcul à la main n'est plus à la mode de nos jours, de plus avec une grande compagnie comme Air Madagascar, de telle méthode n'est plus possible.

Grâce au progrès technologique, des programmes informatiques standard sont utilisés. Ils permettent de simuler rapidement les effets en terme de rentabilité. Il suffit d'introduire les données et valeurs numériques correspondant à cette stratégie et l'on obtient aussitôt une évaluation des ventes et bénéfices. Les principaux avantages acquis par l'utilisation de ce modèle informatique sont : le gain de temps et la précision.

Cependant, des logiciels comme ceux de LOGITAIR, SAARI, Ciel compta sont utilisés comme moyens de traitement des recettes commerciales et de comptabilité .En outre, le logiciel SSPS est attribué pour le traitement et analyse statistiques (passagers et frets).Différents départements au sein de la compagnie sont spécialisés pour effectuer ces calculs avec délicatesse.

Tous ces logiciels permettent à la compagnie de connaître à temps et de suivre de près ses performances et les efforts qu'elle aura à déployer si nécessaire.

En effet, ces logiciels nous fournissent les données de notre choix grâce à un simple clic.

### **2.4.3-Décisions**

Une fois qu'on est arrivé à ce stade de processus d'élaboration d'une stratégie globale de marketing, il ne reste qu'à prendre une décision.

-si l'on a étudié qu'une stratégie et que son évaluation quantitative et qualitative est positive ou si l'on a comparé plusieurs et que l'une d'entre elles apparaît meilleure et satisfaisante par rapport aux objectifs visés, on l'adopte.

-si l'évaluation de la ou des stratégies est incertaine c'est-à-dire ne permet pas d'en adapter une mais ne conduit pas non plus à les rejeter définitivement, on peut décider de procéder à des études nouvelles.

-si l'évaluation conduit à rejeter définitivement la ou les stratégies envisagées, on peut chercher à en imaginer une ou plusieurs autres c'est-à-dire revenir à la page de formulation d'une stratégie.

-si enfin, on ne parvient pas à trouver une stratégie susceptible d'atteindre les objectifs visés, on peut être amené soit à réviser en baisse les objectifs soit à demander à la Direction Générale qu'elle augmente les ressources allouées ou qu'elle atténue certaines contraintes imposées par elle.

Pour notre part, il n'est plus à hésiter car les avantages qui en découlent de l'exploitation de cette ligne sont très nombreux et les stratégies qui ont été adoptées sont très efficaces. De plus, il n'est plus évident de procéder à une évaluation puisque la ligne est déjà en place.

## **CONCLUSION**

Le traitement de la première partie nous a permis de voir un aperçu global sur l'identité de la compagnie Air Madagascar, de ses activités et de ses missions.

Nous avons pu constater que la Direction Commerciale et les Départements qui lui sont rattachées jouent un rôle principal sur le redressement et le redécollage de la compagnie.

Il nous a également permis de dégager les opportunités d'affaires et de tourisme que les deux pays peuvent trouver quant à l'ouverture de la ligne Antananarivo -Bangkok- Antananarivo; ainsi que les potentiels marketing de la compagnie concernant son réseau long courrier, plus particulièrement celui de Bangkok.

En outre, le marketing est l'outil essentiel et important dans le cadre de notre étude grâce auquel nous avons pu suivre les différentes étapes de sa démarche et mettre en œuvre les stratégies et les politiques du marketing-mix afin de reconstituer les diverses améliorations qui vont être apportées.

Notons notamment que cette partie est plutôt théorique et que pour des raisons de confidentialité, certaines données ne nous ont pas été accessibles.

Ainsi, pouvons-nous conclure que l'ouverture de cette ligne pourra faire profiter à Air Madagascar.

**PARTIE II**  
**IDENTIFICATION ET FORMULATION DES**  
**PROBLEMES**

## **Partie II - Identification et formulation des problèmes**

### **Chapitre I - Problèmes au niveau des moyens humains et matériels**

Comme dans toute entreprise, même pour les entreprises qui sont leader sur le marché, les problèmes sont toujours vivants dans la vie de celles-ci. La compagnie Air Madagascar connaît aussi des hauts et des bas.

Après les secousses de 2002, on peut dire que la compagnie n'est pas encore totalement sortie du gouffre. Les conséquences de cette crise en sont bien réelles ; où elle a connu des pertes importantes et des dettes colossales.

Cependant, des actions de redressement ont été menées mais il existe encore quelques problèmes.

#### **Section 1- Moyens humains**

Les problèmes au niveau des moyens humains sont liés à l'attitude du personnel en contact direct avec les clients.

L'attitude du personnel en contact avec les clients n'est quelquefois pas très satisfaisante pour deux raisons.

La première se rapporte à l'humeur de celui-ci. Les problèmes familiaux, une maladie ou des problèmes personnels peuvent avoir des conséquences sur le travail et provoquer des attitudes de désintéressement envers le client.

La seconde est le fait de la surcharge de travail à accomplir par l'agent.

Débordé par le travail, il peut oublier la présence du client ou encore le fait revenir plus tard.

Il ne faut pas oublier que de simples gestes d'inattention peut coûter cher à l'entreprise: à un client insatisfait, on risque d'en perdre plusieurs.

#### **Section 2- Moyens matériels**

Les problèmes au niveau des moyens matériels sont liés :

- aux difficultés d'accès aux services demandés à la compagnie dues aux pannes fréquentes des machines ou à des problèmes de réseaux (téléphoniques et électriques).

Lorsque les machines ou ordinateurs tombent en panne, il est clair que la longueur de file s'accroît ; et la longueur des temps d'attente risque de mécontenter les clients et par la suite les font changer de compagnie ou donner une mauvaise réputation à la compagnie. Alors que presque tous les travaux effectués au sein de la compagnie requièrent l'utilisation des machines.

- aux irrégularités d'exploitation.

C'est sur ce point que se plaignent souvent les clients si bien que ces irrégularités peuvent donner une image négative à la compagnie. Ces irrégularités peuvent être au niveau des horaires, de l'avion, des itinéraires.

.L'irrégularité d'horaire

Elle est due à un changement d'heure de départ ou d'arrivée.

Elle peut provenir de plusieurs sources :

- attente correspondance
- recalage suite à une demande spéciale
- recalage suite à un incident technique
- etc.

. L'irrégularité d'avion

Elle peut provenir de plusieurs causes:

- adaptation de l'offre et de la demande. L'avion utilisé peut être en moins ou en plus .

Exemple:- un ATR 42 est prévu alors qu'un Twin Otter est mis en ligne ou vice versa

-un ATR 42 est prévu alors qu'un B 737 est mis en ligne ou vice versa

- avion non disponible
- problème d'infrastructure

Exemple: limitation de longueur de piste ou piste non éclairée après le coucher du soleil

- problème technique : avion ou balise
- etc.

. L'irrégularité d'itinéraire

Elle est due au changement d'itinéraire prévu par le programme de base.

Elle peut provenir de plusieurs causes:

- pression de trafic

Exemple: lorsqu' il y a transport de groupe

-déroutement suite à une irrégularité d'horaire importante; à des incidents techniques, à des problèmes météo

- problème d'infrastructure

Exemple: lorsque l'avion n'est pas autorisé à atterrir sur une piste donnée.

- etc.

## **Chapitre II – Problèmes liés à l’environnement**

### **Section 1- Environnement économique**

Air Madagascar rencontre deux problèmes principaux que sont : la dévaluation de la monnaie nationale et la hausse du prix du carburant.

En effet, ces deux facteurs tiennent un rôle important dans la vie de la compagnie

Toutefois, c’est surtout par rapport à l’euro que la monnaie malgache s’est dépréciée.

Par ailleurs, cette dépréciation cause des manques à gagner pour Air Madagascar puisque:

-80% des coûts des opérations sont payés en devises contre 20% seulement en francs malgaches.

- parmi les dépenses engagées par la compagnie, le carburant occupe 20% des coûts des opérations, 18% pour l’entretien. Et également une partie des appareils loués, des assurances, des taxes diverses sont payés en devises.

- Au niveau des recettes, une partie est évaluée en devises.

Il est à noter que les recettes d’Air Madagascar sont évaluées en euro tandis que les dépenses sont évaluées en dollar.

Quant à la hausse du prix du carburant, son coût d’achat a connu, de Décembre 2003 à Juillet 2004, une hausse de 108% à Madagascar. De ce fait, le budget de la compagnie se voit aussi augmenté.

Par conséquent, pour pouvoir pallier à cette situation, la compagnie fut obligée de réajuster ses tarifs si bien que l’annulation des réservations est devenue de plus en plus fréquente. Ce réajustement de tarif a atteint plus particulièrement les vols domestiques.

Toutefois, cette augmentation de tarif risque de totalement changer le comportement des voyageurs. D’autres choisissent d’autres moyens de transport parce qu’ils coûtent moins cher (exemple sur les vols domestiques) tandis que d’autres préfèrent partir pour une autre occasion.

Si toute l’économie du pays est affectée par la crise, il est aussi vrai que le pouvoir d’achat de la population diminue.

Ce qui fait que moins de gens vont venir à Madagascar, puis laisseront les grandes sociétés ou les hommes d’affaires étrangers à hésiter d’investir dans notre pays.

Or, cet investissement est source de création d’emplois car plus les investisseurs vont venir, plus des emplois seront créés et plus l’activité économique dont les déplacements de personnes et le déplacement du fret seront importants. A titre d’exemple, pendant la crise 2002, beaucoup d’employés des zones franches qui ont été obligés de fermer leur porte se sont retrouvés au chômage.

## **Section 2- Environnement politique**

L'instabilité politique qui est à l'origine de la crise survenue en 2002 est un phénomène presque inoubliable puisqu'elle a atteint la vie de tous les malgaches donc du pays tout entier. Le 4 Avril 2002 marque un tournant décisif sur la vie d'Air Madagascar, c'est la date à laquelle on avait annoncé son arrêt d'exploitation qui a duré un certain temps avant la reprise total des vols. Air Madagascar n'était plus à l'abri et les gens se posaient des questions sur l'avenir de la compagnie car elle relie toutes les villes et les provinces de Madagascar et également Madagascar et les autres pays grâce à ses vols régionaux et longs courriers. Elle participe aussi au désenclavement du pays.

En effet, cette instabilité politique donne une image négative du pays vis à vis de ses futures partenaires ainsi que des compagnies étrangères avec lesquelles Air Madagascar souhaite s'allier. Souvenons nous que la crise qui est survenue en 2002 a fait la une de tous les médias et ce, jusqu'à l'étranger.

Enfin, pour gagner la confiance de ces compagnies, Air Madagascar se trouve obligée de les convaincre par tous les moyens face à cette situation à laquelle elle se trouve.

## **Section 3- Environnement social et culturel**

Les relations entre la Thaïlande et Madagascar semblent être renforcées grâce à l'ouverture de la nouvelle ligne par Air Madagascar. Pourtant, le problème qui se pose quant à l'exploitation de cette ligne est la barrière de langue, de communication.

Notons que la Thaïlande est un pays qui n'a jamais été colonisé ; de plus les thaïlandais sont un peuple fier et fier de leur pays et par conséquent très conservateurs.

Outre la langue natale, le " thaï " ou le chinois ; l'anglais est aussi pratiqué mais il est facultatif. C'est pourquoi au sol comme en vol, la communication est très difficile avec ceux qui ne parlent pas l'anglais alors que c'est la langue internationale. Cette barrière linguistique ne permet donc pas aux personnels de s'exprimer totalement à la clientèle thaïlandaise tels que la communication des informations (changement d'horaire ou autres), le guide des hôtels, l'accueil, etc.....Alors que se procurer un interprète n'est pas toujours évident de la part des passagers ou de la compagnie.

La langue est également un frein pour les commerçants malgaches qui font leur shopping à Bangkok. Le plus souvent, ils se communiquent à l'aide d'une machine à calculer pour discuter le prix.

Il est donc nécessaire que le personnel d'Air Madagascar prenne part à la connaissance de leur langue tout au moins le mandarin ou le japonais et il est important que l'équipage s'adapte à leur mode vie.

#### **Section 4- Environnement touristique**

Air Madagascar en tant que transporteur aérien joue un rôle prépondérant dans le développement du tourisme. En effet, la santé d'Air Madagascar dépend aussi du développement de celle-ci.

De plus, le tourisme est parmi l'un des secteurs d'activités qui contribue à une croissance économique durable.

En outre, l'objectif du gouvernement pour 2007 est de faire venir 500.000 touristes à Madagascar. On a dénombré 110.000 touristes en 2001, 70.000 en 2002 et 140.000 en 2003. Cependant, malgré que l'effectif accroît chaque année, on est encore très loin comparé aux 700.000 touristes qu'accueille l'île Maurice chaque année et aux 400.000 touristes qu'accueille la Réunion chaque année dont la superficie est 300 fois plus petite.

Ceci est parfois dû à l'insuffisance de la capacité hôtelière tant en quantité qu'en qualité par rapport aux îles voisines. Et les personnels recrutés ne sont parfois pas au niveau et quelques propriétaires non plus.

Dans les zones les plus prisées, les hôtels sont souvent pleins et n'arrivent pas à suivre alors que nombreux sont les touristes qui se projettent de venir à Madagascar mais qui ont par la suite changé de destination parce que les réservations ne sont plus possibles. Ce qui demeure donc des manques à gagner pour Air Madagascar.

En outre, le manque de professionnalisme des hôtels est également un frein pour la venue des touristes. Ceux qui n'ont pas été satisfaits par la qualité de service de l'hôtel où ils étaient risqueront de ne plus revenir.

Par ailleurs, en Thaïlande on peut voir des hôtels de haut standing ; on dénombre 172 hôtels de 4 étoiles pour la plupart et le pays accueille 11 millions de touristes chaque année.

En effet, le fait que Madagascar reçoit moins de touristes que les autres îles voisines réside aussi sur le fait que beaucoup de gens ne connaissent pas encore la destination Madagascar.

Lorsqu'on parle du pays, on est souvent obligé de se situer par rapport à l'île Maurice. Si la destination Madagascar n'est pas connue, il est évident qu'Air Madagascar le soit également.

#### **Chapitre 3- L'offre liée au marketing-mix**

L'offre constitue tout ce que l'entreprise met à la disposition de sa clientèle. Cette offre est souvent diversifiée entre les entreprises concurrentes car chacune à sa propre stratégie.

Par application du marketing-mix, nous définirons une par une ces politiques en s'appuyant essentiellement sur ce qu'offre la compagnie par rapport à la concurrence.

