

# ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
ET DE LA JEUNESSE

## AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

Option C : Économie et gestion commerciale

### SESSION 2003

#### ÉPREUVE D'ÉTUDE DE CAS

Durée : 6 heures

Coefficient : 3

CAS ROYAL AIR MAROC

Matériels et documents autorisés :

- calculatrice électronique,
- tables financières.

#### AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner **explicitement** dans votre copie.

Agrégation marocaine d'économie et gestion - Session 2003  
Option C : Économie et gestion comptable et financière

---

Document remis au candidat :

**Le sujet comporte 28 pages numérotées de 1 à 28**

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

---

*Le sujet se présente sous la forme de quatre dossiers indépendants :*

<b>Présentation du sujet .....</b>		Page	3
<b>DOSSIER 1</b>	<b>Management de la relation clients</b>	Page	4
	Annexe 1.1 Avis de consommateurs	Page	5
<b>DOSSIER 2</b>	<b>Management de la qualité</b>	Page	10
	Annexe 2.1 Royal Air Maroc récompensée	Page	11
	Annexe 2.2 Les nouvelles normes ISO	Page	13
<b>DOSSIER 3</b>	<b>Management optimisé des recettes</b>	Page	16
	Annexe 3.1 Tableau à compléter ( <i>à rendre avec la copie</i> )	Page	17
	Annexe 3.2 Surréservation : extrait de Challenges n° 184 du 5/09/02	Page	18
<b>DOSSIER 4</b>	<b>Management stratégique</b>	page	20
	Annexe 4.1 Stratégie commerciale (extrait du rapport 2001)	Page	21
	Annexe 4.2 Description du marché aérien	Page	23
	Annexe 4.3 Transport aérien : la crise a eu raison des plus faibles	Page	25
	Annexe 4.4 Les cinq clés de la bataille du ciel	Page	26
	Annexe 4.5 La RAM envisage le pire mais prépare la reprise	Page	27

*Il est vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.*

*L'étude s'appuie sur une situation réelle. Cependant pour diverses raisons, certaines données numériques ont été modifiées et les thèmes de réflexion ont été imaginés.*

La Compagnie Chérifienne de Transports Aériens (CCTA), créée le 8 juin 1953, résulte de la fusion de la Société Air Atlas avec Air Maroc. Le 28 juin 1957, à la suite de l'indépendance du Maroc, la compagnie est nationalisée et renommée Royal Air Maroc. Elle est aujourd'hui en voie de privatisation.

Royal Air Maroc comme toutes les compagnies aériennes a été fortement marquée par les événements du 11 septembre 2001 qui ont bouleversé la donne économique et psychologique mondiale. La crise qui a suivi ces événements a révélé la vulnérabilité de l'industrie aéronautique et la nécessité, pour les compagnies aériennes, de développer de fortes capacités d'adaptation afin d'être en mesure, à tout moment, d'infléchir leur plan de marche et de l'adapter aux modifications rapides de l'environnement. Bien que ces événements n'aient concerné que deux mois de l'exercice comptable 2000-2001, leur impact aurait vraisemblablement été bien plus important si Royal Air Maroc n'avait pas pris rapidement les mesures internes qui s'imposaient. Les compagnies aériennes ont été particulièrement touchées par l'événement et l'activité mondiale de transport de passagers a connu une baisse significative entraînant de graves difficultés financières. La compagnie Royal Air Maroc a été spécifiquement atteinte du fait de la baisse des séjours au Maroc par crainte d'une menace terroriste.

De plus, la hausse concomitante du prix du pétrole est venue aggraver la situation des compagnies aériennes dont le carburant représente un poste important de dépense.

La compagnie Royal Air Maroc a transporté cette année 3 677 731 passagers dont 3 000 000 ayant effectué une réservation.

C'est dans ce contexte de crise que Royal Air Maroc a décidé de réagir et de fournir un effort de rationalisation afin de résister à ce type d'épreuves.

Pour ce faire, plusieurs axes de travail sont en chantier et réclament l'avis d'experts. Quatre dossiers d'étude vous sont proposés :

- Management de la relation clients
- Management de la qualité
- Management optimisé des recettes
- Management stratégique

**DOSSIER 1 : Management de la relation clients  
(annexe 1.1)**

A la recherche des attentes réelles du client, la Royal Air MAroc est très sensible à son image. Sur le site CIAO.fr plusieurs avis d'usagers consommateurs sont présentés et constituent une base d'informations qualitatives. La RAM cherche à mesurer la satisfaction de ses clients.

*Travail à faire :*

- 1) Après avoir procédé à l'analyse des informations obtenues lors de la phase qualitative (voir annexe 1.1), recherchez les items significatifs (confort...) et leur pondération.*
- 2) Présentez-les sous forme graphique (diagramme ou circept).*
- 3) Élaborez le projet d'étude correspondant à la phase quantitative ( plan de sondage et taille de l'échantillon, questionnaire).*

## ANNEXE 1.1 : Avis de consommateurs

### AVIS 1

Sur la RAM, le service est bon, le personnel attentionné, les avions plus tout jeunes mais propres. Par contre si vous mesurez plus d'1m80, oubliez tout de suite l'espacement entre les sièges en éco est si étroit (un record) que vous aurez du mal (si vous y arrivez) à vous asseoir et mettre vos jambes ! Outre que c'est particulièrement inconfortable pour vous, le passager devant, et ceux d'à côté, cela peut être aussi très dangereux, car si vous êtes vraiment grand, vous aurez même du mal à attacher votre ceinture. Quant à abaisser votre tablette, même pas en rêve !

<b>Critères</b>	
<b>Classe</b>	
<b>Durée du vol</b>	
<b>Fréquence d'utilisation</b>	
<b>Lieu d'achat</b>	
<b>Service à bord</b>	Bon
<b>Confort des fauteuils</b>	Très mauvais
<b>Ponctualité</b>	Généralement à l'heure
<b>Prix</b>	Moyen
<b>Sentiment de sécurité</b>	Bon
<b>Conseilleriez-vous ce produit à un ami ?</b>	Non
<b>Impression générale</b>	2/5

### AVIS 2

Bonjour le commandant vous souhaite un vol agréable !

En effet la Royal Air Maroc est une compagnie aérienne qui s'occupe énormément du confort de ses clients : des hôtes souriantes dans une tenue des plus jolies, des sièges transformables en couchettes en un tour de main. Les repas sont exquis et dignes d'un bon restaurant. Plus important, la RAM n'a pratiquement jamais de retard par rapport aux heures de vol. Par contre on peut regretter la couleur orange de la chemise du commandant de bord. Enfin rien ne vaut le "au revoir et bon séjour !" des belles hôtes qui font vraiment fantasmer tout le monde !

<b>Critères</b>	
<b>Classe</b>	
<b>Durée du vol</b>	Moins de 2 heures
<b>Fréquence d'utilisation</b>	Plus de trois fois par an
<b>Lieu d'achat</b>	Compagnie aérienne
<b>Service à bord</b>	Très bon
<b>Confort des fauteuils</b>	Très bon
<b>Ponctualité</b>	Généralement à l'heure
<b>Prix</b>	Bon
<b>Sentiment de sécurité</b>	Très bon
<b>Conseilleriez-vous ce produit à un ami ?</b>	oui
<b>Impression générale</b>	5/5

### AVIS 3

Je suis très contente de pouvoir donner mon avis sur cette compagnie aérienne qui va chercher ses pilotes on ne sait où ! Ma petite histoire est assez drôle, avec du recul, parce que sur le coup j'étais un peu blanche.

Je suis partie une semaine au Maroc avec mon copain (vous pouvez aller voir mon avis sur Marrakech), et nous avons donc voyagé avec leurs avions.

Aller : l'avion semble un peu vieux, mais bon, c'est un charter donc il ne faut pas s'attendre à du grand luxe. Les hôtesse étaient sympas, on a eu droit au déjeuner: poulet et riz sans sauce, un peu sec, petits gâteaux et thé. Jusque là tout va bien. Arrive le moment de l'atterrissage: je suis assez trouillard dans les avions, mais là, je pense que je n'ai pas été la seule à avoir l'estomac retourné. L'avion se penchait tellement que j'ai cru que le pilote voulait s'amuser à faire des loopings! Quant au moment où on a touché le sol, je n'en parle même pas...

J'ai gardé le meilleur pour la fin : le retour.

Notre avion devait décoller à 7h55. A 7h20, nous devons embarquer. Tous les passagers étaient là, l'avion en face de nous. Et d'un coup, l'avion est parti, tout seul, le pilote est allé faire un tour on ne sait où !! Peut être voulait-il montrer le paysage du Maroc à une hôtesse !! Aucune information, aucune explication. Et puis, on est allé se renseigner : nous devons décoller à 9h10. Alors on a attendu. Peut être une ruse pour nous faire dévaliser la duty free shop ?!! L'avion est revenu, le même (!!), et puis on a embarqué : au passage, une passagère voulait prendre une photo et le pilote a râlé parce qu'on était très en retard ! A qui la faute, hein ?

Donc nous voilà dans un avion qui a disparu puis est revenu, qui a peut être eu un problème technique, mais on n'en sait rien.

Les hôtesse nous présentaient les mesures de sécurité en même temps que l'avion commençait à décoller. Une a même failli tomber ! Un vrai gag. Je n'ai jamais vu un avion décoller aussi vite.

Durant tout le vol, nous avons eu droit à quelques petites perturbations, l'avion se mettait à trembler : météo ou pilote incompetent, je ne saurais le dire... Mais à la vue, une fois de plus, de l'atterrissage, je doute que la météo y soit pour quelque chose. L'avion montait, puis descendait, avec quelques bruits bizarres au passage. Au moment de toucher le sol, les freins placés sur l'aile gauche se sont levés, mais pas ceux de l'aile droite: on a tous cru qu'on allait finir sur les maisons en bout de piste ! Et comme je l'ai lu sur un autre article, là aussi, tout le monde a poussé un ouf de soulagement quand l'avion s'est enfin arrêté. Et je ne vous parle pas de l'attente pour les bagages... Voilà, j'ai vraiment eu la trouille de ma vie: la prochaine fois je payerai plus cher, mais je passerai au moins un vol agréable.

Critères	
Classe	Économie
Durée du vol	2-3 heures
Fréquence d'utilisation	1 seule fois
Lieu d'achat	Par une agence
Service à bord	Bon
Confort des fauteuils	Mauvais
Ponctualité	Retards assez fréquents
Prix	Très bon
Sentiment de sécurité	Très mauvais
Conseilleriez-vous ce produit à un ami ?	Non
Impression générale	2/5

#### AVIS 4

Je suis allée au Maroc avec la compagnie 'Royal Air Maroc'. J'ai été très satisfaite des divers services proposés. Tout d'abord, les informations de sécurité sont effectuées à l'aide d'un film en plusieurs langues, sous-titré, et en langage des signes, diffusé sur plusieurs télévisions. C'est quand même beaucoup plus moderne que les hôtesse...

Ces mêmes télévisions permettaient aux voyageurs de suivre l'itinéraire de l'avion sur une carte, pendant le vol.

Aussi, diverses informations telles que l'heure, l'heure d'arrivée, la température extérieure, l'altitude étaient diffusées régulièrement en trois langues : français, anglais et arabe.

La dernière demi-heure, nous avons eu droit à un film de Chaplin, très agréable pour le réveil...

À l'aller, un repas nous a été servi vers 23h00, 15mn après le départ. Le repas était bon et copieux. Au retour, un petit déjeuner nous a été servi vers 3h00, soit 5h00 en France.

Finalement, un vol très agréable, avec un personnel souriant et disponible.

<b>critères</b>	
<b>Classe</b>	
<b>Durée du vol</b>	2 heures
<b>Fréquence d'utilisation</b>	quatre fois par an
<b>Lieu d'achat</b>	Compagnie aérienne
<b>Service à bord</b>	Très bon
<b>Confort des fauteuils</b>	bon
<b>Ponctualité</b>	Toujours à l'heure
<b>Prix</b>	Moyen
<b>Sentiment de sécurité</b>	Très bon
<b>Conseilleriez-vous ce produit à un ami ?</b>	oui
<b>Impression générale</b>	5/5

#### AVIS 5

Je prends les vols de la RAM deux à trois fois par AN, or à chaque fois c'est la même rengaine : l'avion à systématiquement 1 heure voire plus de retard, sans parler du prix du billet qui fait de la destination MAROC une des plus chères au MONDE !!!

Côté positif, l'accueil à bord est excellent tant au niveau hôtesse, commandant de bord, plateau repas...

Je dois dire qu'ayant utilisé diverses compagnies aériennes, je remarque que les pilotes de la RAM sont les meilleurs, atterrissages et décollages nickel.

La nourriture gagnerait à être plus diversifiée et moins industrialisée mais je pense que ce détail est commun à toutes les compagnies!!!

Pour la ponctualité, ces messieurs de la RAM ont beaucoup de chose à apprendre c'est systématique 100% des vols que j'ai pris ( à raison de 3 A/R par an) accusent un retard de plus d'une demi-heure pour certains c'est plus du 4 heures !!!

Les rotations sont satisfaisantes sur Paris et Marseille mais par contre Nice, Bordeaux et le reste est négligé !!

Enfin, prenez la RAM de toutes façons on n'a pas trop le choix ils ont le monopole et rien que pour cela je pense qu'ils font quand même des efforts !!

Critères	
Classe	Économie
Durée du vol	2-3 heures
Fréquence d'utilisation	Plus de trois fois par an
Lieu d'achat	Par une agence
Service à bord	Bon
Confort des fauteuils	Moyen
Ponctualité	Retards fréquents
Prix	Mauvais
Sentiment de sécurité	Très bon
Conseilleriez-vous ce produit à un ami ?	oui
Impression générale	4/5

#### AVIS 6

J'ai voyagé quelques fois avec Royal Air Maroc et je peux vous dire que s'il y a une compagnie bien royale, c'est Air France.

Les avions sont modernes certes, mais les pilotes ne le sont pas. Ces derniers n'ont aucun souci du confort de leurs passagers, un peu comme chez Crossair (compagnie Suisse). Les approches sont plutôt rudes et les atterrissages ressemblent plus à des alunissages ratés. De nuit, les lumières sont coupées dans la cabine et vous ne sentez que la respiration angoissée de votre camarade d'infortune. Quand l'avion touche le sol, les gens applaudissent, pas à cause de la qualité du touch, mais applaudissent parce qu'ils sont contents d'arriver tout simplement.

Si on m'écoutait, les hôtesses de l'air on les ferait voyager dans la soute à bagages ou on les laisserait au sol. Elles sont sèches et il est impossible de leur arracher un sourire (je classe les hôtesses de Maleev, Hongrie, dans la même catégorie).

critères	
Classe	Economie
Durée du vol	2-3 heures
Fréquence d'utilisation	1-2 fois par an
Lieu d'achat	Par une agence
Service à bord	Mauvais
Confort des fauteuils	Moyen
Ponctualité	Généralement à l'heure
Prix	Mauvais
Sentiment de sécurité	Mauvais
Conseilleriez-vous ce produit à un ami ?	non
Impression générale	2/5



## AVIS 7

J'adore prendre l'avion. Et généralement je voyage avec la RAM. Le personnel de cabine est compétent sans donner à sa fonction cet aspect rigide et conventionnel. Les hôtesses dans leurs jupes bleues sont huuuuuuuummmmmmm, enfin passons ! Les pilotes de la RAM sont assurément des as. J'applaudis à presque tous les touchés (atterrissages) tellement on ne les sent pas.

Les repas à bord sont à mon avis parmi les meilleurs au monde, en tout cas pour la classe économique.