Mais avant tout, nous allons voir qui sont les principaux concurrents d'Air Madagascar.

## **Section 1- Principaux concurrents d’Air Madagascar**

Comme dans tous secteurs d’activités, les entreprises ne peuvent échapper à la concurrence. A l’échelle du marché domestique, Air Madagascar n’a pas de concurrent, elle est prédominante sur le réseau intérieur. Par contre, elle a des concurrents sur les autres réseaux : régional et long courrier.

Sur le réseau long courrier, le principal concurrent d’Air Madagascar sur la desserte de Bangkok est Air Mauritius avec un itinéraire de vol correspondant à : Antananarivo- Maurice Singapour - Bangkok alors que celui d’Air Madagascar est un vol direct avec : Antananarivo - Bangkok- Antananarivo. Sur les autres destinations, on peut voir Air France, Corsair, etc.

Par ailleurs, Air Madagascar rencontre indirectement trois types de concurrents sur le marché de transport malgache en terme de passagers et marchandises que sont :

### **Le transport routier**

C’est le moyen le plus utilisé par la population malgache car il coûte moins cher que le transport aérien et il peut atteindre les différentes régions très enclavées ou non et où Air Madagascar n’est pas encore présente.

### **Le transport maritime**

Ce mode de transport est un vrai concurrent d’Air Madagascar en matière de fret avec des prix largement moins chers malgré de longs délais d’acheminement. Il peut transporter des engins, voitures, ...qu’un avion ne peut transporter.

Il peut également desservir diverses destinations : Madagascar ainsi qu’en dehors de Madagascar.

### **Le transport ferroviaire**

Ce mode de transport n’est pas très développé à Madagascar et il est rarement emprunté. Il ne constitue pas un vrai concurrent pour la compagnie.

L’offre de voyage est aujourd’hui pléthorique. Les entreprises se battent sur les parts de marché et les consommateurs sont de plus en plus exigeants. L’offre d’une entreprise dépend de ses ressources, des contraintes de l’environnement, du marché et de son environnement.

## **Section 2- L'offre**

### **2.1-Produit**

Nombreux sont les produits que peut offrir une compagnie aérienne. Ce sont les voyages, les destinations, les horaires, les fréquences, les types d'avion, la durée, les itinéraires, les services (à bord et au sol) ainsi que des avantages tels que le programme de fidélisation.

#### *.Au niveau de la destination*

Air Madagascar offre trois destinations sur le long courrier que sont : Paris, Milan et Bangkok.

Par ailleurs, il est important de savoir quelles sont les destinations desservies par les concurrents.

Sur la destination Asie, Air Mauritius effectue en plus de la ligne sur Bangkok des vols réguliers sur Singapour (desservi auparavant par Air Madagascar), Hongkong et Malaisie.

En ce qui concerne les itinéraires de vol, Air Madagascar dispose d'un avantage grâce à son vol direct qui est moins fatigant avec seulement 8h de vol, par rapport à son concurrent.

Il est aussi important de s'interroger si :

-les fréquences de vol sont suffisantes par rapport à ce qu'offre la concurrence. A l'heure actuelle, Air Madagascar offre deux vols hebdomadaires ;

-les horaires de vol conviennent aux passagers ou s'ils préfèrent celles de la compagnie concurrente ;

-les jours d'opération conviennent aux passagers ou s'ils préfèrent ceux de la compagnie concurrente.

#### *.Au niveau de la flotte*

Il faut voir si les avions exploités permettent de répondre à la demande sans pour autant requérir à des coûts d'exploitation trop élevés par rapport à ceux des concurrents.

- Sont-ils en bon état ? Comment est l'aménagement de la cabine ?

Air Madagascar a acquis un nouvel avion affecté en priorité pour la desserte de Bangkok. Ce qui rassure les passagers et les met en confiance.

- Quelles en sont leurs capacités ? le nombre de sièges correspondants ? le poids limite autorisé sur les excédents de bagages ?

Par ailleurs, le problème se pose si le concurrent utilise des avions plus gros et que ces avions sont pleins à l'aller comme au retour. En effet, ceci lui donne des avantages au plan optimisation des coûts et au plan détermination des tarifs qui peuvent être bas.

Cependant, dans le transport aérien, il est rare que l'avion soit rempli dans le sens aller et dans le sens retour. De plus, en terme de commodité pour la clientèle, mieux vaut avoir plusieurs choix de vol par semaine ou par jour plutôt que des fréquences plus contraignants même s'il y a d'autres atouts par ailleurs. Ce qui revient à dire que ce qui arrange la compagnie (prix de revient bas) ne convient pas toujours aux passagers (plus de fréquence).

*.Au niveau des avantages offerts aux voyageurs* tels que le programme de fidélisation.

Les voyageurs tiennent beaucoup compte de ce programme. Il fait partie des avantages offerts par la compagnie grâce à leur fidélisation. Les questions qu'on se pose sont alors:

- Existe-t-il d'autres moyens de fidélisation que les concurrents adoptent et que Air Madagascar pourrait aussi appliquer pour ne pas se faire arracher les clients actuels ?

On signale que le programme de fidélisation NAMA KO d'Air Madagascar est basé sur un système de points accordés en fonction du tarif en USD hors taxes utilisés. Les conditions générales d'adhésion se trouvent à l'annexe 6.

Celui d'Air France par exemple est basé en fonction de la distance parcourue par le passager qu'on appelle aussi «miles».

Les avantages qui découlent de ce programme sont :

- Gain de billets gratuits ;
- Surclassement sur réseau régional ou sur long courrier ;
- Excédents de bagages sur long courrier.

Les billets gratuits et les excédents de bagages acquis peuvent être cédés aux personnes de son choix.

- Les procédures d'adhésion et les règles à respecter sont-elles faciles par rapport à ceux des concurrents ?

La comptabilisation des points des membres NAMA KO n'est pas encore informatisée.

De plus, les voyageurs sont obligés de renvoyer leur souche de billet à chaque fois que leur voyage est effectué, au point de vente Air Madagascar ou directement au siège social, au service responsable de ce programme.

*.Au niveau des services à bord et au sol*

C'est sur la qualité de service que repose l'image même de l'entreprise et par voie de conséquence la fidélité de sa clientèle. Elle peut concerner :

- la qualité de la nourriture à bord. Est-elle adaptée à la destination ?

Par exemple, pour la desserte de Bangkok, la nourriture offerte au départ d'Antananarivo et au départ de Bangkok peut être différente.

- L'équipage. Les passagers sont-ils en général satisfaits du service donné par l'équipage ?

Sur la desserte de Bangkok, l'équipage d'Air Madagascar fait tout le nécessaire pour satisfaire le client. Il y a un climat de sympathie spontanée entre les malgaches et les thaïlandais ou les asiatiques en général.

- Le temps d'enregistrement, le respect des heures de départ et le temps de recherche de bagages, le temps d'acheminement des frets.

Les passagers choisissent plutôt la compagnie qui offre un service plus rapide et qui les satisfasse le mieux. Si les critères correspondent au service offert par le concurrent, c'est sûr qu'ils vont choisir la compagnie concurrente.

## **2.2- Prix**

Le prix joue un rôle prépondérant dans la vente. C'est particulièrement par rapport au prix qu'on a fixé que résultera le volume des ventes. En effet, l'acceptation du produit dépend de la sensibilité du voyageur au prix ou à la qualité de celui-ci.

Les compagnies aériennes pour pouvoir s'adapter à sa clientèle, offrent une fourchette de prix, c'est à dire que le niveau des tarifs varie selon les segments de clientèle qu'on détermine, par classe tarifaire.

Sur une segmentation simple, on a d'une part la clientèle affaires (hommes d'affaires) qui est prêt à payer plus cher et pour laquelle la qualité de service et la fréquence de vols tiennent la plus grande place, et, d'autre part, la clientèle loisirs (touristique), c'est celle qui voyage pour des motifs personnels et qui réclame des prix bas.

Comme on l'a évoqué précédemment, si une autre compagnie concurrente possède de plus gros avions que celui exploité par Air Madagascar et décidait aussi de desservir Bangkok, elle pourrait offrir un prix plus bas puisqu'elle dispose d'un avantage par rapport au nombre de sièges car plus il y a de sièges à vendre plus il y a de chance à appliquer des tarifs bas.

En outre, les tarifs dépendent également de l'itinéraire de vol. Une compagnie avec un vol direct est susceptible d'offrir un tarif plus bas que celle dont le vol est avec escales et ce sur une même destination. Dans le cas d'Air Madagascar et d'Air Mauritius, il est évident qu'au départ d'Antananarivo, le tarif revient moins cher avec Air Madagascar.

Par ailleurs, il arrive parfois aussi que les entreprises fixent leur prix à partir de la concurrence. Ce qui veut dire que, soit la compagnie s'aligne sur le prix de son concurrent s'il trouve que l'écart entre le prix qu'il applique et celui de son concurrent n'est pas trop éloigné ; soit elle fixe son prix en prenant en compte la valeur de son produit et de celle de son concurrent sur le marché.

### **2.3-Distribution et vente**

Pouvoir vendre beaucoup ou plus que les concurrents, c'est l'objectif que se fixe chaque entreprise. Pour ce faire, tenir une place importante en terme de part de marché relève de la politique de distribution et de vente.

La vente dépend d'une part du nombre de points de vente de la compagnie. Avoir des points de vente un peu partout facilite la vente et l'achat de billets que va effectuer le voyageur .

Avec Air Madagascar, il a le choix entre s'adresser directement aux propres agences d'Air Madagascar de la ville la plus proche ou aux agences de voyage privées qui sont chargés de recevoir la clientèle d'Air Madagascar et de vendre ses billets.

Sur la desserte de Bangkok, puisque son concurrent direct est Air Mauritius, elles se trouvent tous deux à peu près dans la même situation en terme de technique de vente à Bangkok.

D'autre part, la vente dépend des vendeurs. Dans l'optique marketing, le vendeur doit prendre en compte la satisfaction du client et la rentabilité. Il transmet et adapte l'offre aux besoins spécifiques des clients, en même temps qu'il fournit à l'entreprise de nombreuses informations en provenance du marché. Travailler avec les GSA permet à la compagnie moins d'engagement mais plusieurs tâches à accomplir. Une fois la responsabilité de vente entre les mains des GSA, la compagnie doit suivre et contrôler les ventes, vérifier si les clauses stipulées dans le contrat de vente (à son profit) sont respectées. Il suffit juste de faire la promotion d'Air Madagascar pour que les gens la connaissent davantage, d'essayer d'acquérir de nouveaux clients et de rendre plus fidèle les clients actuels pour promouvoir les ventes.

Notons toutefois que la sortie récente du film intitulé « MADAGASCAR » réalisé par la maison de production américaine fera encore plus connaître la destination Madagascar.

### **2.4-Communication et promotion**

Il est important pour une entreprise, de savoir communiquer avec les publics sur lesquels elle s'intéresse surtout si le produit est nouveau et qu'elle est déjà en face d'un concurrent assez important.

De plus, la communication a une influence sur les attitudes et les comportements des publics auxquels l'entreprise s'intéresse. Donc, elle fait partie de l'une des politiques très importante pour défier la concurrence.

D'après ce qu'on a vu précédemment, on constate que par rapport à son concurrent, les moyens utilisés par Air Madagascar pour faire connaître la destination Bangkok sont plus

répétitives si on parle, prenons par exemple la publicité, du nombre de fois où elle passe à la télévision. Ceci, permet déjà à la compagnie de s'imposer dans l'univers concurrentiel.

Du point de vue promotion, la politique utilisée par Air Madagascar est efficace si on parle de l'impact qu'elle a eu sur la mise en place du BOGOF.

En revanche, Air Mauritius dispose d'un large avantage si on se réfère à son itinéraire de vol. Etant donné qu'elle effectue des escales sur Maurice et Singapour pour parvenir à la destination finale qui est Bangkok, elle peut déjà atteindre les gens qui sont à Maurice et à Singapour.

#### **Chapitre IV – La demande**

La demande tient une place importante pour une compagnie où l'activité est basée sur le service.

La demande se caractérise par plusieurs variables que sont la préférence de chaque client ou catégorie de client (horaire, destinations,...), le prix, et le service. Dans la demande, il y a lieu de définir qui sont les consommateurs. Il s'agit ici de toutes les personnes ayant un désir de voyager à bord d'un aéronef ou d'expédier des marchandises d'un point A à un point B.

Il est nécessaire de rappeler qu'il y a deux types de clientèle qui voyagent sur Air Madagascar, à savoir la clientèle affaires et la clientèle touristique.

Sur la desserte de Bangkok, nous allons en premier lieu déterminer les demandes des voyageurs en provenance de Bangkok à destination de Madagascar.

Ceux qui voyagent en classe affaires réclament en général la qualité de service, les fréquences et les horaires de vol car ils veulent être à l'aise durant tout le voyage pour pouvoir directement poursuivre leurs affaires (réunions ou autres) une fois arrivés à la destination finale.

Ceux qui voyagent en tourisme ou qui veulent visiter leur famille préfèrent souvent les périodes de vacances et choisissent plutôt les destinations les plus attrayantes.

Les touristes japonais préfèrent quitter un vendredi pour arriver à Antananarivo le samedi et prendre immédiatement la correspondance vers la région qu'ils ont choisie dont les raisons sont : combiner les trois jours de week-end avec cinq jours de vacances, les japonais n'aiment pas le gaspillage de temps et passer plus d'une nuit en dehors de ce qui a été prévu dans le programme de base car ils aiment la ponctualité.

En second lieu, nous allons voir ce qui en est des voyageurs locaux qui vont à Bangkok.

La plupart de malgaches qui vont à Bangkok sont des commerçants. Pour ce faire, ils accordent le plus d'importance sur les jours de vol. Comme les magasins et les centres

commerciaux de Bangkok sont ouverts jusqu'à très tard dans la nuit, ils préfèrent par exemple quitter Madagascar un vendredi pour pouvoir consacrer tous le week-end au shopping.

Pour l'année 2004, le nombre total de passager sur l'axe Antananarivo -Bangkok-Antananarivo est de 7892 et c'est au mois de juillet qu'il a atteint son maximum : 795 passagers à l'aller et 818 passagers au retour.

Par ailleurs, la majorité des entreprises cherchent à mesurer la relation prix -volume. Il faut noter que chaque prix a un impact différent sur le niveau de la demande.

Cependant, la courbe de demande établit par l'entreprise indique le nombre de voyageurs sur un tarif donné.