La RAM est une belle compagnie, qui comme les autres a aussi ses inconvénients. Le premier est le manque de communication, les retards sont peu souvent annoncés. Et des vols peuvent partir avec une heure de retard sans aucun mot d'excuse.

Les retards sont le lot de toutes les compagnies aériennes. Ne blâmons donc pas la RAM. Enfin, les prix ne sont pas très abordables: la ligne Casablanca Paris à titre d'exemple vaut en tarif plein près de 8000 Dh.

<b>critères</b>	
<b>Classe</b>	
<b>Durée du vol</b>	Moins de 2 heures
<b>Fréquence d'utilisation</b>	Plus de 6 fois par an
<b>Lieu d'achat</b>	Par agence
<b>Service à bord</b>	Très bon
<b>Confort des fauteuils</b>	Très bon
<b>Ponctualité</b>	Retards assez fréquents
<b>Prix</b>	Mauvais
<b>Sentiment de sécurité</b>	Très bon
<b>Conseilleriez-vous ce produit à un ami ?</b>	oui
<b>Impression générale</b>	4/5

**DOSSIER 2 : Management de la qualité  
(annexes 2.1 et 2.2)**

La compagnie nationale aérienne a été récompensée par un trophée sur la qualité après avoir obtenu la certification ISO 9001-2000 (voir annexe 2.1).

La direction souhaite le faire savoir aux utilisateurs.

*Travail à faire :*

- 1) Analysez les composantes de la qualité sous forme d'un diagramme (causes-effets) pertinent.*
- 2) Composez les messages des spots qui seront diffusés sur les écrans lors des vols.*

## **ANNEXE 2.1 : Royal Air Maroc récompensée**

*(Propos recueillis par Lamia Bouzbouz - La gazette du Maroc. 27 Janvier 2003)*

***Prix national de la qualité. Au sortir des événements du 11 septembre, Royal Air Maroc (RAM) est l'une des rares compagnies, dans le monde, à avoir réalisé un bénéfice en 2002. La RAM aura terminé l'année d'une façon, pour le moins, honorable. La compagnie nationale aérienne commence l'année 2003 avec un trophée sur la qualité, ce qui laisse augurer un bon repositionnement.***

*Abderrahmane Sadouk, directeur des opérations aériennes de la RAM.*

**La RAM** confirme son engagement dans la qualité. La compagnie vient de décrocher le prix national de la qualité qui «n'est autre qu'un couronnement d'un travail qui s'est fait depuis de longues années au niveau de la compagnie», précise Abderrahmane Sadouk, directeur des opérations aériennes de la RAM. En 1997 déjà, celle-ci avait obtenu des certifications au niveau de toute la partie technique. La plus haute certification américaine et européenne dans le domaine de la maintenance des avions. La même année, elle obtient la certification ISO 9002 version 1994 pour les escales et l'exploitation au sol. La direction des opérations aériennes a été, de son côté, certifiée, début 1998, ISO 9002 version 94 et en mai 2002, ISO 9001-2000

Le passage réussi de la norme ISO 9002 version 1994 à ISO 9001-2000 engendre naturellement une grande évolution. Dans l'ancienne norme, «il fallait écrire ce qu'on fait, et faire ce qu'on a écrit, pour que toutes les procédures soient archivées et que les personnes travaillent de la même façon», explique le directeur des opérations aériennes. Un saut qualitatif a été fait au niveau de ISO 9001 version 2000, une norme qui se préoccupe de plus en plus des attentes réelles du client pour que le produit soit conforme à ses désirs. D'autres éléments tout aussi importants se manifestent, à savoir «l'approche processus», car «il faut une amélioration continue dans la performance. Pour cela il faut des indicateurs, des tableaux de bord de pilotage pour voir comment les choses bougent et s'améliorent ou se dégradent... à ce moment il faut savoir agir pour apporter des actions correctives», souligne A. Sadouk. Le troisième axe mis en exergue dans cette nouvelle norme ISO 9001-2000 est, légitimement, l'élément humain, qui préoccupe de plus en plus les responsables de la RAM. Il s'agirait, donc, de savoir impliquer les gens, s'occuper de leur formation et leur bonne contribution à l'amélioration continue, voire le perfectionnement des services de la compagnie. L'année 2002 aura, ainsi, été plutôt rose pour la RAM. L'année 2003 est, cependant, incertaine. Les phénomènes exogènes, avec ce qui est en train de se passer actuellement dans le monde auront certainement, directement ou indirectement, des répercussions négatives sur la compagnie. Que ce soit via le tourisme qui fait partie de son activité, ou le cours du pétrole, sachant que le premier poste budgétaire à la RAM est l'achat du carburant. Quoi qu'il en soit, toutes les équipes de la RAM, rassure le directeur des opérations aériennes, sont parfaitement bien sensibilisées à la conjoncture mondiale actuelle. Histoire de reconnaître les difficultés pour pouvoir les dépasser.

Extrait de la gazette du Maroc.

### **Quatre questions à Abderrahmane Sadouk**

**La Gazette du Maroc : la RAM vient de décrocher un nouveau certificat. Que va t-il apporter de plus à la compagnie ?**

**Abderrahmane Sadouk** : c'est d'abord une distinction supplémentaire pour notre compagnie qui a déjà une renommée sur le plan national et international. Mais ce certificat est surtout une preuve pour notre clientèle qui prouve que toutes les équipes de la RAM travaillent pour la satisfaire. Il y a aussi l'élément de motivation pour le personnel. Parce qu'il s'agit, bien entendu, d'une récompense pour un travail d'équipe qui a été fait pendant de longs mois. C'est donc pour nous un grand élément de satisfaction, de réussite mais aussi de motivation. Cela va certainement pousser tout le personnel à fournir encore plus d'énergie dans son travail pour aller plus loin dans la recherche d'une performance permanente.

**Quels sont, aujourd'hui, les points faibles et les points forts de la RAM en termes de qualité?**

Le fait qu'on ait reçu un trophée ou des certifications prouve que la performance globale est bonne à la RAM, mais cela ne veut pas dire que tout est parfait. Il est vrai que nous avons des points forts au niveau de la partie commerciale, c'est le relationnel et le comportement des équipages. De même que pour tout ce qui est service à bord, qualité des repas, présentation et professionnalisme du personnel... On a à ces niveaux là des scores assez intéressants. Cependant, il est tout aussi vrai que nous avons des points faibles, mais tout à fait perfectibles. Je pense à la partie information des clients. Des fois, il peut y avoir des irrégularités au niveau de l'exploitation, pour des causes souvent extérieures. Du retard à cause du brouillard, par exemple. Des restrictions au niveau du contrôle aérien aussi. Il faut dire que la RAM n'est pas encore très forte à ce niveau là, c'est-à-dire, qu'on ne donne pas l'information à temps au client ; du coup, celui-ci se retrouve retardé sans explications aucunes. Mais nous sommes en train de travailler pour trouver des solutions à ce niveau.

**Quels sont, en ce qui concerne la qualité, les futurs projets de la RAM pour l'année 2003 ?**

Nos projets se résument en trois axes : améliorer la satisfaction de la clientèle. Améliorer nos processus de production pour réduire les coûts.

Et enfin l'élément humain qu'on continue à former et aussi une gestion sociale et de proximité de ce personnel. Si l'un de ces trois axes n'est pas bien développé, ça risque de créer un sérieux déséquilibre au sein de la compagnie.

Nous avons, donc des objectifs qualité pour l'année 2003, que chaque responsable d'entité traduira en sous-objectifs avec, mensuellement, des indicateurs de performance pour voir si on est en train d'atteindre l'objectif ou pas. Mais derrière cela, il y a toujours une organisation adaptée qui nous permet d'atteindre des objectifs stratégiques à tous les niveaux, tracés par la présidence de la RAM. Sans oublier, bien sûr, l'élément humain qui est tout aussi important.

**Vous insistez sur l'élément humain. Comment se passe la formation de votre personnel ?**

Nous sommes convaincus que l'investissement en l'être humain est la clé de la réussite. A la RAM, nous offrons une formation spécialisée complète à notre personnel. Des formations en sol et en vol. C'est l'institut de transport aérien qui s'en charge. Il s'agit de formations techniques à long terme, mais à côté de cela, nous avons des programmes de formation en rapport avec le commercial et la gestion. Il faut que notre personnel naviguant, par exemple, soit tout à fait capable de détecter l'insatisfaction du client et d'agir sur place pour la corriger. Nous avons, donc, des plans pour chaque catégorie du personnel, pour que la formation soit variée et personnalisée, ce qui nous permettra de faire de la mobilité au niveau du personnel comme au niveau des responsables des entités, pour qu'il y ait innovation, motivation et changements positifs.

## **ANNEXE 2.2 : Les nouvelles normes ISO - ISO 9000 version 2000**

Depuis décembre 2000, près de 430 000 entreprises certifiées dans 145 pays du monde (environ 20 000 en France) sont désormais amenées à transformer leurs pratiques actuelles en vue de maintenir leur certification ISO. Le passage à la nouvelle version s'effectue en douceur jusqu'en décembre 2003. Au-delà de cette date, les certificats ISO 9001, 9002 ou 9003 obtenus sur le référentiel 1994 ne seront plus valables.

Selon l'Organisation internationale de normalisation, toutes les normes doivent être révisées au moins tous les cinq ans pour confirmation, annulation ou modification de leurs exigences. Les normes « sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi » (ISO). Le but est d'informer le consommateur, de favoriser les échanges internationaux, de réduire les coûts et d'établir la confiance et la sécurité. ISO est un mot dérivé du grec « isos » qui signifie égal d'où son utilisation pour la notion de norme.

C'est également le nom de l'Organisation internationale de normalisation qui est une fédération d'organismes nationaux créée en 1947 pour établir des accords internationaux et publier des normes internationales.

### **La nouvelle version 2000**

Elle se compose à la fois de normes proprement dites qui conduisent à une certification et de guides qui accompagnent ces exigences en vue de clarifier les principes, les lignes directrices et le vocabulaire.

#### *Sur le plan organisationnel*

La restructuration des normes ISO invite les candidats à revoir leur management et leur organisation. Les principes essentiels définis dans l'ISO 9000:2000 et les lignes directrices de l'ISO 9004:2000 ne reposent plus sur la notion d'assurance qualité mais sur celle de management de la qualité, qui est un concept plus large et plus intégrateur des parties concernées. Cette révision est assez éloignée de l'esprit « assurance-qualité », selon lequel il fallait démontrer un fonctionnement conforme à un modèle préétabli. Dans l'ancien système, les activités sont définies et documentées, le personnel est formé pour les tâches prévues et un système de contrôle est mis en place pour constater la conformité ou la non-conformité au manuel d'assurance qualité. La principale préoccupation de l'ancienne version est le respect des procédures à suivre pour s'assurer d'un certain niveau de qualité du produit fabriqué ou du service rendu. Une procédure est « une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus » (ISO 9000 DIS). Elle est essentiellement une séquence où l'on s'attache à décrire comment, dans quel ordre et qui exécute les tâches. Cette démarche permet à l'entreprise de répondre aux besoins spécifiés par le client mais ne conduit pas forcément à la rationalisation des activités qui concourent à la réalisation du produit. On peut même craindre une augmentation des coûts/délais dus à la gestion des procédures et au cloisonnement des activités. C'est une logique de conformité, de tests et d'inspections, ce qui réduit les chances d'améliorer et de rationaliser les processus dans le cadre de la compétition internationale.

La nouvelle norme ISO recommande la mise en place de processus conduisant à la satisfaction des clients. C'est une véritable mutation par rapport à l'ancienne version et une justification de la fusion des trois normes.

Un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie » (ISO 9000 DIS) c'est-à-dire un ensemble d'activités qui se combinent et interagissent pour fournir un produit destiné à un client au sens large (interne ou externe à l'organisation).

### *Sur le plan mercatique*

Avec les exigences de la nouvelle norme ISO 9001 version 2000, la satisfaction des clients est le but que doit rechercher toute organisation pour atteindre la performance. L'orientation « écoute du client » qui était du seul ressort du service commercial résultant d'un choix volontaire de l'entreprise est devenue aujourd'hui le principe de base de la normalisation des relations clients-fournisseurs. L'accent est non seulement mis sur la satisfaction mais également sur la mesure.

La satisfaction (ou l'insatisfaction) est définie par l'AFNOR comme « l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes » (ISO/DIS 9000).

Ce concept qui date des années 1970 constitue un des piliers de la démarche mercatique. Ces dernières années, il a connu un renouveau avec son rapprochement des notions de fidélisation et de valeur perçue. Dans un univers très concurrentiel, la fidélité des clients est devenue un véritable enjeu et toute la question est de savoir si un client satisfait reste fidèle à la marque ou à l'enseigne.

Pour l'AFNOR, la probabilité est forte qu'un client satisfait soit fidèle. La nouvelle norme ISO s'inscrit dans cette problématique. Mais, pour connaître le degré de satisfaction de l'acheteur, il faut mettre en œuvre des indicateurs.

<b>Chez le fournisseur</b>	<b>Chez le client</b>
Qualité voulue écart = indicateur de qualité interne Qualité réalisée	Qualité attendue écart = indicateur de satisfaction Qualité perçue

Un indicateur est une mesure quantifiée qui permet d'apprécier de manière pertinente et avec objectivité des réalisations dans un domaine donné. Dans ce cas, il s'agit de mesurer le niveau de satisfaction exprimé par le client. La nouvelle norme laisse la liberté aux organisations de choisir la méthode d'enquête et sa périodicité.

La démarche d'amélioration continue version 2000 fait de la cybernétique « PDCA » un sujet d'actualité. Dès 1950, William Edwards Deming, statisticien et qualicien américain, introduit la dynamique de l'amélioration continue retenue sous le nom de « cycle PDCA de Deming » ou « roue de Deming » :

P comme *plan* : définir le but, l'objectif et les moyens d'y parvenir ;

D comme *do* : s'instruire, s'entraîner et exécuter les tâches définies ;

C comme *check* : contrôler, mesurer les écarts et comprendre les résultats obtenus ;

A comme *act* : décider les mesures nécessaires et les améliorations possibles.

Le cycle se déroule une nouvelle fois avec un nouvel objectif pour atteindre le progrès. Cette amélioration concerne aussi bien le produit que le processus et sous-tend tout système de management et notamment celui de la sécurité et de l'environnement.

La norme ISO 9000 version 2000 s'inscrit dans cet esprit.

### *Sur le plan environnemental*

ISO 9004 version 2000 insiste sur l'amélioration des performances et la satisfaction des parties intéressées (clients, fournisseurs, personnel et organisation). Elle intègre la préoccupation environnementale et de sécurité avec la notion de cycle de vie du produit. La norme environnementale et de sécurité ISO 14001 est compatible avec la norme ISO 9001. Cela permet aux organismes qui le souhaitent de développer un système intégré QSE (qualité, sécurité, environnement).

L'intérêt du concept de cycle de vie du produit est d'intégrer la préoccupation écologique dès la conception du produit : peu consommateur d'énergie ou de matière nuisible, matériau recyclable...

D'après un article de N. Naciri

**DOSSIER 3 : Management optimisé des recettes  
(annexes 3.1 et 3.2)**

La pratique de la surréservation chez la RAM est présentée sur l'annexe 3.1, à partir des caractéristiques de 2 vols.