En principe, la courbe a une pente négative c'est à dire que plus le prix diminue, la demande augmente ou plus le prix augmente, la demande diminue. Mais dans les produits de prestige, la relation peut s'inverser ; le prix est alors interprété comme un symbole de qualité.

C'est le cas de la classe affaires d'un aéronef où le prix joue sur la qualité de service offert.

En effet, le problème réside sur le fait que si, la capacité de la compagnie à satisfaire la demande du client est inférieure à celle de la compagnie concurrente, alors il y aura des manques à gagner.

Plus l'offre correspond à ce qu'il attend, plus il sera satisfait et restera fidèle.

### **Régularisation de l'offre et de la demande**

Il est important d'adapter l'offre à la demande tout en sauvegardant l'aspect commercial (image de marque) du produit, ponctualité, régularité, sécurité, économie,...

Pour ce faire, on a deux types de vols contribuant à cette régulation.

D'une part, on a les vols supplémentaires. Un vol supplémentaire est le résultat d'une régularisation des capacités à la suite d'une pression de trafic sur une relation donnée pour une date et période bien définies ou encore de mise en place que la compagnie essaie de rentabiliser.

Bref, c'est un vol qu'on va ajouter au programme des vols déjà mis en place.

D'autre part, on a les vols spéciaux. Un vol spécial, au sens commercial du terme, est un vol affrété par un client qu'on appelle affréteur dont la capacité totale offerte est à sa disposition.

Le contrat de vente est matérialisé par le document « ORDRE D'AFFRETEMENT ». Les vols réguliers de base sont en principe prioritaires par rapport aux vols d'affrètement.

Ainsi, le problème réside sur le fait que si Air Mauritius est plus disponible en terme d'avion, et qu'elle risque de casser les prix.

## **Chapitre V – Partenariat**

Le partenariat consiste à s'associer avec une autre compagnie aérienne afin de créer une affaire dont ils partagent la propriété et le contrôle.

En prenant en considération tous les problèmes auxquels est confrontée la compagnie, le partenariat est favorable à Air Madagascar, pour ses vols longs courriers.

D'abord, il permet de faciliter la tâche qu'elle aura à accomplir si elle avait décidé de s'engager seule dans toutes les démarches pour son installation à Bangkok laquelle demande de gros moyens financiers.

Ensuite, une certaine somme est déjà due à Air Madagascar puisque la compagnie Thai Airways, son partenaire sur la desserte de Bangkok, achète une partie de ses sièges.

Non seulement son chiffre d'affaires accroîtra mais Air Madagascar sera connu par les clients de la Thai Airways si on parle de la destination Madagascar.

Enfin, le fait que Thai Airways fait partie des grandes compagnies aériennes mondiales et qu'elles sont partenaires, pourrait être un atout pour Air Madagascar.

En revanche, le partenariat peut révéler des points négatifs surtout si la taille des deux compagnies partenaires est trop déséquilibrée. C'est effectivement le cas d'Air Madagascar et de Thai Airways. Les problèmes peuvent être dans les cas suivants.

### - Au niveau du programme de fidélisation

Etant donné que Thai Airways est une compagnie de grande envergure, il est évident que le nombre de ses clients membres du programme de fidélisation est supérieur à celui d'Air Madagascar.

Pour 25000 membres (Thai Airways) par exemple, ne serait ce qu'une part minime de ses voyageurs jouirait des avantages de ce programme, pourrait affecter le chiffre d'affaires d'Air Madagascar voire même des pertes.

Il peut arriver aussi que les privilèges offerts par les deux compagnies soient différents.

Ce qui engendrerait un manque à gagner pour l'autre compagnie. Cependant, l'avantage revient souvent à la plus grande compagnie puisqu'elle peut offrir plus que l'autre en raison de sa capacité en nombre et en type d'appareil.

### - Au niveau des excédents de bagages

Dans les règles internationales, le poids des bagages alloués par passager est de 20kg, alors qu'Air Madagascar offre 30 kg à tous ses passagers des vols longs courriers .

Cependant, le problème se pose si Thai Airways décidait que les 20 kg soient maintenus par les deux compagnies alors que tous les clients d' Air Madagascar sont habitués de bénéficier des 30kg.

- Au niveau du système de réservation

Actuellement, le système de réservation, de vente de billet d' Air Madagascar se fait par AMADEUS.

Il est à noter que c'est l'élément fondamental pour que les compagnies et les organismes vendeurs de billets de ces compagnies tels que les GSA, les agences de voyage puissent travailler ensemble.

C'est en quelque sorte les moyens qu'ils utilisent pour se communiquer entre eux des états de la réservation, des places disponibles, des ventes, ...

Le problème se pose alors si Thai Airways utilise par exemple le système SABRE. Ce qui fait que les systèmes qu'ils utilisent sont différents. En revanche, ceci devient un problème si ces deux systèmes ne sont pas vraiment compatibles c'est-à-dire que l'interconnexion n'est pas possible directement mais demande encore de gros moyens financiers pour rendre plus facile la connexion et que si c'est Air Madagascar qui devrait le faire.

- Au niveau des billets

Le problème au niveau des billets vient du fait que les techniques utilisées par Thai Airways dans l'émission et le paiement de billets suivent les évolutions technologiques (le e-commerce).

C'est-à-dire que les billets sont émis automatiquement et les paiements de billets sont aussi facilités pour les passagers.

Contrairement à Air Madagascar où certains sont traités manuellement en plus des moyens électroniques.

## **CONCLUSION**

Cette deuxième partie nous a permis de connaître les différents problèmes et barrières que rencontre la compagnie quant à l'exploitation de la ligne Antananarivo -Bangkok - Antananarivo.

Etant une compagnie aérienne malgache et étant donné la situation actuelle du pays à l'échelle mondiale, il n'est pas facile de percer le marché extérieur tel que les vols longs courriers si les moyens financiers ne le permettent pas encore, d'autant plus que la santé d' Air Madagascar est liée aux difficultés que rencontrent aujourd'hui le pays.

Sur le plan concurrentiel, les compagnies étrangères sont très en avance au niveau des moyens matériels et d'équipements ; si bien qu'au niveau même du partenariat, l'avantage n'est pas toujours du côté d'Air Madagascar.

Au niveau de l'offre, on a pu constater que les failles proviennent des irrégularités en raison de l'âge des appareils et des machines ; et de l'attitude du personnel envers les clients.

Enfin, de gros efforts sont encore à déployer afin de se mettre au niveau de ces compagnies, et il en est de même pour le pays.

**PARTIE III**  
**PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

## **Partie III - Propositions de solutions**

### **Chapitre I -Solutions concernant les moyens humains et matériels**

Une fois qu'on a détecté les problèmes que rencontre la compagnie, il est temps de trouver les solutions correspondantes. En général, il ne suffit pas pour l'entreprise de disposer de gros moyens financiers pour être en bonne place mais elle doit aussi posséder des moyens humains et matériels efficaces pour pouvoir répondre aux attentes de sa clientèle et à la qualité de service.

#### **Section 1 - Les moyens humains**

##### **1.1-Engagement du personnel sur le service**

Souvent c'est le client qui donne l'image même de l'entreprise à travers son degré de satisfaction au produit et au service qu'on lui offre. C'est pourquoi l'engagement du personnel sur le service qu'il offre à la clientèle devrait tenir une place prépondérante dans la culture de l'entreprise.

Pour ce faire, il est nécessaire avant tout que le personnel prenne en compte les valeurs de l'entreprise, qu'il soit fier de sa profession et la maîtrise parfaitement afin de mener à bien son travail au quotidien. L'entreprise doit donc établir un programme qui sera axé sur les actions à entreprendre pour que tout le personnel s'y mette et par la suite regagner la confiance des clients.

Face à cet engagement, l'attitude du personnel devrait s'orienter entièrement vers les clients : leur fournir les informations qu'ils demandent ou encore leur donner les renseignements nécessaires ; les conseiller, les écouter et résoudre leurs problèmes.

Cependant, pour mener à bien son travail, il faut que ceux qui s'occupent directement des clients puissent travailler dans de bonnes conditions. Il existe aussi des systèmes qui motiveront plus encore le personnel tels que les primes, les promotions, l'augmentation de salaires, etc. Ainsi, la satisfaction du personnel peut aboutir à un service amélioré qui est lui même générateur de satisfaction client. Si les clients sont satisfaits, ils continueront d'acheter à l'entreprise ; ce qui accroîtra les ventes et les bénéfices de celle-ci.

La satisfaction de la clientèle passe donc par celle du personnel.

##### **1.2-Amélioration de la qualité de service**

Un service est tout d'abord une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété.

L'une des stratégies concurrentielles majeures, dans le domaine des services, est de garantir un niveau de qualité supérieure. Pour ce faire, il faut connaître les attentes et souhaits des

clients en matière de qualité et ensuite détecter les points sur lesquels les clients sont les moins satisfaits.

Un client insatisfait peut coûter cher à l'entreprise c'est pourquoi la qualité doit atteindre un niveau de satisfaction supérieur pour ses clients.

En se référant aux problèmes qu'on a cités dans la partie précédente concernant les longues attentes subies par les clients dues aux pannes des machines, la compagnie devrait trouver des solutions à ceux-ci pour assurer la qualité de service offerte à la clientèle : assurer un service plus rapide pour ne plus trop faire attendre le client que ce soit à la caisse, à la réservation, au comptoir d'enregistrement, ... puis recevoir le client avec un accueil attentionné, compétent et courtois, ensuite respecter le programme de vol et en cas de changement prévenir le client.

Ensuite, une présence plus marquée de l'équipage à bord après la distribution de boissons ou autres est primordiale.

Au niveau du fret, la vitesse de l'acheminement des marchandises, la fréquence des jours d'envoi est également source d'amélioration de la qualité de service.

Il ne faut pas oublier que les asiatiques sont très sensibles à la qualité de service et ils sont très ponctuels.

En outre, il existe une possibilité de suivre en temps réel les expéditions, de connaître les heures d'arrivée, ... qui est le téléphone portable.

Par ailleurs, une des caractéristiques du service est l'impossibilité de les stocker. C'est la raison pour laquelle, la compagnie introduit des pénalités en cas d'annulation sur certains billets car un billet non vendu est considéré comme perdu à jamais ; en d'autre terme les sièges vides sont des places définitivement perdues.

Ci-après une liste des déterminants de la qualité (d'après Parasuraman, Zeithaml et Berry) :

- 1-L'accès. Le service doit être facilement accessible, sans retard ni attente.
- 2-L'information. Le service doit être décrit complètement en termes faciles à comprendre pour le client.
- 3-La compétence. Le personnel doit avoir les connaissances et les qualifications nécessaires pour assurer les prestations de service.
- 4-La courtoisie. Le personnel doit être amical, respectueux et attentif.
- 5- La crédibilité. L'entreprise et ses employés doivent être dignes de confiance.
- 6-La fiabilité. La prestation de service doit être complète et correspondre aux attentes.
- 7-La capacité de réaction. Le personnel doit réagir rapidement et efficacement à toute requête ou problème du client.

8-La matérialisation. Les produits attachés aux services doivent correspondre au niveau de qualité annoncé.

9-Le souci du client. Le personnel doit porter attention aux besoins de la clientèle.

10-La sécurité. Le service doit être fourni dans des conditions de sécurité parfaite.

Ainsi, le niveau de la qualité du service dépend beaucoup de la compétence et de la bonne volonté du personnel qui assure le service auprès de la clientèle

## **Section 2 – Les moyens matériels**

Pour satisfaire sa clientèle, l'effort doit être non seulement focalisé sur la qualité de service mais également au perfectionnement et à la fiabilité des équipements et des avions utilisés par la compagnie.

Les pannes fréquentes des machines et les retards des avions sont souvent source de grognement des clients. Actuellement, le problème de panne touche particulièrement les vols domestiques puisque celui exploité pour la desserte de Bangkok n'est acquis que très récemment mais il ne faut pas oublier que les gens venant de Bangkok empruntent aussi les vols intérieurs.

La compagnie doit alors renouveler ses équipements et la plupart de ses avions qui ne répondent plus à ses besoins parce qu'ils sont vieux.

Toutefois, la compagnie devrait être aux normes de technologie de pointe pour se mettre au niveau des compagnies aériennes concurrentes. De plus, avec la libéralisation de l'espace aérien, la concurrence se fait de plus en plus ressentir et les compagnies sont de plus en plus compétitives.

La compagnie devrait alors s'investir afin de :

- renouveler les avions qui ne sont plus en mesure de voler c'est à dire ceux qui tombent souvent en panne pour assurer la sécurité des passagers, de l'équipage, du fret ainsi que des bagages des passagers.
- renouveler les équipements à l'aéroport, dans les points de vente d'Air Madagascar afin que le processus d'enregistrement, de réservation, ... soit plus fluide.
- moderniser les systèmes et moyens informatiques pour gagner du temps, assurer la fiabilité des comptes et faciliter la communication entre Air Madagascar et les vendeurs de ses billets : GSA, agences de voyage,...

En effet, la sûreté et la qualité qui sont outre une obligation réglementaire, restent et demeurent deux éléments majeurs que choisissent les clients et sont utilisés comme arguments par les commerciaux et vendeurs de la Compagnie.

## **Chapitre II – Approche- Clients**

### **Section 1 – Optimiser les relations avec les clients**

Pour pouvoir s'approcher plus des clients, il est nécessaire d'optimiser les relations qu'entretient l'entreprise avec les clients. En marketing, le terme « marketing relationnel » inspiré de l'américain Customer's Relationship Management ou CRM s'approprie à notre objectif.

On peut le définir comme un ensemble d'outils permettant d'établir des relations individualisées et interactives avec les clients ; en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque.

Par ailleurs, pour établir et maintenir de bonnes relations avec le client, il faut :

- les connaître
- leur parler
- les écouter
- les récompenser pour leur fidélité
- et si possible les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque.

#### **1.1-Connaître les clients**

Pour pouvoir nouer des relations individuelles et interactives avec les clients, il est clair qu'une entreprise doit d'abord les connaître. L'entreprise doit cependant posséder ce qu'on appelle fichier client, sur lequel figure tous les renseignements correspondants à chaque client : nom, adresse, ... C'est par le biais de ces informations que l'entreprise détermine si tel produit ou tel service convient à tel client et qu'on lui proposera par la suite ; ça peut être également un avantage. Ces derniers varient en fonction des objectifs et des habitudes de voyage du client. Connaître les clients permet d'anticiper l'offre et aide à mieux connaître leurs attentes.

Prenons l'exemple des touristes asiatiques qui veulent continuer au delà de la capitale (Antananarivo) c'est à dire vers les provinces, on les met tout de suite au courant de l'existence du tarif « SABAKA » qui consiste à bénéficier d'un tarif moins cher pour la totalité de leur voyage.