- 1) *Étudiez cette pratique. Calculez le taux de remplissage, de surréservation, d'annulation, de no show et la recette totale. Identifiez et comparez avec l'hypothèse d'absence de surréservation et avec la situation idéale pour une compagnie aérienne. Commentez.*
- 2) *Établissez la prévision du nombre de réservations M-6 pour le week-end du 1<sup>er</sup> mai 2004 à partir des données de l'historique des vols charters concernant la même période les années antérieures (annexe 3.1). Cette prévision sera établie en écartant les valeurs aberrantes de mai 2002 (chute liée aux événements de sept 2001) en pratiquant un ajustement par lissage exponentiel avec un coefficient à définir et à justifier et en calculant une moyenne des phénomènes d'annulations et de no show. En déduire un taux optimal de réservation à pratiquer.*
- 3) *Donnez le mode de traitement des objections des personnels au sol face aux doléances des personnes « sur-bookées » (annexe 3.2)*
- 4) *Proposez une politique de suppression de la sur-réservation par un système de réservations payantes.*



**ANNEXE 3.1 : Tableau à compléter (zones grisées) et à remettre avec la copie**

												recette passagers				
	boeing 747 - places dispo	nb resas m-6	nb annulations m6	tx annulations	tx suréa	nb passagers théoriques	nb "no show"	tx "no show"	nb passagers présentés	nb passagers embarqués	taux de remplissage	nb passagers non embarqués refusés	indemnité compensatoire mad	total à verser	recette theorique	recette totale
vol observé	471	940	445	0,47	2,00	495	29	0,06	466	466	0,99	0	1 000	0	1 398 000	1 398 000
<b>vol idéal</b>	471	471	0	0,00	1,00	471	0	0,00	471	471	1,00	0	1 000	0	1 413 000	1 413 000
<b>vol charter étudié 1</b>	471	700	315				15						1000			
vol 0 surrésa	471	471	212				10									
<b>vol régulier étudié 2</b>	471	985	468				32						1 000			
vol 0 surrésa	471	471	223				15						1 000			
charter WE 1er mai																
1999	471	990	442				35						1 000			
2000	471	1030	482				36						1 000			
2001	471	1042	795				28						1 000			
2002	471	645	228				40						1 000			
2003	471	850	350				31						1 001			
prévision 2004	471												1 002			

L'indemnité compensatrice est de 1000 DH par passager refusé.

Le prix moyen du billet est de 3000 DH.

La recette totale s'entend après versement des indemnités compensatrices.

### ANNEXE 3.2 : Challenges n° 184 du 5/09/02

La vérité sur... le surbooking à Air France

La compagnie aérienne, comme ses concurrentes, vend plus de places que de sièges disponibles sur ses vols. Un risque commercial bien calculé.

Déjà, ils s'imaginaient sur les rives du lac Michigan. Ce lundi matin, les passagers qui se pressaient devant le comptoir d'enregistrement Air France à Roissy pensaient embarquer sur le vol AF 050 à destination de Chicago. Ils auraient dû se méfier : à peine s'engageaient-ils dans la file d'attente qu'une hôtesse leur proposait de différer leur départ, moyennant des indemnités de dédommagement. Au comptoir, enfin, la phrase était lâchée : « *Surbooking. L'avion est complet. Vous êtes sur la liste d'attente.* » Stupéfaction et colère de la trentaine de recalés. « *Comment est-ce possible ? J'ai payé plus de 1 800 € mon billet en classe économique* », s'étonne l'un. « *J'ai une réservation dûment confirmée* », s'étrangle un autre, tandis qu'un troisième jure qu'il n'empruntera plus jamais les lignes d'Air France... Incidents classiques, et à répétition, vécus cet été.

**Plus de places que de sièges.** Hélas pour les passagers, toutes les compagnies aériennes, y compris celles qui s'en défendent, pratiquent ce système. Surbooking, overbooking, sur-réservation, qu'importe le terme employé. En clair, il s'agit d'offrir plus de places que de sièges disponibles dans un avion. Témoin ce récent vol Los Angeles-Papeete (378 sièges), qui, à quarante-deux jours du départ, est déjà plein. Et on enregistre encore des réservations. Heureusement, car, bien vite, les annulations pleuvent. 255 au cours des semaines suivantes. Enfin, le jour du départ, 80 personnes ne se présentent pas. L'avion a décollé avec 50 sièges inoccupés.

Car le passager est changeant. Les réservations étant gratuites, sans condition, pour les billets à plein tarif, il ne pense pas toujours à annuler. Sur les destinations nationales, un sur deux n'embarque pas sur le vol réservé ou décide de ne pas se présenter le jour du départ. Près de 20 % des passagers prévus deviennent ainsi des *no-show* (non-présentation lors du départ) en langage aérien, ce qui signifie qu'un avion ne pourrait jamais avoir un coefficient de remplissage de plus de 80 %. « *Le transport aérien est un secteur à marge faible, autour de 3 %, quand tout va bien, rappelle Henri de Peyrelongue, directeur du Revenue Management à Air France. Nous sommes donc dans l'obligation d'aller chercher la recette supplémentaire partout où c'est possible. Rien n'est pire que des sièges vides. C'est une perte sèche pour la compagnie aérienne.* » Afin d'éviter cet inconvénient, et donc d'optimiser le remplissage des avions, 90 analystes sont spécialisés en *revenue management*. Chaque analyste, qui connaît parfaitement le secteur géographique dont il est responsable, établit le profil des vols selon la destination, le jour de la semaine, l'heure de départ. A lui de prévoir, historique de la ligne à l'appui, le remplissage des vols, semaine après semaine, en fonction des différents événements qui peuvent intervenir. Que le Grand Prix de Monaco ait lieu le même jour que la clôture du Festival de Cannes, et il y a fort à parier que les vols au départ de Nice seront archi-bondés. L'exercice, délicat, requiert savoir-faire, expérience et bon sens. Mais il existe parfois des impondérables, indépendants de ces belles prévisions. Si Sabena ou Swissair, par exemple, déposent leur bilan, les vols Air France, en particulier sur l'Afrique, enregistrent des réservations plus nombreuses, qui, elles, ne se transformeront pas en annulations. Sans parler des attentats du 11 septembre, qui ont désorganisé le trafic, et introduit un biais dans les statistiques : désormais, les réservations sont de plus en plus tardives.

Et puis, il y a les décisions risquées. Reprenons notre Roissy-Chicago. Ce jour-là, les responsables de l'escale ont cru bon, plus de deux heures avant le départ, d'embarquer 36 passagers venant de Madrid qui n'avaient pas réservé sur ce vol...

Comme les autres compagnies, Air France justifie le surbooking avec des arguments sonnants et trébuchants. Selon elle, le procédé offre plus d'avantages que d'inconvénients pour les passagers. « *Le système facilite l'accès aux vols les plus demandés dans des périodes de pointe, rappelle-t-on à Air France. Il permet aussi de changer une grande souplesse. Enfin, grâce à l'augmentation du taux d'occupation – 76,6 % en 2001 -, les tarifs demeurent attractifs.* »

Consciente que les clients ne partagent pas cet avis, la direction générale de la compagnie nationale a fixé un objectif pour cette année : ne pas dépasser les 8 passagers refusés – ils étaient 10 voilà deux ans – pour 10 000 passagers embarqués. Ce qui, en prenant pour base les 43,3 millions de voyageurs de l’an dernier, représente près de 35 000 personnes en 2001. « *Mais vous avez quatre-vingt fois plus de chances de voler que d’être débarqué* », minimise-t-on à Air France. Ainsi, sur 10 000 passagers, 660 trouvent une place grâce au surbooking. Une étude du cabinet Mercer Management Consulting démontre qu’on n’y compte pas plus d’incidents commerciaux que sur les autres compagnies européennes, et moins que sur les *majors* américaines. Selon une enquête du Department of Transportation, il y aurait outre-Atlantique 20 à 35 passagers non embarqués sur 10 000.