#### **1.2-Parler aux clients**

Parler c'est aussi s'échanger des informations. L'entreprise dispose de plusieurs moyens pour parler à ses clients dans un esprit relationnel. Elle peut envoyer du courrier par poste ou avec l'avancée technologique, elle peut utiliser le courrier électronique ou le site web.

Au niveau du programme de fidélisation, Air Madagascar envoie tous les mois aux membres de ce programme, le décompte de leurs points respectifs via leurs adresses e-mail ou par poste. Puis, elle envoie également des e-mail de temps en temps à ses clients pour les informer des nouvelles promotions comme le BOGOF par exemple.

A travers le site web de la compagnie, les clients peuvent s'informer sur les nouvelles réglementations mises en œuvre, les avantages offerts, les nouvelles destinations, les tarifs, etc.

Par ailleurs, ce dernier doit taper à l'œil des lecteurs et surtout avoir un contenu rédactionnel intéressant pour les inciter à chaque fois à consulter et à revoir le site.

### **1.3-Écouter les clients**

Il ne suffit pas de parler aux clients mais aussi de les écouter. C'est pourquoi, l'on dit que les relations de l'entreprise avec les clients doivent être interactives.

Écouter les clients permet à l'entreprise de mesurer le degré de satisfaction des clients à l'égard des produits et des services qu'elle offre.

Par ailleurs, le but est de montrer au client qu'on s'occupe de lui et qu'on est là pour lui.

Cependant, il existe un service consommateur qui se présente sous forme de centre d'appels téléphoniques qu'on appelle « Call Center » auquel les clients communiqueront avec des opérateurs bien formés, leurs plaintes, leurs réclamations ou les informations qu'ils demandent.

### **1.4- Récompenser les clients pour leur fidélité**

Pour encourager la fidélité des clients, il est nécessaire de les récompenser en mettant en œuvre les moyens de fidélisation. Celui qui est le plus utilisé par les compagnies aériennes est le programme de fidélisation qui consiste à offrir des voyages gratuits, des surclassements et des excédents de bagages en fonction des points qu'ils auront obtenu grâce aux voyages qu'ils ont effectué avec la compagnie.

### **1.5- Associer les clients à la vie de l'entreprise ou de la marque**

Ici, l'objectif de l'entreprise est de transformer ses clients en amis ou même en partenaires et les associant à sa vie. L'un des moyens utilisés à cet égard est le club des clients.

Lorsqu'il y a des manifestations particulières sponsorisées ou organisées par Air Madagascar, la compagnie y invite spécialement les corporates, les membres du Namako,...

L'entreprise peut également faire du parrainage dont le but est de convertir les clients en alliés en offrant des cadeaux aux clients qui incitent leurs proches ou amis à devenir clients à son tour.

En outre, il facilite non seulement la recherche et l'acquisition de nouveaux clients mais renforce également l'attachement et la fidélité des clients qui, en vendant le produit ou le service à leur entourage se persuadent eux-mêmes un peu plus de son excellence.

Ainsi, de tel geste renforcera encore plus les relations de l'entreprise avec ses clients. Et plus ces relations s'intensifient, plus les clients seront fidèles.

## **Section 2 – Fidéliser la clientèle**

Dans le passé, on avait souvent tendance à considérer qu'un client était acquis pour toujours mais de nos jours, il n'en est plus le même car la concurrence est de plus en plus intense.

En effet, la survie et la rentabilité d'une entreprise dépendent pour une part de son aptitude à conquérir de nouveaux clients. Mais elles dépendent plus encore de son aptitude à les conserver et à les fidéliser.

Toutefois, acquérir de nouveaux clients présente un coût élevé et la situation de la baignoire qui fuit et qu'il faut constamment remplir est devenue une situation préoccupante comme le dit Kotler et Dubois. C'est pourquoi il est primordial de conserver les clients actuels et d'acquérir à la fois de nouveaux clients en reproduisant le même processus.

En effet, il est beaucoup moins coûteux pour une entreprise de conserver un client existant que d'acquérir un client nouveau. De plus les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels. On peut définir un client rentable comme un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire. Ils sont pour l'entreprise un gage de stabilité, en ce sens que le chiffre d'affaires qu'ils génèrent est moins fluctuant que celui provenant des clients occasionnels.

Par ailleurs, pour rendre fidèle un client, il doit être satisfait c'est à dire que le produit et le service correspondent à ce qu'il attend.

Comme on l'a évoqué dans le précédent chapitre, la satisfaction ressort de l'attitude du personnel envers le client, de la qualité de service offerte et de la fiabilité des moyens matériels.

En résumé, un client très satisfait :

- reste fidèle plus longtemps ;
- achète davantage lorsque l'entreprise lance de nouveaux produits ;
- est moins sensible à la concurrence et au prix ;
- donne plus volontiers son avis à l'entreprise ;
- recommande les produits à son entourage.

Sur ces points, le marketing-mix peut jouer un rôle efficace en vue de maximiser la valeur du produit ou du service aux yeux des clients. Ce sont :

- la politique de produit. Elle consiste à offrir aux clients des produits de qualité répondant à leurs besoins. Ce qui est le cas de la ligne Antananarivo- Bangkok-Antananarivo ; que ce soit au départ d'Antananarivo ou de Bangkok les passagers y trouvent leurs avantages (affaires, tourisme).
- la politique de prix. Elle vise à offrir un bon rapport qualité/prix. Il existe une gamme tarifaire appropriée à chaque catégorie de clientèle.
- la politique de distribution. Elle consiste à faciliter l'achat de billets grâce à la disponibilité de nombreux points de vente.
- la politique de communication. Elle consiste à aider les clients à mieux connaître le produit.

En outre, un autre moyen qui rend également fidèle les clients est de créer chez eux des attitudes de sympathie et de confiance. Pour Air Madagascar, le fait que le personnel soit souvent en contact direct avec ses clients permet, le maintien des relations de sympathie et de confiance.

La publicité de marque peut également susciter chez le voyageur une sympathie pour la compagnie du fait qu'elle est une compagnie malgache, tant pour les locaux que pour les gens qui prennent la destination Madagascar.

Ainsi, il existe des moyens d'encourager la fidélité des clients par des opérations dites de fidélisation, d'ailleurs utilisées par Air Madagascar par ce qu'on appelle « Frequent Flyer Programm ».

### **Chapitre III – Promotion de la destination Madagascar**

Les actions d'Air Madagascar ne doivent pas seulement s'arrêter au niveau interne de la compagnie. Comme on l'a dit dans la précédente partie, bon nombre de gens ne connaissent pas encore la destination Madagascar. Ce qui devient une faille quant à l'exploitation de la ligne sur Bangkok.

C'est pourquoi Air Madagascar même si ce n'est pas son rôle et même si cela demande un investissement colossal doit faire la promotion de la destination « Madagascar ».

Le « Parfum de Madagascar » qui s'est déroulé en avril 2005 à St Germain-des-Prés, avec la participation d'Air Madagascar, a pour objectif de faire connaître la destination Madagascar et les richesses de l'artisanat et du tourisme malgache.

C'est aussi une manière de dépeindre l'environnement économique malgache et d'identifier des projets de partenariats.

D'ailleurs, bon nombre d'exposants artisanaux malgaches ce jour là ont réussi à négocier de nouveaux marchés avec des opérateurs étrangers ; les professionnels du tourisme ont eux aussi eu de potentiels clients internationaux dont des japonais de passage à Paris.

Cependant, on devrait faire pareil à Bangkok, d'autant plus que c'est une ville qui détient des atouts dont Madagascar peut en profiter et inversement.

En outre, l'existence du programme TOP (ou Groupement des Tours Opérateurs) avec la participation d'Air Madagascar ; de la fédération des hôteliers et des restaurateurs de Madagascar vise à inclure davantage Madagascar dans les catalogues des grands T.O européens.

L'objectif d'une telle manifestation n'est pas seulement, de faire connaître Madagascar et la compagnie nationale Air Madagascar dans le pays où elle a eu lieu mais également vers d'autres destinations.

Par ailleurs, dans le même objectif la compagnie peut utiliser le site web Air Madagascar et les liens avec un autre site tel que « Go to Madagascar » et le « Guide de Madagascar ».

#### **Chapitre IV – Mise en place d'une veille**

N'oublions pas que nous vivons aujourd'hui dans un milieu hyperconcurrentiel, c'est pourquoi la compagnie doit mettre en place un système de veille.

Toutefois, quand on parle de veille, on pense au terme « vigilance ». Pour une entreprise, faire de la veille revient à rechercher de l'information pour agir, pour l'aider dans son développement.

Un responsable marketing a un rôle essentiel dans cette veille en tenant au courant des nouvelles, en lisant des revues professionnelles,...

En premier lieu, la compagnie doit veiller à la concurrence, c'est à dire réunir des informations permettant d'anticiper au mieux son évolution : s'intéresser au plan d'action des concurrents ; aux nouveaux entrants potentiels ; aux concurrents actuels, voir quels sont ses forces et ses faiblesses ; s'informer sur les prix, les actions promotionnelles, le service qu'ils offrent à leurs clients, les techniques de fidélisation, ...

Comme actuellement Air Madagascar n'a qu'un seul concurrent sur la desserte de Bangkok ; elle devra quand même anticiper la venue des nouveaux concurrents qui pourront également

desservir Bangkok et d'autres pays de l'Asie qui sont demandés par les voyageurs et dont la compagnie n'est pas encore présente.

Au niveau des tarifs, s'informer sur les tarifs des concurrents et mettre en place des tarifs plus attractifs pour les voyageurs c'est à dire des tarifs qui ne risqueraient pas de modifier le comportement d'achat des voyageurs en prévision des tarifs qui vont être appliqués par les nouveaux concurrents.

Il ne faut pas oublier que le choix du client pour une compagnie ou une autre ne dépend pas seulement du prix mais également de la qualité de service offerte par ce dernier. Cependant, la compagnie doit connaître quels sont les services qui attirent le plus les voyageurs à la compagnie concurrente.

Au niveau des ventes, s'informer sur les techniques de vente utilisés par le concurrent : la fidélisation de ses clients, leur organisation, leur système de collaboration avec les organisations de vente, la gestion de la flotte, ...

Au niveau de la communication et des promotions, s'informer sur les techniques utilisées par le concurrent : sur quels points et quelles destinations consacre-t-il le plus d'argent en publicité, jusqu'à quel prix pourra t-il consacrer en offres promotionnelles, quels moyens de communication utilise t-il le plus souvent, etc.

En second lieu, la compagnie doit faire une veille technologique c'est à dire suivre de près les évolutions en matières de technologie,... c'est donc un système de surveillance de l'environnement global de l'entreprise.

Cependant , les sources d'information en veille concurrentielle peuvent être, les clients, les vendeurs de billets, parfois les stagiaires, l'Internet, les déclarations à la presse des membres des compagnies concurrentes, les prestations de service communs comme les agences de publicité,...

Ainsi, il est nécessaire de pratiquer une veille afin d'anticiper les actions de la concurrence.

## **Chapitre V – Solutions retenues et résultats attendus**

### **Section 1 – Solutions retenues**

#### **1.1-Actions positives du personnel envers la clientèle**

La compagnie veut aujourd'hui que tout le personnel s'engage à faire le nécessaire pour le client et être toujours présent quand il le faut en faisant du slogan « Akaikikaikinao ... Plus Proche ... Much closer » une réalité quotidienne.

Devant une situation à problème, lui présenter des excuses si le problème vient de la compagnie, lui téléphoner pour le tenir au courant de l'évolution de la situation le plus tôt possible et reconnaître le problème sans renvoyer la balle entre services. Puis établir une fiche

de sondage dans chaque point de vente Air Madagascar afin de suivre de près les réclamations faites par les clients. Il est à noter que plus le client est bien traité, plus il y a de chance d'obtenir la fidélité du client.

Etre plus proche de sa clientèle, pouvoir lui parler, l'écouter améliore encore plus les relations avec elle. En effet, toutes les actions qui ont été définies dans le programme mis en place par la compagnie devront être suivies à la longue par le personnel.

Par ailleurs, Air Madagascar a mis en place le service « call center » pour pouvoir communiquer en direct avec sa clientèle. Le service traite directement par téléphone les problèmes des clients et leur fournit les informations qu'ils demandent. Ce qui change complètement du système utilisé auparavant.

Une adresse e-mail est mise à la disposition des clients pour faciliter la communication ; gagner du temps et ne demande plus de déplacement de leur part.

Le programme de fidélisation dénommée NAMAKO est le moyen utilisé par la compagnie pour récompenser ses clients fidèles. De plus, l'objectif d'Air Madagascar à travers ce programme est d'augmenter le chiffre d'affaires de la compagnie par le biais d'un nombre plus élevé de passagers voyageant le plus souvent sur Air Madagascar et lui restant fidèle le plus longtemps possible.

L'effort est essentiellement focalisé sur le marché extérieur long courrier et réseau régional où les opportunités de trouver des passagers correspondant au profil ci dessous défini sont plus élevées. Prenons par exemple le marché de Bangkok car c'est l'objet de notre étude.

- Courant d'affaire entre Madagascar et l'Asie du Sud-est ;
  - Investissement dans les secteurs des travaux publics et de l'industrie nécessitant plusieurs déplacements ;
    - Déplacements des diplomates, de fonctionnaires internationaux, de responsables corporatifs, d'experts entre Madagascar et les pays où ils sont établis.
    - Organismes internationaux oeuvrant pour la protection de l'environnement et de la biodiversité.

Actuellement on compte 4000 membres tous vols confondus, depuis la mise en place du programme le 04 Août 2003.

Le service qui s'occupe de ce programme reste en contact avec tous les membres (du programme) par une approche « one to one » en instaurant, en plus de l'accueil des agents très compétent, une adresse e-mail qui est [namako@airmadagascar.com](mailto:namako@airmadagascar.com) afin de répondre à leurs questions, à leurs réclamations et également de les envoyer régulièrement à leurs adresses personnelles la décompte de leur points.

Il ne faut pas oublier que les clients qui voyagent le plus fréquemment sur Air Madagascar reçoivent des traitements de faveur comme les réductions de prix, la priorité de réservation,...

## **1.2-Renouvellement des équipements**

Air Madagascar vise aujourd'hui à être l'une des plus grandes compagnies de la région grâce aux améliorations qu'elle a apportées ces derniers temps tel que le renouvellement de ses équipements principalement à l'aéroport et la réhabilitation de son parc informatique.

Après les secousses de 2002, la compagnie a rompu la réputation de ne pas être à la hauteur du point de vue « service ».

Les comptoirs d'enregistrement à l'aéroport d'Ivato ont été refaits dans les normes internationales.

D'ailleurs en octobre 2004, la compagnie a vu la restitution de la certification PART 145 confirmant sa mise aux normes aéronautiques internationales en matière de maintenance.

En effet, les principales innovations qui ont été apportées sont orientées en grande partie sur la satisfaction de la clientèle face à leurs mécontentements que sont la facilitation et l'accélération du traitement des passagers à l'aéroport, l'accélération du traitement des bagages, la réduction du temps d'escale,...

En ce qui concerne la flotte, l'aéroport d'Ivato peut aujourd'hui accueillir en une journée une quarantaine d'appareils mais la seule difficulté pouvant faire obstacle c'est l'insuffisance de l'espace attribué au parking des appareils.

Toutefois, grâce au renouvellement des comptoirs d'enregistrement, les passagers aussi bien à l'arrivée qu'au départ n'auront plus à subir la lenteur des procédures. Au total 26 nouveaux comptoirs ont été mis en place dont 19 au terminal des vols internationaux, 6 aux vols nationaux et 8 postes dans les salles d'embarquement. Par exemple, pour les vols nationaux, les passagers ont le choix entre tous les comptoirs pour s'enregistrer, ce qui diffère du système d'avant où pour chaque destination est attribué le comptoir correspondant.

Entre autres, un salon d'attente luxueux a été mis en place pour les passagers voyageant sur classe affaires.

Outre les améliorations apportées à l'aéroport international d'Ivato, on assiste aussi à la réhabilitation de quelques aéroports de la région tels que celui de Toamasina, Mahajanga, Nosy-Be et pour bientôt ceux de Farafangana et de Taolagnaro.

Par ailleurs, deux nouveaux ATR 72-500 arriveront en Octobre 2005, et un ATR 42-500 en Juin 2006. Ces nouveaux ATR vont remplacer deux des trois ATR actuellement utilisés par Air Madagascar car leur coût de maintenance devient de plus en plus élevé en raison de leur âge.

Tout ceci marque la volonté de la compagnie à s'adapter à l'évolution du trafic aérien pour être dans les normes et de redonner une image positive aux yeux de ses partenaires actuels et futures ainsi que l'amélioration des services offerts aux clients afin que les vols se déroulent dans les meilleures conditions de sécurité et de confort pour les passagers tout en contribuant de manière importante à la ponctualité des vols.

En effet, toutes ces innovations font partie des actions de redressement de la compagnie.

D'ailleurs en juin 2003, le gouvernement de la République de Madagascar a conclu, un accord avec Lufthansa Consulting pour mener ce redressement.

## **Section 2- Résultats attendus**

### **2.1-En terme de notoriété et d'image**

En terme de notoriété, Air Madagascar est aujourd'hui vue comme une compagnie qui s'engage et qui prend des responsabilités non seulement pour son compte mais elle porte également un intérêt au développement économique du pays.

L'acquisition de deux nouveaux avions destinés à desservir Bangkok et Milan en est la preuve.

L'incroyable redressement d'Air Madagascar ces derniers temps a fait qu'elle a pu gagner la confiance de ses partenaires en réseau long courrier malgré les difficultés qu'elle a rencontrées.

Grâce aux diverses améliorations qui ont été apportées, Air Madagascar a aujourd'hui la réputation d'une compagnie :

- Sûr et fiable

Les passagers se sentent encore plus en sécurité pendant toute la durée de leur voyage ; ont moins de stress avant l'embarquement et ont moins de souci sur les marchandises qu'ils ont à expédier.

Et les gens multiplient plus leur voyage en visitant même les régions où ils y allaient rarement auparavant.

- Soucieuse de sa clientèle

Elle s'oriente de plus en plus vers sa clientèle en lui offrant des produits et des services de qualité pour satisfaire le maximum possible sa clientèle.

- Moderne

Elle se met aux normes de technologie de pointe afin de s'adapter à l'évolution du trafic (mise en place de matériels informatiques et des logiciels d'accompagnement, modernisation de la flotte).

Le changement du nouveau logo ou « Rebranding » marque le nouveau souffle d' Air Madagascar et sa nouvelle image. D'ailleurs, elle a tenu à le prouver à travers les nouvelles couleurs qui ont été choisis en maintenant toujours le Ravinala comme logo. Arbre du voyageur, il est chargé d'une symbolique très forte à laquelle les malgaches l'identifient.

Cependant, le Ravinala en rouge représente un Air Madagascar chaleureux et hospitalier, oeuvrant pour faire de l'orientation client une réalité quotidienne.

Le Ravinala en gris argenté représente quant à lui un Air Madagascar moderne et oeuvrant pour l'aligner sur les standards techniques internationaux du transport aérien.

Air Madagascar a maintenu à part le rouge, la couleur verte qui symbolise la richesse de la faune et la flore à Madagascar.

Bref, la nouvelle image d' Air Madagascar symbolise la volonté de la compagnie à faire mieux chaque jour pour le confort et la sécurité de sa clientèle.

## **2.2-En terme de chiffre d'affaires**

En terme de chiffre d'affaires , on peut dire qu' au fur et à mesure que la santé d'Air Madagascar s'améliore et que la destination Madagascar est mieux connue , les clients viendront de plus en plus en masse et par là même le chiffre d'affaires augmentera.

En effet, le chiffre d'affaires d' Air Madagascar sur l'axe Antananarivo-Bangkok-Antananarivo en matière de passagers de Juin 2004 à Mai 2005 représente 20,98% de tous les réseaux desservis par la compagnie. Cependant, il représente 9,10% par rapport aux vols longs courriers.

En matière de fret, le chiffre d'affaires d' Air Madagascar sur l'axe Antananarivo-Bangkok-Antananarivo de Juin 2004 à Mai 2005 représente 8,42% de tous les réseaux desservis par la compagnie tandis que par rapport aux vols longs courriers, il représente 5,79%.

En outre, on a constaté que le nombre des frets et de passagers sur l'axe Bangkok-Antananarivo ont augmenté pour l'année 2005 si on se réfère aux résultats de Janvier à Mai 2005. Ce qui veut dire que les actions qui ont été menées pour promouvoir la destination ont porté ses fruits.

Le vol direct adopté par Air Madagascar lui laisse l'avantage par rapport à son concurrent d'abord en matière de fret si la destination finale est directement l'un des deux pays ; ensuite

en matière de passagers puisque le vol est moins fatigant, de plus les asiatiques préfèrent les vols directs.

#### **Chapitre IV- Recommandations**

La compagnie multiplie ses efforts pour sortir des difficultés qu'elle a rencontrées et faire face à celles qui se présentent à elle aujourd'hui. Les résultats obtenus dépassent toute attente pour une compagnie en voie de redressement.

Mais on peut dire que la route est encore longue pour Air Madagascar si elle veut se mettre au niveau des compagnies aériennes étrangères de grande envergure.

Cependant, nos recommandations sont particulièrement axées sur la ligne Antananarivo-Bangkok- Antananarivo.

- Diversité linguistique de la presse malgache à bord en incluant par exemple le mandarin ou le japonais.
  
- Ce serait également mieux de placer une hôtesse parlant le mandarin ou le japonais à bord ainsi qu'une hôtesse d'accueil parlant leur langue au départ comme à l'arrivée parce que la plupart des asiatiques ne parlent pas l'anglais.
  
- Diffuser des chansons asiatiques en choisissant celles qui sont les plus célèbres.
  
- Prise en compte des habitudes de repas des asiatiques ; et en offrant la nourriture en fonction de celles-ci. Ils ont par exemple l'habitude de manger fréquemment mais en petites quantités et ils adorent les nouilles.
  
- Rester en contact avec les consulats, ambassades, associations, bureaux de liaison,.... en les informant de temps à autres sur les nouvelles offres de la compagnie car on peut les considérer comme des informateurs.
  
- Pour les locaux , multiplier les actions qui visent à promouvoir la destination Bangkok en augmentant la parution dans les journaux ou autres tout en donnant des informations concernant la destination telles que la description du pays, les opportunités qu'on peut y trouver,...

- Encourager les hôtels, les agences de voyage et tous les vendeurs de billets d'Air Madagascar à promouvoir la destination Madagascar et Bangkok.

- Développer le programme de fidélisation NAMAko en améliorant les équipements utilisés actuellement pour rendre la démarche plus facile pour le client et qu'il puisse avoir un impact sur le chiffre d'affaires de la compagnie.

- Multiplier les offres promotionnelles dès que possible en incitant les gens à venir découvrir Bangkok et Madagascar sans pour autant aller en deçà du seuil de rentabilité de la compagnie.

- Etant donné que tout est déjà systématique à Bangkok, il est envisageable pour Air Madagascar de se mettre au niveau comme la mise en place des distributeurs automatiques de billets pour les passagers sans bagages, l'enregistrement et la réservation électroniques, ...sans pour autant totalement dépersonnaliser le client.

Au niveau de la flotte, l'acquisition de gros avions avec des fauteuils confortables et pouvant offrir des services informatiques tels que la possibilité de téléphoner à bord , de se connecter sur Internet,...

- Multiplier les fréquences et les destinations des vols longs courriers pour offrir un large choix aux passagers.

- Application de tarifs préférentiels auprès des compagnies aériennes partenaires pour les passagers empruntant un vol Air Madagascar et continuant au-delà de Bangkok (exemple vers d'autres villes de Chine, Japon, Corée, Singapour,...).

- Assurer une bonne politique de motivation du personnel dont le but est d'assurer la qualité de service.

Ainsi, les 10 critères d'appréciation d'une compagnie aérienne peuvent se résumer comme suit :

- Ponctualité
- Confort
- Tarifs
- Horaires

- Accueil à bord
- Réputation sécurité
- Contrôles sécurités
- Fréquences
- Nourriture
- Enregistrement à l'aéroport.

## **CONCLUSION**

La troisième partie met en exergue, les solutions aux problèmes rencontrés par la compagnie, plus particulièrement les actions adoptées par Air Madagascar pour améliorer la ligne Antananarivo - Bangkok - Antananarivo.

On a constaté que la réussite de la compagnie vient de la fidélité de sa clientèle et l'origine de cette fidélité est la capacité du personnel à satisfaire et à répondre à leurs attentes.

Les asiatiques sont très sensibles à la qualité de service, c'est pourquoi elle est devenue une priorité quant à l'amélioration de cette ligne.

La promotion de la destination Madagascar est un facteur clé qui favorise le trafic (passagers et frets) via Bangkok.

Ainsi, pouvons nous conclure que les innovations apportées ont eu un réel impact sur les résultats attendus par la compagnie.

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce mémoire nous a permis de connaître l'enjeu de l'ouverture de la ligne Antananarivo -Bangkok-Antananarivo : des difficultés rencontrés jusqu'aux mesures prises pour les résoudre étant donné que notre étude contribue à l'amélioration de cette ligne.

Air Madagascar pourrait atteindre ses objectifs d'ici peu ; et si on se réfère en terme de volume des ventes, et la promotion de la destination Madagascar est favorable à la croissance de celle-ci.

L'alignement d'Air Madagascar au niveau des autres compagnies aériennes de grande envergure est envisageable, en tenant compte toutefois de certains éléments que sont la qualité de service, la sécurité et l'automatisation des moyens matériels, qui sont toutes sources de satisfaction des voyageurs.

Certes, les opportunités trouvées sur cette ligne sont nombreuses. Elles peuvent cependant faire profiter à la fois la compagnie et le pays tout entier et ne demande que la contribution de toutes les parties concernées.

De plus, la sortie du film intitulé « MADAGASCAR » fera encore plus connaître la destination Madagascar.

Nous pouvons en conclure que le développement de cette ligne tient compte de l'efficacité des stratégies adoptées par la compagnie et de sa capacité à surveiller la concurrence. Il ne faut pas oublier que l'entreprise doit toujours surveiller ses concurrents afin d'anticiper ses mouvements et d'adopter sa stratégie en conséquence.

Pour un pays à forte potentialité économique qui est la Thaïlande et étant l'un des pays les plus compétitifs d'Asie ; puis du fait que leur mode de vie est très rapproché à celui des malgaches, vu le nombre assez élevé de la population asiatique, il est évident que la destination Bangkok est le centre d'intérêt des compagnies aériennes.

## ANNEXE 1

### Historique de la flotte

Voici dans un ordre chronologique, les différents appareils utilisés par Air Madagascar ainsi que les événements marquant chaque période depuis sa création.

1962 : Quatre Dragons DH 89, 2DC4, Beechcraft, Broussard ;

1963 : Acquisition d'un Boeing 707 B pour desservir l'Europe ;

1967 : Etant donné que la clientèle exigeait déjà des avions rapides et confortables, il y a remplacement des moteurs conventionnels à piston par des réacteurs. Le DC6 est donc remplacé par un Boeing 707-320B TURBOFAN , puis la compagnie a fait l'acquisition d'avions légers PIPER destinés aux tronçons à très faible densité de trafic, ainsi qu'aux vols spéciaux ;

1969 : Acquisition d'un Boeing 737-200 5RM-FA ;

1971 : 1 Décembre : Acquisition de cinq Twin Otter pour les dessertes intérieures ;

1972 : Acquisition d'un deuxième Boeing 737-200 5RM-FB pour le transport international et régional ;

1979 : Acquisition d'un Boeing 747-200 Combi 5RM-FT ;

1980 : Acquisition de deux Hawker-Siddeley 748 pour étoffer la desserte du réseau international ;

1994 : Acquisition d'un Boeing 737-300 5RM-FH en location pour la desserte du réseau régional et du réseau intérieur (les chefs lieux de province ainsi que les destinations touristiques comme Nosy-Be et Fort Dauphin) ;

1997 : Acquisition de deux ATR-42 ; et fin d'utilisation du HS-748 ;

1998 : D'Avril à Mars 2000, leasing d'un loueur d'avion d'un B767-300 ER ;

Exploitation du premier Boeing 767-200 ER ;

Le cap des 600 000 passagers annuels est dépassé ; ouverture de la représentation de Singapour ;

1999 : Remplacement du B767-200 5RM-FC par un B767-200 ER ;

2001 : Tous les réseaux deviennent non fumeurs ;

2002 : Suite à la crise de 2002, la compagnie doit rendre les avions en location. Toutefois, elle a loué un Boeing 767 de « BLUE PANORAMA » ;

2003 : -Arrêt du BLUE PANORAMA qui est remplacé par un autre Boeing 767 pour un mois, et par un autre avion de même type à partir de Mai ;

-Arrivée du Boeing 767-300 ER aux couleurs de la compagnie ;

-Remplacement de deux avions 737-200 par des avions du modèle Boeing 737-300 plus performants, modernes et confortables pour les passagers ;

2004 : -Mars : Adoption d'un nouveau logo que l'on connaît sous le terme de « REBRANDING » pour symboliser sa nouvelle réalité et ses valeurs ;

-Mai : Arrivée d'un Boeing 767 afin de soutenir l'ouverture de nouvelles lignes reliant Antananarivo à Milan et à Bangkok ;

2005 : 24 Mars : date du dernier vol effectué par le B767-200 dénommé « Fox Bravo » ou Sambirano et c'est aussi la date de la fin de son exploitation.