**Repérer les candidats à l’annulation.** Les personnels au sol n’en sont pas pour autant rassurés. Il leur est proposé des stages de formation afin de les aider dans la gestion des passagers irascibles. Et des réunions sont régulièrement organisées avec quatre cadres du *revenue management* affectés à cette tâche. Mieux vaut éviter que ne se reproduisent les incidents de l’été 2000 : exaspéré par les récriminations des passagers, le personnel de Roissy s’était mis en grève. Depuis, il a appris à détecter le candidat susceptible de différer son vol. Jeune et seul le plus souvent. « *Plutôt le sac à dos que le sac Vuitton* », recommande le PDG d’Air France, Jean-Cyril Spinetta, qui a défini le but à atteindre : 50 % de volontaires dès cette année, contre 17 % seulement en 1999. « *Pour notre part, nous dépassons les 68 %* », se vante Thierry Antinori, vice-président des ventes de Lufthansa. Quant aux compagnies américaines, rompues à ce genre d’exercice, elles atteignent des taux plus importants. « *Il suffit d’y mettre le prix* », souligne Jacques Alonso, directeur du marketing d’American Airlines Paris. « *Le volontariat rend tout le monde heureux, compagnie et passager* », remarque Jean-Louis Barroux, PDG d’Air Promotion Group, une société de représentation de compagnies aériennes.

Encore faut-il que les volontaires soient assez nombreux. Même avec des contreparties financières (*lire encadré*), certains, les hommes d’affaires en particulier, ne se laissent pas aisément convaincre. Rares sont ceux prêts à affronter une compagnie aérienne devant les tribunaux. La cour d’appel de Douai a condamné, en mai 2001, Air France à payer 2 000 francs de dommages-intérêts à une plaignante. Marianne Defenin, une avocate accompagnée de sa fille, avait été privée de vol entre Bastia et Lille le 26 juillet 1997. Ce jour-là, 146 passagers s’étaient présentés pour... 104 places. Les juges ont reconnu que la surréservation « *constitue bien un dol dès lors que le transporteur se met délibérément en situation de ne pas honorer ses obligations contractuelles.* ». Certes, si un jour les réservations deviennent payantes, comme à la SNCF, le surbooking disparaîtra. Mais nulle compagnie n’entend faire le premier pas... **Francine Rivaud**

A passager non embarqué, indemnités

SELON LA CONVENTION DE 1991, tout passager non embarqué sur un vol prévu a droit à une indemnité compensatrice en cash, de 75 à 450 euros selon la classe, la distance et la durée du retard. La somme est doublée s’il préfère disposer d’un avoir sur un prochain billet. S’ajoute le remboursement des frais d’hôtel, de restaurant ou de taxi. Le ré-acheminement est assuré, parfois même sur une compagnie concurrente. Enfin, une prime supplémentaire (entre 35 et 150 euros, selon la classe et la distance) est accordée à tout volontaire. Pour Air France et KLM, celle-ci reste acquise, même si le client décolle sur le vol prévu. Les compagnies américaines sont souvent plus généreuses : il n’est pas rare qu’elles proposent d’emblée de 500 à 600 dollars pour un vol transatlantique. Elles pratiquent aussi souvent le surclassement – quel passager régulier de la classe affaires refuserait de goûter aux joies de la première ? -, un moyen qu’Air France répugne à employer. La Commission de Bruxelles entend alourdir le dédommagement actuel : il atteindrait de 750 à 1 500 euros. Pour parvenir à un accord entre le parlement européen et les quinze pays de l’Union, plusieurs mois seront sans doute nécessaires. Mais que vaut un chèque, si important soit-il, en cas de week-end en amoureux à Venise écourté ?

**Dossier 4 : Management stratégique  
(annexes 4.1 à 4.5)**

Vous disposez, en annexe 4.1, de la présentation de la stratégie commerciale de la Royal Air Maroc.

Vous disposez également, en annexes 4.2 à 4.5, de documents relatifs au marché aérien.

*Travail à faire :*

*1) A l'aide de ces annexes et de vos connaissances, expliquez la stratégie utilisée par la RAM et appréciez sa pertinence sur le plan du diagnostic et des solutions proposées.*

## ANNEXE 4.1

### STRATÉGIE COMMERCIALE (EXTRAIT DU RAPPORT 2001)

Dans le cadre de sa politique commerciale, la Royal Air Maroc s'est fixé les priorités suivantes :

- La consolidation de son activité en termes de trafic et de remplissage après une forte croissance enregistrée en 2000 ;
- La poursuite de l'amélioration de la recette unitaire moyennant une gestion optimale des tarifs et des classes de réservation ;
- L'extension du réseau à travers de nouveaux accords de partenariat ;
- Le développement des ventes dans les bureaux Royal Air Maroc
- Le programme d'exploitation de la compagnie vise principalement la saturation de l'offre sur les lignes moyen courrier à fort potentiel et la poursuite de l'équilibre de fréquences par rapport à la concurrence sur les axes européens. Les changements structurels apportés à son programme d'exploitation pour l'année 2001 se résument en :
- L'injection de la 4<sup>ème</sup> fréquence quotidienne Casablanca-Paris et de la 5<sup>ème</sup> Casablanca-Bordeaux ainsi que la programmation de 10 fréquences Casablanca-Marseille et la 2<sup>ème</sup> fréquence Casablanca-Strasbourg.
- La programmation des quotidiens partant de Casablanca vers respectivement Milan, Amsterdam et Francfort à partir de l'hiver 2001 ;
- L'injection de la 4<sup>ème</sup> fréquence Casablanca-Barcelone et la 2<sup>ème</sup> sur Marrakech-Zurich ainsi que de l'injection de la 7<sup>ème</sup> fréquence sur Casablanca-Genève à partir d'avril 2001 ;
- L'éclatement de la ligne Casablanca-Bamako-Nouakchott en 2 lignes Casa-Bamako et Casa-Nouakchott et l'éclatement de la ligne Casablanca-New York-Montréal en deux vols directs Casa-Montréal et 4 sur Casablanca-New York.

Concernant les produits offerts par la compagnie, il y a lieu de signaler que l'activité du Call Center (centre d'appel) a connu une forte croissance avec une évolution des appels de 160 % ; 63 % des appels proviennent du Maroc et engendrent 40 % des ventes alors que 31 % des appels émanent de la France et engendrent 60 % des ventes. La compagnie compte développer davantage son Call Center et prévoit la mise en place d'outils permettant de personnaliser la relation avec ses clients et accroître leur fidélisation.

D'un autre côté, les clients du produit Safar Flyer ont évolué de 27 %, ceux du produit Gold ont évolué de 25 % et ceux de Silver de 34 %. La progression enregistrée par les clients du Safar Flyer a touché particulièrement la catégorie cadres (+ 23 %), les fonctions libérales (+ 18 %) et les dirigeants (+ 16 %).

Quant aux ventes sur Internet, elles ont doublé en 2001, par rapport à l'année 2000 suite au lancement d'offres promotionnelles sur le site.

En matière de tarifs, la gestion optimale de ceux-ci a permis d'améliorer la recette unitaire sur les lignes régulières de plus de 5 %. L'évolution par réseau se présente comme suit :

réseaux	évolution
France	1 %
Moyen Orient	9,3 %
Europe	3,7 %
Afrique	9,7 %
Amérique	8,6 %

S'agissant des accords commerciaux et des partenariats, la RAM a poursuivi sa politique de conclusion d'alliances marketing initiée avec plusieurs partenaires (Delta Airlines, Air France, Iberia et Gulf air). Dans ce cadre, il y a lieu de citer :

Le renforcement de l'accord de code Share avec Air France ;

La réadaptation de l'accord de Code Share conclu avec Iberia, à la suite du retrait des deux ATR en vue de maintenir la présence de Royal Air Maroc sur les axes

Malaga-Casablanca et Tanger-Madrid ;

La conclusion d'un accord de Code Share avec la compagnie Tunisair permettant à Royal Air Maroc d'offrir un produit plus adapté en termes d'horaires.