### **Flotte exploitée**

<b>NOMBRE</b>	<b>APPAREIL</b>	<b>Immatriculation et mise en exploitation</b>	<b>Passagers</b>
			<b>C : Classe affaires</b> <b>Y : Classe économique</b>
2	Boeing 767-300ER	5R-MFF (2003) 5R-MFG (2004)	24C 220Y
2	Boeing 737-300	5R-MFH (1994) 5R-MFI (2003)	12C 118Y
3	ATR-42	5R-MJC (1997) 5R-MJD (1997) 5R-MVT (2000)	49Y
4	DH Twin Otter	5R-MGC, 5R-MGD 5R-MGE, 5R-MGF (1971)	19Y

NOTE : un autre appareil 737-200 (5R-MFB) est utilisé pour le fret, et à titre très exceptionnel, pour le transport des passagers.

## **ANNEXE 2**

### **LES CLASSES DE RESERVATION SUR LES VOLS AIR MADAGASCAR**

#### **1-RESEAU LONG COURRIER**

- F,P : First class full fare and discount maxi 50%
- A : First class discount superior or equal to 75%
- C,J : Club full fare
- D : Club discount, inferior or equal to 50%
- Z,D: Club discount, superior to 50% - S1 vocation Club
- Y : Economy full fare - Excursion - Student - Religious
- K : Economy pex - Travailleur - Trafic ethnique – Jeunes - Discount 50% - 3e âge
- E : Economy IT fare - Negotiated fare - Discover Mag
- H : Economy promo super vacances
- T : Economy promo Le Kiosque
- V : Economy promo Nord • Sud
- X : Economy promo Sud-Nord Aller Dimanche Retour Samedi ou Mercredi
- W : Economy promo Sud-Nord Aller Jeudi Retour Mercredi
- N : Economy discount superior or equal to 75%
- S : Economy ID – S1
- G : Economy group constitue

#### **2-RESEAU REGIONAL**

- C : Club full fare
- D : Club discount
- Y : Economy full fare - Excursion - Student
- B : Economy IT Fare – Nogociated fare
- M : APEX axe JNB (7j/1M)
- V : Economy promo
- N : Economy ID – N1
- S : Economy ID – S1
- Q, T, X: Economy promo dep RUN – Vol conjoint UUMD et AFMD
- G : Economy group

#### **3- RESEAU INTERIEUR**

- C : Club full fare
- D : Club discount
- Y : Economy full fare
- B : Economy IT Fare
- L : Economy Carte abonnement – couple – week-end
- N : Economy ID – N1
- S : Economy ID – S1
- G : Economy group

Une compagnie aérienne a deux tarifs pendant l'année :

-saison SUMMER IATA : du 01 Avril au 30 Octobre

-saison WINTER IATA : 01 Novembre au 31 Mars.

Pour Air Madagascar, il existe deux saisons :

-la haute saison : une semaine avant et après Noël

une semaine avant et après Pâques

du 15 Juin au 15 Septembre.

-la basse saison : toute l'année sauf les périodes

sus- indiquées.

ANNEXE 3



**Air Madagascar**

**VOL DIRECT À COMPTER DU 31 MAI 2004**

ANTANANARIVO/  
**BANGKOK**

Aller-retour

**4.500.000** FMG HT\*

TARIF DE LANCEMENT :

ANTANANARIVO-BANGKOK				BANGKOK-ANTANANARIVO			
jours	départ	arrivée	vol	jours	départ	arrivée	vol
lun	21 25	10 05	MD 010	mar	12 20	16 45	MD 011
ven	21 25	10 05	MD 010	sam	12 20	16 45	MD 011

avion  
8 757-300  
acc. (1 Mar 2004)  
acc. (1 Mar 2004)  
acc. (1 Mar 2004)



**Akaikikaikinao...Plus proche...Much closer...**

Impression: BMY - 2235475

\*Tarif pour 1 adulte en classe économique

**Concours « Destination Bangkok »**  
**En partenariat avec**



**Air Madagascar**

**BULLETIN DE PARTICIPATION**

**Entourez la réponse juste**

- ❶ Bangkok compte environ combien d'habitants ? :
- a - 3 millions
  - b - 7 millions
  - c - 10 millions
- ❷ A Bangkok, on peut louer une voiture à partir de 600 baht par jour, ce qui équivaut à :
- a - 100.000 Fmg
  - b - 125.000 Fmg
  - c - 150.000 Fmg
- ❸ Le tarif promotionnel d'Air Madagascar sur la ligne Tanà-Bangkok-Tanà, qui est de 651 dollars, est valable jusqu'au :
- a - 18 décembre
  - b - 20 décembre
  - c - 25 décembre

**Question subsidiaire**

Donnez le nombre de participants qui auront trouvé les réponses justes à toutes les questions.

Nom \_\_\_\_\_  
Prénom \_\_\_\_\_  
Age \_\_\_\_\_ Emploi \_\_\_\_\_  
Adresse \_\_\_\_\_  
Téléphone \_\_\_\_\_

Ce bulletin de participation est à découper et à remettre au siège de Midi Madagasikara S.A. Ankorondrano Antananarivo **au plus tard le 18 décembre à 18 heures** ou à expédier à l'adresse suivante : **CONCOURS « DESTINATION BANGKOK » BP 1522 ANTANANARIVO, au plus tard à la même date, le cachet de la Poste faisant foi.**



8. Vous choisissez cet(s) hôtel(s) pour :

- Sa proximité (proche du centre ville ou situé dans le cœur du centre ville)
- Ses tarifs abordables (moins onéreux que ceux des autres) :
  - Par nuit ..... ; en USD) : ..... (en Bahut)
  - Avec ou sans petit déjeuner : ..... (en USD) ; ..... (en Baht)
- Sa qualité satisfaisante de ses prestations de service (Citez quelques unes)
  - Petit déjeuner ; repas .....
  - Sécurité : .....
  - Possibilité de transport : .....
  - Quartier marchand : .....
  - Fax ; e-mail : .....
- Son bon rapport qualité/prix

9. Comment avez-vous pris connaissance de l'adresse de l'hôtel ?

- Par des relations       via une agence de voyage       Autre(s)

10. A Bangkok, quel(s) moyen(s) de transport empruntez-vous le plus pour vous rendre d'un endroit à un autre ? Dites pourquoi ?

Moyen de transport : ..... motif (s) : .....

Moyen de transport : ..... motif (s) : .....

- a) Une fois déparqué(e) de l'avion, pour vous rendre à votre hôtel
  - Quel Moyen de transport empruntez-vous, si  $\leq 3$  personnes : ..... ; si nombreux : .....
  - Tarif / course : ..... (en USD) ; ..... (en Bahut)
- b) De votre hôtel pour vous promener ou faire vos achats
  - Moyen de transport emprunté, sans gros colis .....: avec colis volumineux:.....
  - Tarif/ course .....:(en USD) ;.....(en Baht)
- c) De votre hôtel, pour aller visiter les sites touristiques et/ou les monuments historiques
  - Moyen de transport emprunté, si  $\leq 3$  personnes:.....; si nombreux .....
  - Tarif/course :..... (en USD); .....(en Baht)

Veillez mentionner le(s) nom(s) des sites et/ou des monuments historiques qui vous attirent le plus :.....

- d) Où avez-vous l'habitude de faire le change ? (plusieurs choix sont possibles)
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> A l'aéroport                 | <input type="checkbox"/> Auprès des banques   |
| <input type="checkbox"/> A l'hôtel                    | <input type="checkbox"/> Auprès des bureaux de change                                     |
| <input type="checkbox"/> Dans les centres commerciaux | <input type="checkbox"/> Règlement des achats par carte de crédit ou par traveller chèque |

Dites Pourquoi ? .....

.....

.....

11. Le(s) principal (aux) motif(s) de votre dernier séjour à Bangkok a (ont) été pour :

Affaires  Shopping  
Tourisme  Visite familiale      Autre(s) à préciser

(Plusieurs réponses sont autorisées)

Durée approximative de votre séjour .....

12. A Bangkok, connaissez-vous des :

a) Restaurants  
Celui (ou ceux) que vous préférez le plus : .....  
Raison(s) justifiant votre choix .....

b) Centres commerciaux ; galeries marchandes ; magasins ; boutiques ou autre(s) :  
.....  
.....  
.....  
Ceux que vous préférez le plus.....  
.....  
Arguments(s) justifiant votre choix.....  
.....  
.....

13. A Bangkok, quels sont d'après vous les jours et les moments les plus favorables aux achats ?  
Dites pourquoi ?

.....  
.....  
.....

14. Selon vous, quels sont les articles ou les produits vendus à Bangkok, en Thaïlande dont les prix sont abordables et intéressants pour les acheteurs-revendeurs malgaches et/ou pour les opérateurs économiques malgaches ?

Articles (ou produits)	Types de Magasin (boutique ;...)	Prix unitaires (en USD ou en Baht) (si possible)

15. Dans l'ensemble, à l'égard des visiteurs, comment trouvez vous les Thaïlandais ?

.....  
.....  
.....

16. Citez quelques particularités de Bangkok par rapport aux autres villes des pays asiatiques que vous avez eu l'occasion de visiter jusqu'à présent :

.....  
.....  
.....

17. En résumé, en rentrant de votre voyage à Bangkok, vous étiez :

Très satisfait(e)  satisfait(e)  assez satisfait(e)  pas satisfait(e)

18. Suggestion(s) ; remarque(s) :

.....  
.....  
.....

19. Avez-vous eu connaissance de la réputation des soins médicaux ou esthétiques en Thaïlande (Chirurgie plastique ; greffe ; remise en forme ; ...) ?

Oui  Non

20. Seriez-vous intéressé(e) par un service de documentation à vocation économique et commerciale sur la Thaïlande ?

Non  
 Oui :  Par lettre d'information  
 Par e-mail  
 Par documentation  
 Par des occasions de rencontre

21. Renseignements sur l'interviewé (facultatif) :

- Nom :
- Prénom(s) :
- Profession :
- Age :
- Contact(s) :
- Avez-vous des correspondants privilégiés (à Bangkok) ?

Aucun  Assez  
 Peu  Beaucoup

**Nous vous remercions de votre aimable collaboration !!!**

Le vol inaugural MD à destination de Bangkok (Thaïlande) a eu lieu le 31 mai 2004.

Depuis lors, la Compagnie dessert cette ville à raison de deux (2) vols hebdomadaires. Dans le but de promouvoir cette destination, une initiative a été prise. Laquelle consiste à confectionner un guide touristique renfermant des renseignements indispensables pour les actuels et futurs usagers de l'axe TNR - BKK - TNR, résidant à Madagascar.

Ce, pour que ces derniers augmentent la fréquence de leurs séjours et pour que le coefficient de remplissage des vols MD vers cette destination s'améliore notamment. Via un questionnaire, des informations ont été recueillies ; compilées à celles obtenues suite à une série de navigations sur le net et vont constituer le contenu de ce guide. Au cours de cette enquête, nous avons tenté de recenser les faits vécus ainsi que les propos des passagers MD sur cet axe dans les moindres détails.

### **CADRE et POPULATION D'ETUDE :**

Il s'agit d'une étude rétrospective portant sur les faits vécus ou sur les anecdotes des malgaches qui ont déjà séjourné à Bangkok.

Ainsi, l'échantillon, objet de cette étude est constitué de :

- Commerçants (acheteurs-revendeurs) au pavillon d'Analakely ; de pochard et ceux de l'Avance Center à Behoririka (effectif : 11);
- Invités de la compagnie lors du vol inaugural à destination de Bangkok (ils sont 4 à avoir été interviewés) ;
- Chefs d'agence de voyage : Madagascar Airtours (Analakely); Aventour (Anosy) et Mascareignes (Mahamasina) (effectif: 3) ;
- Ceux qui ont rempli des formulaires administratifs afférant au visa auprès du Consulat de la Thaïlande à Analakely.

**NB** : Une dizaine de questionnaires ont été déposés auprès des tours opérateurs Mascareignes et Aventour et aucun n'a été rendu jusqu'alors.

Certes, la taille de l'échantillon «dix sept » (17) est assez restreinte mais l'échantillon lui-même est jugé « représentatif» de la population cible.

La méthode d'échantillonnage choisie a été celle « non -probabiliste » et selon le « jugement » étant donné que les interviewés se sont rendus au moins une fois à Bangkok dont la plupart appartiennent au couche sociale élevée et vu que « voyager en avion sur un vol long courrier, demande de gros moyens financiers ».

Le questionnaire est composé de vingt et une (21) questions dont une facultative et via lequel nous avons sous-tiré les informations suivantes :

1. Savoir si l'interrogé(e) a déjà visité d'autre(s) pays d'Asie outre que la Thaïlande. Dans le cas échéant, les questions 15 et 16 nous font part de la perception de ce dernier sur Bangkok (Thaïlande) comparée aux autres villes asiatiques. Ces questions permettent également d'identifier les autres pays d'Asie (créneaux porteurs pour MD) en vue d'une éventuelle ouverture de ligne.

2. Savoir si l'enquêté(e) s'est déjà rendu(e) à Bangkok bien avant le vol inaugural (31 mai 2004). Cette question nous permet également de savoir si Bangkok a été une destination déjà prisée par ce dernier bien avant l'ouverture de cet axe TNR- BKK-TNR.
3. Fréquence du séjour de l'interviewé à Bangkok avant et après le vol inaugural.
4. Savoir si l'enquêté(e) planifie et programme t-il ou pas son voyage à Bangkok ; Permet de connaître la fréquence du séjour ce qui permettrait à MD de réajuster sa fréquence de vol, voire modifier les jours d'opérations vers cette destination en vue d'un meilleur taux de remplissage.
5. La plupart du temps, l'interrogé voyage t-il seul ou accompagné (en groupe) ?
6. et 7. Mesurer la connaissance de l'interviewé des différents hôtels existants à Bangkok (centre ville).
8. (8 ; 9) Parmi les hôtels que l'interrogé(e) connaît, le(s)quel(s) lui est (sont) le(s) plus familier(s) ; le(s)quel(s) il préfère le plus et sous quel(s) prétexte(s) .
10. Savoir les moyens de transport les plus convenables pour se déplacer d'un endroit à un autre à Bangkok dont les tarifs (des courses) sont abordables tout en tenant compte du nombre de places à bord et de la quantité de bagages transportables.
  - a) De l'aéroport à l'hôtel ;
  - b) De l'hôtel pour faire des achats ou pour se promener ;
  - c) De l'hôtel pour aller visiter les sites touristiques et/ou les monuments historiques.
  - d) Permet de savoir quels sont les endroits où les interrogés jugent-ils les plus convenables pour faire du change (justifications(s) à l'appui).
11. Principal motif et durée du séjour de l'interrogé(é) à Bangkok.
12. Permet de savoir la connaissance des interviewés :
  - a) Des meilleurs restaurants sis à Bangkok et également de la cuisine thaïlandaise ;
  - b) Centres commerciaux ; boutiques ;... choisis et les plus fréquentés par les malgaches pour effectuer leurs achats (justifications à l'appui).
13. Permet de connaître les jours et les moments que les malgaches jugent opportuns pour faire du shopping à Bangkok.
14. Avez des interrogés concernant les articles (ou produits) vendus à Bangkok dont les prix sont abordables pour les acheteurs-revendeurs malgaches. Dans quels centres commerciaux font-ils leurs achats ?
17. Mesurer le niveau de satisfaction de l'interrogé(e) en rentrant de son voyage à Bangkok

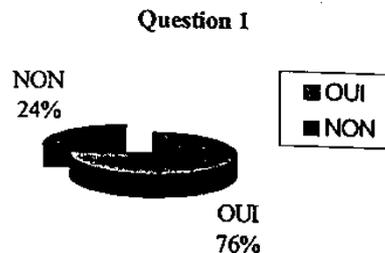
18. L'enquêté(e) nous fait part de ses attentes sur MD, il émet également quelques suggestions et remarques à prendre en considération.
19. Mesurer la connaissance de l'interviewé(e) sur la réputation des soins médicaux ou esthétiques en Thaïlande.
20. Savoir si l'interrogé est-il intéressé ou pas par l'existence d'un service de documentation à vocation économique et commerciale sur la Thaïlande ainsi que le(s) moyen(s) de lui en informer.
21. Fiche signalétique de l'enquêté(e) (facultative).

**DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE :**

1.

OUI	NON	TOTAL
13	4	17

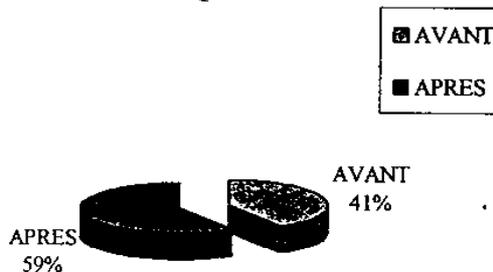
La plupart de ceux qui ont visité d'autres pays d'Asie outre que la Thaïlande se sont déjà rendus à Singapour et à Hong Kong.



2.

AVANT	APRES	AVANT et APRES	TOTAL
7	10	6	17

Question 2



3.

AVANT		APRES		TOTAL
>=5	<=5	>=2	1	
6	1	4	9	17

AVANT		APRES		TOTAL
>=5	<=5	>=2	1	
35%	6%	24%	53%	100

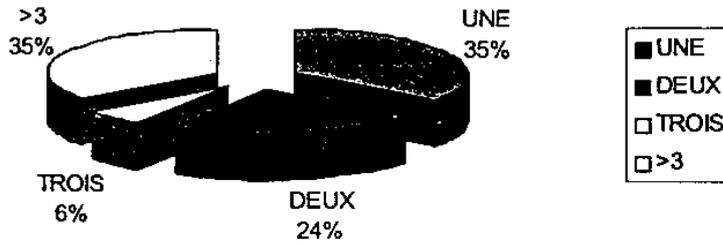
4.

SPONTANEMENT	REGULIEREMENT		TOTAL
	Mensuelle	Autres	
8	1	6	17

SPONTANEMENT	REGULIEREMENT		TOTAL
	Mensuelle	Autres	
47%	6%	35%	100

5.

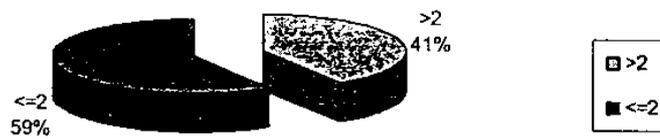
Question 5



6.

>2	<=2	TOTAL
7	10	17

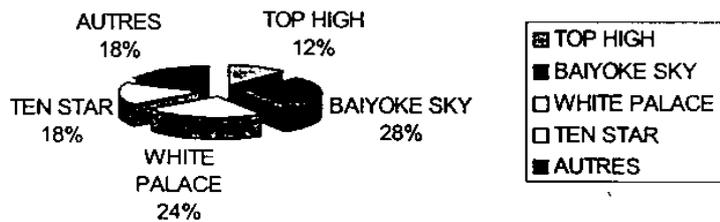
Question 6



7.

TOP HIGH	BAIYOKE SKY	WHITE PALACE	TEN STAR	AUTRES	TOTAL
12%	29%	24%	18%	18%	100

Question 7



8. 90% des enquêtes sont **satisfaits** des prestations de service des hôtels dans lesquels ils sont descendus. Lesquels prônent le rapport qualité / prix.

10.a);b) Concernant les moyens de déplacement cf. guide « Transport ».

c) Arrivés à Bangkok, visiter les sites touristiques et les monuments historiques n'est pas une priorité pour les malgaches. Ils s'empressent de faire du shopping d'où ils se rappellent rarement des noms de monuments thaïs. Néanmoins, quelques uns se souviennent « du temple de Bouddha » plus haut temple de Bangkok où l'on peut avoir une vue panoramique ; une vue d'ensemble de Bangkok.

D'autres ont pu visiter le marché flottant de Don Muang ; le marché de Chatuchak et celui du grand palace.

Certains ont fait une excursion à bord d'un bateau le long du fleuve de « Chao Prayya».

d) Quant aux lieux où l'on peut faire du change, les interrogés n'ont eu aucune difficulté. Dont la majorité trouvent que l'aéroport et les centres commerciaux offrent un taux plus avantageux. En outre, celui auprès des bureaux de change est le plus élevé.

Cependant, pour quelques uns, les taux sont pratiquement les mêmes et ils pensent que le règlement des achats par carte de crédit ou par traveller chèque n'est pas très pratique.

11. Les invités MD lors du vol inaugural ont fait du tourisme.

Quant aux acheteurs-revendeurs à savoir les commerçants du pavillon Analakely ; au pochard et à l'Avance Center : le principal motif de leur séjour est le shopping et ils y font très rarement du tourisme.

12. a) Les enquêtes ne se souviennent pas des noms de restaurants dans lesquels ils ont mangé. Il leur arrive rarement de manger dans les restaurants de Bangkok.

b) Bangkok offre un large choix de centres commerciaux pour les achats. Tout dépend de ce que l'on cherche. Les centres commerciaux les plus connus et les plus appréciés des malgaches sont les suivants :

- World trade center (réputé pour la bonne qualité de ses articles) ;
- Mah Boon Khong (référence plus de mille boutiques) ;
- Baiyoke shopping center (allant des effets vestimentaires ; des matériels électroniques ; accessoires informatiques jusqu'aux téléphones mobiles) ;
- Pantip plaza;
- Siam square;
- Les différents magasins qui se trouvent à Bayoke à savoir: Pratunam center (ouvert à partir de 9h) ; Bobae Tower (ouvert à partir de 6h du matin) ; Bobae market et Shamping.

Les interrogés trouvent qu'en Thaïlande le pratique de la détaxation connaît un essor considérable.

13. La majorité des enquêtés trouvent que tous les jours de semaine, même le dimanche sont favorables pour effectuer les achats et il y a même des marchés de nuit (night market).

Toutefois, quelques uns disent qu'il est plus convenable de faire du shopping l'après-midi vu que c'est à ce moment que tous les magasins sont ouverts. D'autres pensent que le week-end (fin d'après-midi et le soir) est le plus favorable. En effet, c'est à ce moment (durant lequel il y a moins d'embouteillages) qu'il est le plus facile de marchander et l'on peut acheter à bon prix. Les commerçants étalent leurs produits au bord de la route.

14. La majorité des interviewés trouvent que : les effets vestimentaires ; les chaussures ; les accessoires de mode (bijoux; ceintures); les matériels et accessoires informatiques sont les plus vendus abordables et intéressants pour les malgaches à Bangkok.

15. La plupart des enquêtes (environ 90%) disent qu'en général les thaïs sont accueillants et serviables.

16. Particularités de Bangkok :

- Les thaïs sont conservateurs de leur culture ;
- Le plaisir de marchander (au marché même si l'on ne se comprend pas au niveau de la langue, on se communique par des machines calculatrices)

17. La majorité des enquêtes sont satisfaits de leurs séjours à Bangkok.

18. **Attentes formulées :**

- La baisse du tarif MD sur cette destination (TNR-BKK-TNR)
- Vu que les acheteurs-revendeurs malgaches références presque les mêmes articles et marques, Bangkok tend à être saturée en terme de shopping d'où :
  - Soit MD négocie auprès de la compagnie « Thai Air ways » pour offrir à ses passagers plus de correspondances (pour d'autres destinations telles : Singapour et Hong Kong) ;
  - Soit MD prolonge l'axe TNR-BKK jusqu'à Hong Kong et Singapour (destinations sur lesquelles la demande est actuellement très forte).
  - Une grande partie des interviewés ont avancé le propos suivant : pour un meilleur taux de remplissage, MD devrait réduire la fréquence actuelle à un vol hebdomadaire (un seul jour d'opération) vers cette destination.

**Suggestions :** sur la destination « Bangkok »

- Les passagers MK, titulaires de la carte « ELITE PLUS » : MK leur offre un déjeuner supplémentaire durant le vol ;
- Dans les hôtels de Bangkok, MK effectue une réservation de chambre gratuite à ses fidèles clients ;
- MD devrait augmenter de bagages à main à 45 kg (pour les fidèles clients sur cette destination).

19. La plupart des interviewés ont entendu parlé de la vertu des soins médicaux ou esthétiques en Thaïlande, tout particulièrement le massage qu'ils jugent très efficace.

20. Tout le monde a hâte à ce qu'un service de documentation à vocation économique et commerciale sur la Thaïlande soit ouvert. La majeure partie des interrogés désire s'en informer par lettre d'information et par des occasions de rencontre (pour les commerçants notamment).

21. La majorité des interviewés ont bien voulu remplir la fiche signalétique qui leur a été réservée. Cependant, quelques uns ont préféré remplir le questionnaire dans l'anonymat.



Fiche d'adhésion – Programme de Fidélisation  
Membership application – Loyalty Program

 Mr. Mrs. Miss.

Nom: \_\_\_\_\_ Prénoms: \_\_\_\_\_  
Last name First name

Date de naissance: \_\_\_\_\_ Nationalité: \_\_\_\_\_  
Date of birth Nationality

Secteur d'activité:  Agroalimentaire  Art/Culture  Commerce  Eco/Fin  
Business sector Agriculture/Food Arts/Culture Marketing Finance  
 Enseignement  Environnement  Industrie  Management  
Education Environment Industry Management  
 Média/Presse  Recherche  Santé  Télécom  
Media/Press Research Health Telecom  
 Tourisme  Transport  Autre : \_\_\_\_\_  
Tourism Transport Other

Titre: \_\_\_\_\_ Adresse professionnelle\*: \_\_\_\_\_  
Title Professional address

Adresse personnelle\*: \_\_\_\_\_ Ville: \_\_\_\_\_ Pays: \_\_\_\_\_  
Personal address City Country

Téléphone: \_\_\_\_\_ Mobile: \_\_\_\_\_  
Phone Mobile

Fax: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_  
Fax E-mail

Date du 1<sup>er</sup> vol: \_\_\_\_\_ N° vol: \_\_\_\_\_ De: \_\_\_\_\_ Pour: \_\_\_\_\_ Classe: \_\_\_\_\_  
First flight Flight number From To Class

J'adhère au programme « **NAMAKO** » et j'accepte les conditions générales (reproduire en manuscrit)  
I am joining the « **NAMAKO** » program and I accept the general conditions (reproduce in manuscript)

Date: \_\_\_\_\_  
Date

Mention de l'agence d'inscription  
Agency name and address

Signature du membre:  
Member signature

Pour toute information, veuillez contacter nos agents commerciaux ou le Service responsable  
« **NAMAKO** » au:

For more information, please contact our sales agents or the responsible service  
« **NAMAKO** » at:

(261 20) 33 11 222 46 • (261 20) 22 657 91

E-mail: [namako@airmadagascar.com](mailto:namako@airmadagascar.com) • Web: [www.airmadagascar.com](http://www.airmadagascar.com)

\* Veuillez souligner l'adresse où vous souhaitez faire envoyer votre courrier « **NAMAKO** » Air Madagascar  
\* Please underline the address where you wish to have your « **NAMAKO** » Air Madagascar mail sent

Akaikikaikinao... plus proche... much closer...



### CONDITIONS GENERALES

#### 1. Règles générales

Le programme «NAMAKO» est applicable pour les voyages effectués exclusivement sur les lignes AIR MADAGASCAR. Ce programme est individuel et nominatif. Il est basé sur un système de points accordés en fonction du tarif en USD hors taxes utilisé.

Tous les tarifs à l'exception des tarifs IT (Inclusive Tour), ID (Industry Discount), ainsi que les tarifs à réduction supérieure à 50%, sont pris en compte.

##### 1.1. Conditions d'adhésion

Votre souscription au programme «NAMAKO» est recevable dès que vous aurez effectué un voyage sur une ligne AIR MADAGASCAR quel que soit le réseau emprunté.

Remplissez dûment et signez le formulaire d'adhésion au verso, et remettez-le au point de vente AIR MADAGASCAR le plus proche, accompagné d'un coupon reçu original et de la carte d'embarquement correspondante ou des talons de bagages.

Votre adhésion au Programme «NAMAKO» sera concrétisée dès l'instant où vous recevrez la carte de membre assortie d'un numéro d'identification.