La RAM a en outre investi plus de 50 millions de DH dans la production de ses divers marchés. Ce budget est réparti comme suit :

réseaux	évolution
France	11 millions de DH
Intérieur Maroc	6 millions de DH
Europe	16 millions de DH
Afrique Proche Orient	6 millions de DH ;
Amérique du Nord	12 millions de DH
Divers	14 millions de DH

Enfin sur le plan financier, la compagnie a enregistré durant l'exercice 2001 un chiffre d'affaires hors taxe de 6 648,78 millions de DH en progression de 5,23 % par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires passagers est de l'ordre de 5 445,73 millions de DH, celui du fret est de 333,25 millions de DH et le chiffre d'affaires hors transports est de 617,67 millions de DH.

## ANNEXE 4.2

### DESCRIPTION DU MARCHE AERIEN

#### 1 - La déréglementation des marchés aériens au cours des années 1980-1990

En 1978, lorsque Alfred Kahn, le père de la déréglementation aérienne, convainc le Président Carter des bienfaits de la libéralisation, il lui assure que la disparition des contrôles tatillons de l'administration sur les prix et les destinations permettra à de nouvelles compagnies de voir le jour. Le renforcement de la concurrence doit automatiquement faire baisser les prix.

( Source : Caroline Talbot, *Le Monde*, 31 mai 2000 )

L'Europe aérienne date du 1er avril 1997. Depuis cette date, les compagnies aériennes européennes peuvent opérer sur les routes intérieures des autres États-membres. En outre, les compagnies aériennes peuvent appliquer n'importe quel tarif pour peu qu'il soit économiquement viable.

( Source : François Bostanavon, *Le Monde*, 7 octobre 1999 )

#### 2 - Les stratégies des firmes aériennes dans un marché concurrentiel

*“Les compagnies aériennes offrent des produits similaires. D'une classe affaires à une autre, les différences sont minimes. Faute d'avoir le monopole d'exploitation de tel avion, les compagnies ne peuvent pas réellement se différencier par le produit à l'inverse d'autres activités économiques. Dès lors, elles ne peuvent que se différencier par le prix”.*

Or, cette bataille par le prix est gênée par la structure des coûts. *“Les équipements et les services d'aéroports sont des marchés oligopolistiques. Il n'existe que deux constructeurs, Airbus et Boeing, qui vient de racheter Mc Donnell Douglas. Et pour atterrir à Paris, vous êtes bien obligés de passer par Aéroports de Paris !”*, poursuit François Vellas. Sans oublier le prix du carburant qui est le même pour tous. Restent donc deux issues pour négocier ses coûts puis ses prix à la baisse : l'économie d'échelle et la compression des coûts salariaux.

Toujours plus de capacités pour conquérir plus de marchés : à ce jeu-là, la compagnie est d'autant plus compétitive qu'elle offre un réseau étendu avec un maximum de correspondances sur des distances plus longues ( les fortes consommations de carburants ont lieu au décollage et à l'atterrissage ) et qu'elle obtient le meilleur coefficient de remplissage possible. Ces logiques de *hub* ( désigne l'aéroport principal à partir duquel une compagnie fait rayonner ses lignes ) et de *yield management* ( logiciel d'anticipation qui calcule le meilleur taux de remplissage au meilleur prix ) supposent de lourds moyens financiers, comme la mise en place de système informatique de réservation ( Sir ) et des techniques de fidélisation de la clientèle. Les partenariats pour étendre le réseau se multiplient, souvent sous la forme de *code sharing* : plus de 400 accords d'affichage et de partage de vols ont été conclus entre compagnies rivales.

L'autre piste consiste bien sûr à s'attaquer à la masse salariale. Depuis 1990, les compagnies aériennes ont détruit 100 000 emplois aux États-Unis et 40 000 en Europe. Des suppressions qui permettent de réembaucher dans des proportions et pour des salaires moindres. La précarisation s'installe : Air Liberté, avant sa chute, employait un tiers de personnes en contrat à durée déterminée et les pilotes volaient le maximum d'heures autorisées, après s'être payé eux-mêmes leur qualification !

Au total, la plupart des observateurs pensent que trois ou quatre compagnies européennes devraient acquérir une taille suffisante pour prétendre à un rôle global sur le secteur : British Airways, Lufthansa, Air France : quelques géants qui contrôlèrent les autres Européens, le réseau long-

courrier des premiers étant alimenté par le réseau intérieur des seconds. Avec quelques niches pour des acteurs plus ou moins indépendants : le charter ( Nouvelles Frontières, via Corsair, est d'ailleurs la seule compagnie française à engranger régulièrement des bénéfices ) ; les jonctions secondaires délaissées par les gros transporteurs ( en offrant des petits avions aux prix forts sur des liaisons directes, comme Air Littoral ) ; des vols à très bas coûts ( équipage minimum, vol à classe unique, service rudimentaire, réservation directe et petit prix, comme Virgin Express ).  
( Source : François Guérault, *Alternatives économiques*, n° 146, mars 1997 )

### 3 - Les conséquences de la concurrence aérienne

Depuis 1978, 100 petites compagnies ont été créées, cinq seulement ont survécu, America West, Midway, Frontier, Vanguard, Midwest Express. Et on peut réciter la longue liste des défunts : People Express, le champion du voyage bon marché, Braniff, National, Ozark, Pan Am, Eastern...

Les "majors" ( compagnies ayant un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars ) se sont partagé les restes. US Airways est le résultat de la fusion de Piedmont, Allegheny et Pacific Southwest Airlines et le projet de fusion United Airlines-US Airways amplifie la tendance. Durant les années 80, le ciel américain s'est singulièrement dégagé. Pourtant les prix des billets ont baissé. "*Il y avait moins de compagnies, mais plus de lignes*" explique A.Watterson. Dans les années 70, 1,8 compagnie se disputait la même destination ; aujourd'hui elles sont 2,6 et leurs tarifs s'en ressentent. On estime que les consommateurs économisent 19,4 milliards de dollars par an. Durant la seule décennie 90, les prix ont dégringolé de 25%. Résultat : le nombre de passagers sur les vols intérieurs de 1990 à 1998 s'est accru de 38%, à 369 millions d'adeptes.

Mais le bilan de la libéralisation souffre quelque sérieux revers. Outre les retards, les pannes et les accidents, les petites villes échappent à la manne : 172 cités américaines qui ne génèrent pas assez de trafic, ont perdu leur desserte. L'obligation de service public ayant disparu, les compagnies aériennes ont fait leur valise. Dans les villes où les acteurs exercent seuls, la tentation de revoir les prix à la hausse est irrésistible. Un parcours Atlanta-Boston de 1 600 km, fortement concurrencé, est offert pour 178 dollars. Mais la ligne unique Delta Airlines reliant Atlanta à Columbus se paie 234 dollars pour un parcours de...190 kilomètres.

( Source : Caroline Talbot, *Le Monde*, 31 mai 2000 )



### ANNEXE 4.3 : Transport aérien : la crise a eu raison des plus faibles

Le transport aérien a essuyé, on s'en doute, les conséquences les plus immédiates des attentats du 11 septembre aux Etats-Unis. Mais, un an après, les compagnies aériennes n'en finissent pas de subir les séquelles d'une crise profonde. De fait, la situation ne se redresse que lentement et le paysage aérien en est durablement transformé.

Avant le 11 septembre, le transport aérien n'allait pas très bien en raison du ralentissement de la croissance américaine. Les attentats ont porté un coup terrible à ce secteur économique et certains ne s'en sont pas relevés. Un an après, la vague de fond fait encore des victimes : dernier exemple en date la compagnie américaine United Airlines qui pourrait déposer son bilan dans les prochaines semaines.

Fin septembre 2001, l'Association internationale du transport aérien (IATA) évaluait à 50% le recul du trafic passagers dans le monde depuis le 11 septembre. Par la suite, la fréquentation a repris mais modérément. Les passagers affaires sont en diminution car depuis septembre 2001 l'économie mondiale tourne au ralenti et la situation diplomatique internationale au Proche-Orient n'arrange rien. Quant au transport de tourisme, il a connu le contrecoup de la phobie de nombreux voyageurs en dépit du renforcement des règles de sécurité dans les aéroports. Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) beaucoup de voyageurs ont opté cette année pour le tourisme de proximité accessible en voiture ou en train, aussi bien sur le continent américain qu'en Europe.