##### 1.2. Validité

Les points obtenus dans le cadre du Programme sont valables pour une période de trois ans à compter de la date du voyage.

Ex : achat du billet 01 Septembre 2003,

Voyage effectué le 04 Septembre 2003

→ Points à utiliser avant le 03 Septembre 2006

Au-delà de cette date de validité, les points obtenus afférents au parcours effectué le 04 Septembre 2003 suivant l'exemple décrit ci-dessus, ne seront plus considérés pour l'acquisition d'un quelconque avantage. Ceux obtenus ultérieurement gardent leur validité jusqu'à l'échéance limite de trois (03) ans après le vol et ainsi de suite.

#### 2. Fonctionnement du programme

##### 2.1. Collecte des points

A l'issue de votre voyage, nous vous demandons de bien vouloir renvoyer au point de vente AIR MADAGASCAR le plus proche qui transmettra au siège de la Compagnie :

- le coupon reçu original
- la carte d'embarquement ou le(s) talon(s) de bagage

Dès lors que ces documents seront réceptionnés par le Service responsable du Programme de fidélisation, votre compte «NAMAKO» sera crédité en fonction du tarif utilisé.

La procédure est valable pour les voyages ultérieurs.

##### 2.2. Avantages offerts

Les points seront fonction d'un pourcentage du prix du billet hors taxes libellé en USD: 15% Réseau Long-courrier, 10% Réseau Régional, 7% Réseau Intérieur.

Selon le nombre de points que vous aurez accumulés, vous pouvez gagner :

Points	Bénéfices
2330	Billet gratuit Long Courrier Classe Affaires
1140	Billet gratuit Long Courrier Classe Economique
750	Billet gratuit Réseau Régional Classe Affaires
720	Surclassement sur Long-courrier (à partir de la classe M)
470	Billet gratuit Réseau Régional Classe Economique
320	Surclassement sur Réseau Régional
240	Billet gratuit Réseau Intérieur
30	10 kg d'Excédents de bagages sur Long-courrier et sur un seul parcours (aller ou retour)

Les avantages acquis peuvent être utilisés par vous-même ou par une personne de votre choix. Une demande écrite sera adressée au Service responsable du Programme\* au minimum 48 heures avant le départ.

##### Cas de vol, de perte ou d'usurpation

L'adhérent est le seul responsable de sa carte de membre.

Une déclaration de perte servira de preuve au Service responsable du Programme pour le remplacement de la carte «NAMAKO». Air Madagascar se réserve le droit de refuser ou de résilier l'adhésion.

La carte «NAMAKO» ne peut être utilisée pour preuve d'identité.

### GENERAL CONDITIONS

#### 1. Rules

The «NAMAKO» program applies only for trips performed on AIR MADAGASCAR. This is an individual and personal program, based on a system of points granted according to the USD fares excluding taxes.

All types of fares except IT (Inclusive Tour), ID (Industry Discount) and those with more than 50% off, are taken into account.

##### 1.1. How to join it?

Your subscription to the «NAMAKO» program is effective from your first accomplished travel with AIR MADAGASCAR, on any of its network.

Please fill in carefully the form overleaf and sign it, then hand it over to the nearest AIR MADAGASCAR Sales Representative with the original passenger receipt and the boarding pass or luggage(s) tag(s).

You will be considered as a member of the «NAMAKO» program once you receive your membership card, bearing an identification number.

##### 1.2. Validity

The points scored during this program are valid for a period of three (03) years, starting from the departure date

E.g.: ticket bought on Sept 01 2003

Flight on Sept 04 2003

→ Points to be used before Sept 03 2006

Beyond this validity date, the points accumulated during this journey of Sept 04, 2003 as shown in the example above will expire. The points given after this date keep their value until the expiry date of three (03) years after the flight, and so on and so forth.

#### 2. How does it work?

##### 2.1. How to accumulate points?

At the end of your trip you are kindly requested to send back to the nearest AIR MADAGASCAR Sales Representative with the following written proofs:

- original passenger receipt
- boarding pass or luggage(s) tag(s)

As soon as the documents will be received by the service in charge of the Loyalty Program, points given according to the used fare will be credited to your «NAMAKO» account.

The procedure will be available for further travels.

##### 2.2. Awards

The points are a percentage of the value in USD (tax free) of the ticket: 15% for Long-distance Flight, 10% for a Regional Flight and 7% for a Domestic Flight.

According to the number of points accumulated, the corresponding «NAMAKO» grants are as shown below:

Points	Awards
2330	Free ticket on a Long-distance Flight, Business Class
1140	Free ticket on Long-distance Flight, Economy Class
750	Free ticket on a Regional Flight, Business Class
720	Upgrading on a Long-distance Flight (Starting from the M Class)
470	Free ticket on a Regional Flight, Economy Class
320	Upgrading on a Regional Flight
240	Free ticket on a Domestic Flight
30	10 kg excess baggage on a Long-distance Flight and for only one way trip

Awards can be used by yourself or by a third person of your choice. A written request should be sent to the Service in charge of the Program\* at least 48 hours before departure.

##### Case of theft, loss, usurpation

The member will be the only responsible of his card member.

Notice of loss will be the proof for the replacement of the card. Air Madagascar reserve the right to refuse or to cancel the registration.

The «NAMAKO» card cannot be used as an identity card.

## **Bibliographie**

### **1- Livres et ouvrages consultés**

Jacques Lendrevie & Denis Lindon, *Merccator*, 6<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 2000, 755 pages.

Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché*, 6<sup>ème</sup> Edition, Dunod, 2005, 717 pages.

Luc Boyer & Didier Burgaud, *Le marketing avancé : du one to one au e- business*, Editions d'organisation, 2000.

Philip Kotler & Bernard Dubois, *Marketing Management*, 10<sup>ème</sup> Edition, Nouveaux Horizons, 2000, 789 pages.

Pierre Desmet, *La promotion des ventes : du 13 à la douzaine à la fidélisation*, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2002, 381pages.

Pierre Desmet, *Marketing direct : concepts et méthodes*, 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2005, 379 pages.

### **2- Sites Web**

[www.airmadagascar.com](http://www.airmadagascar.com)

[www.tourismethaifr.com](http://www.tourismethaifr.com)

[www.découvrir-thaïlande.com](http://www.découvrir-thaïlande.com)

### **3- Autres**

#### **-Cours**

Marketing de Monsieur Andriantseheno Daniel, année universitaire 2003/2004.

#### **-Lecture de journaux**

Les Nouvelles du 11 Décembre 2004, page 26

Le quotidien du 4 Mai 2005, page 5

Le quotidien du 18 Avril 2005, page 5

Midi Madagasikara du 18 Avril 2005, page 4.

#### **-Entretien avec le personnel d'Air Madagascar.**

## **TABLE DES MATIERES**

REMERCIEMENTS

ABREVIATIONS ET SIGLES

SOMMAIRE

**INTRODUCTION**

**1**

**PARTIE I- GENERALITES**

**3**

**CHAPITRE I- PRESENTATION GENERALE DE LA COMPAGNIE**

**3**

**Section 1- Présentation d’Air Madagascar**

**3**

**Section 2- Historique**

**3**

**Section 3- Structure organisationnelle**

**4**

**3.1- Organisation fonctionnelle**

**4**

**3.2- Organigramme global de la Société**

**6**

**Section 4- Activités et missions d’Air Madagascar**

**7**

**4.1- Activités**

**7**

**4.2- Missions**

**7**

**Section 5- La Direction Commerciale**

**8**

**5.1- Organigramme**

**8**

**5.2-Missions et attributions**

**10**

**5.2.1- Département Recherche Commerciale et  
Nouveaux Média**

**11**

**5.2.1.1- Organigramme**

**11**

**5.2.1.2- Missions et objectifs**

**11**

**5.2.2- Département ProductDéveloppement Group**

**12**

**5.2.3- Département Ventes Passage**

**12**

**5.2.3.1- Missions**

**12**

**5.2.3.2- Rôles et attributions**

**12**

**5.2.4-Département Marketing**

**13**

**5.2.4.1- Missions**

**13**

**5.2.4.2- Rôles et attributions**

**13**

**5.2.5- Département Fret**

**13**

**5.2.5.1- Missions**

**13**

**5.2.5.2- Rôles et attributions**

**14**

**5.2.6- Service Coordination Commerciale**

**14**

**Section 6- Performances actuelles de la ligne Antananarivo-Bangkok-  
Antananarivo (Mai 2004 à Mai 2005)**

**14**

**6.1- Performances actuelles en matières de passagers**

**14**

**6.2- Performances actuelles en matières de fret**

**14**

**CHAPITRE II – PRESENTATION DE LA THAILANDE/BANGKOK**

**15**

**2.1- THAILANDE**

**15**

**2.1.1- Situation**

**15**

**2.1.2- Superficie**

**15**

**2.1.3- Population**

**15**

**2.1.4- Régions et provinces**

**15**

**2.1.5- Climat**

**17**

**2.1.6- Religion**

**17**

**2.1.7- Institutions thaïlandaises**

**18**

**2.1.8- Argent en Thaïlande**

**18**

**2.1.9- Cuisine thaïe**

**18**

**2.1.10- Moyens de transport**

**18**

**2.1.11- Economie**

**19**

**2.2- BANGKOK**

**19**

<b>CHAPITRE III- LE SECTEUR DU TRANSPORT AERIEN</b>	<b>21</b>
<b>Section 1- Les réglementations</b>	<b>21</b>
1.1- La convention de Varsovie	21
1.2- La convention de Chicago	21
<b>Section 2- Les associations de transporteurs aériens</b>	<b>22</b>
2.1- L'International Aviation Transport Authority (IATA)	22
2.2- L'Association Internationale des Transporteurs Aériens (ATAF)	23
<b>CHAPITRE IV- THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : LE MARKETING</b>	<b>24</b>
<b>Section 1-Définitions</b>	<b>24</b>
<b>Section 2-Démarche marketing</b>	<b>24</b>
2.1- Première étape : Formulation opératoire des objectifs	24
2.1.1- Objectifs de volume	25
2.1.2- Objectifs de rentabilité	25
2.1.3- Objectifs qualitatifs	25
2.1.4- Objectif de sécurité	26
2.2- Deuxième étape : Analyse diagnostic des moyens disponibles et des contraintes	26
2.2.1- Ressources et contraintes de l'entreprise	26
2.2.2- Contraintes structurelles de l'environnement et du marché	28
2.3- Troisième étape : Inventaire et formulation des stratégies possibles	28
2.3.1- Choix des cibles	29
2.3.1.1- Ensemble du marché ou segment du marché	29
2.3.1.2- Stratégies d'exploitation intensive, de lutte concurrentielle ou d'élargissement du marché	31
2.3.2- Stratégie unique ou différenciée	32
2.3.3- Définition de l'esprit de la stratégie	33
2.3.3.1- Positionnement	33
2.3.3.2- Eléments moteur	33
2.3.4- Formulation dans ses grandes lignes du marketing-mix	33
2.3.4.1- La politique de produit	34
2.3.4.2- La politique de prix	35
2.3.4.3- La politique de distribution et de vente	37
2.3.4.3.1- Les propres représentations d'Air Madagascar	37
2.3.4.3.2- Les organismes désignés pour représenter Air Madagascar (GSA)	37
2.3.4.3.3- Les agences de vente (AGV)	37
2.3.4.4- La politique de communication et de promotion	38
2.3.4.4.1- La politique de communication	38
2.3.4.4.1.1- La communication personnelle	38
2.3.4.4.1.2- La communication impersonnelle	39
2.3.4.4.2- La politique de promotion	40
2.4- Quatrième étape : Evaluation des stratégies envisagées et décisions	41
2.4.1- Evaluation qualitative	41
2.4.1.1- Adaptation	41
2.4.1.2- Cohérence	42
2.4.1.3- Supériorité partielle	42

2.4.2- Evaluation quantitative	42
2.4.2.1- Prévision des ventes	43
2.4.2.2- Prévision budgétaire	44
2.4.2.3- Modèle informatique	45
2.4.3- Décisions	46
CONCLUSION	47
<b>PARTIE II- IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES</b>	<b>49</b>
<b>CHAPITRE I -PROBLEMES AU NIVEAU DES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS</b>	<b>49</b>
Section 1- Moyens humains	49
Section 2- Moyens matériels	49
<b>CHAPITRE II- PROBLEMES LIES A L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>51</b>
Section 1- Environnement économique	51
Section 2- Environnement politique	52
Section 3 -Environnement social et culturel	52
Section 4- Environnement touristique	53
<b>CHAPITRE III- L'OFFRE LIEE AU MARKETING –MIX</b>	<b>53</b>
Section1- Principaux concurrents d'Air Madagascar	54
Section 2- L'offre	55
2.1- Produit	55
2.2- Prix	57
2.3- Distribution et vente	58
2.4- Communication et promotion	58
<b>CHAP IV- LA DEMANDE</b>	<b>59</b>
Régulation de l'offre et de la demande	60
<b>CHAP V- PARTENARIAT</b>	<b>61</b>
CONCLUSION	63
<b>PARTIE III- PROPOSITIONS DE SOLUTIONS</b>	<b>65</b>
<b>CHAPITRE I- SOLUTIONS CONCERNANT LES MOYENS HUMAINS ET MATERIELS</b>	<b>65</b>
Section 1- Moyens humains	65
1.1-Engagement du personnel sur le service	65
1.2- Amélioration de la qualité de service	65
Section 2- Moyens matériels	67
<b>CHAPITRE II- APPROCHE CLIENTS</b>	<b>68</b>
Section 1- Optimiser les relations avec les clients	68
1.1- Connaître les clients	68
1.2- Parler aux clients	68
1.3- Ecouter les clients	69
1.4- Récompenser les clients pour leur fidélité	69
1.5- Associer les clients à la vie de l'entreprise ou de la marque	69
Section 2- Fidéliser la clientèle	70
<b>CHAPITRE III- PROMOTION DE LA DESTINATION MADAGASCAR</b>	<b>71</b>
<b>CHAPITRE IV- MISE EN PLACE D'UNE VEILLE</b>	<b>72</b>
<b>CHAP V- SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>73</b>
Section 1-Solutions retenues	73
1.1- Actions positives du personnel envers la clientèle	73
1.2- Renouvellement des équipements	75

<b>Section 2-Résultats attendus</b>	<b>76</b>
<b>2.1- En terme de notoriété et d'image</b>	<b>76</b>
<b>2.2- En terme de chiffre d'affaires</b>	<b>77</b>
<b>CHAP VI- RECOMMANDATIONS</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	