Les conséquences économiques et sociales sur le secteur du transport aérien ne se sont pas fait attendre aux Etats-Unis. Dans les quelques semaines qui ont suivi les attentats de New York et Washington l'ensemble des compagnies aériennes américaines ont licencié ou mis au chômage technique plus de 80 000 salariés, afin de faire face au plus pressé.

Mais les répercussions de la crise se font encore sentir et les compagnies aériennes alignent plan de restructuration sur plan de réduction des coûts. US Airways a été mise, mi-août, en redressement judiciaire. American Airlines, première compagnie aérienne mondiale, vient d'annoncer 7000 nouvelles suppressions d'emplois et United Airlines, deuxième compagnie américaine, pourrait déposer prochainement son bilan. Dans le même temps les transporteurs tentent de résister en concluant des alliances et des regroupements commerciaux, en pratiquant une politique tarifaire attractive afin de répondre à la concurrence plus rude désormais des compagnies à bas prix qui ont beaucoup mieux passé la vague que les compagnies traditionnelles. En Europe aussi, les attentats de septembre 2001 ont eu des conséquences rapides : un millier de licenciements chez SAS, la compagnie scandinave, 2500 chez Alitalia et 7000 à British Airways. Mais surtout, la compagnie Swissair a reçu le coup de grâce et a été liquidée fin octobre entraînant dans sa chute la Belge Sabena dont Swissair détenait 49,5% du capital et d'énormes difficultés pour la compagnie française Air Lib que Swissair devait contribuer à redresser. Dans cette conjoncture, l'agonie de la panafricaine Air Afrique est passée quasi inaperçue. On compte qu'au total le secteur aérien, compagnies et sous-traitants, a perdu 200 000 emplois dans le monde depuis un an.

La compagnie Air France est un exemple de la réaction des compagnies européennes au séisme du 11 septembre. Dès le 18 septembre Air France a réduit ses capacités et anticipé la sortie de sa flotte d'un certain nombre d'appareils afin d'ajuster l'offre à une demande en baisse sensible. D'autre part, le réseau a été redéployé du Moyen-Orient et des Etats-Unis où l'offre a été réduite de plus du quart vers des régions moins exposées à la crise comme l'Afrique, les Caraïbes et l'Océan indien. Afin de maîtriser les coûts, dont une augmentation d'environ 60 millions d'euros liée au renforcement de la sécurité et aux hausses des assurances, les investissements ont été revus à la baisse et les dépenses courantes resserrées. D'autres compagnies comme Lufthansa ou British Airways ont résolument lancé la guerre des tarifs, jusqu'à 80% pour British Airways sur l'Allemagne, l'Autriche ou la Suisse. Finalement les compagnies à bas prix semblent les seules à tirer leur épingle du jeu. Aux Etats-Unis leur part de marché pourrait passer de 20% à près de 30% tandis qu'en Europe elles pourraient conquérir 25% des passagers contre 5% aujourd'hui.

## ANNEXE 4.4

Les cinq clés de la bataille du ciel, issus de la déréglementation américaine, les mots pour comprendre l'économie du secteur aérien.

**HUB** Littéralement moyeu d'une roue. Désigne l'aéroport principal à partir duquel une compagnie fait rayonner ses lignes. La production aérienne a pour spécificité de ne pas être stockable : un siège vide est une recette perdue. D'où la recherche du meilleur taux de remplissage possible. Le hub y contribuant fortement car on remplace les liaisons directes par des liaisons avec correspondance dans le hub. En ajoutant aux passagers point à point (de chaque ville du hub) des passagers avec correspondance (des villes entre elles via le hub), on utilise au mieux les capacités des avions, tout en supprimant les liaisons directes entre les villes. Chaque grande compagnie possède son hub.

**SLOTS** Créneaux d'horaires de décollage et d'atterrissage. C'est l'enjeu stratégique. Pour que le hub fonctionne il faut être en mesure d'offrir le plus de correspondances possibles avec la plus grande fréquence possible –donc contrôler le maximum de slots jusqu'à la saturation (cas de la plupart des aéroports européens). Une fois le slot acquis, il n'est pas redistribué tant qu'il est exploité : c'est une barrière considérable à l'entrée sur le marché et les compagnies les plus anciennes bénéficient, de fait, de véritables rentes de situation.

**CODE SHARING** . Accord d'affichage et de partage du vol. Permet de nourrir le hub par des correspondances plus lointaines. En octobre 1993, Lufthansa et United Airlines ont signé un tel partenariat, la compagnie allemande assure la première partie du trajet, l'entreprise américaine la seconde partie. Le passager n'a qu'un seul billet et n'enregistre qu'une fois son bagage. L'avantage est clair : un plus grand nombre de destinations et d'horaires, un réseau mondial, un programme commun de fidélisation..., tout en gardant son autonomie. Ardemment souhaités, ces accords sont aussi difficiles à conclure.

**Le SIR.** Système informatique de réservation. C'est la face visible du yield management : le SIR permet aux agences de voyage de disposer de l'offre de toutes les compagnies associées au Sir, en temps réel et sur un seul terminal. Sachant que 70% des ventes sont réalisées à partir de la première page affichée, on comprend la tentation des compagnies de faire pression sur les agences pour apparaître à la meilleure place.

**YIELD MANAGEMENT.** Gestion optimisée des recettes. Ce logiciel d'anticipation et de planification permet le meilleur taux de remplissage au meilleur prix. L'ordinateur, qui a en mémoire les séries historiques et les prévisions de trafic, vérifie plusieurs fois par jour le niveau des réservations : si le niveau est élevé, on réduit le nombre de billets bon marché ; s'il est faible, c'est l'inverse. Les parcours longs avec correspondance sont privilégiés (mieux vaut un Paris-Londres demi-tarif s'il est suivi d'un Londres-New York plein tarif.) L'affaire se complique avec le phénomène du surbooking : ces voyageurs qui n'embarquent pas et qui n'ont pas annulé leur réservation. Du coup, un vol doit en moyenne se vendre deux fois pour obtenir un remplissage satisfaisant ! D'où des calculs très complexes et au jour le jour, un billet qui change de prix (pour un service identique).

## ANNEXE 4.5 : La RAM envisage le pire mais prépare la reprise

L'impact des attentats de New York sur le trafic aérien a accentué la situation déficitaire de Royal Air Maroc. Réactions à chaud du président de la compagnie.

C'est un constat plutôt alarmant que dresse Mohamed Berrada, président de la RAM, suite aux attentats du 11 septembre. En effet, la compagnie qui enregistre, depuis l'année 2000, un accroissement important de ses charges entraînant l'apparition de déficits, vient de subir, à l'instar de toutes les compagnies aériennes, une diminution de son activité, notamment en direction des Etats-Unis et du Canada.

Le transporteur estime la chute de son trafic à 10% depuis le 11 septembre. Et pour les trois à quatre prochains mois, le recul de l'activité pourrait atteindre les 20%, aussi bien pour les vols réguliers que pour les charters, selon ses estimations au 25 septembre. Cependant, le président de la compagnie envisage l'avenir avec philosophie. «Les crises ont toujours des effets bénéfiques. Elles nous permettront de mettre en place les mesures structurelles pour la compagnie», souligne-t-il.

Mohamed Berrada nous apporte, en exclusivité, des éclairages sur la situation.

### **La Vie économique : Royal Air Maroc traverse une crise depuis les événements de New York et de Washington. Comment comptez-vous réduire les charges de la compagnie ?**

**Mohamed Berrada** : L'une des premières mesures que j'ai prises a été d'instituer un comité de crise. Celui-ci a pour mission d'évaluer les retombées de la crise actuelle sur la compagnie, de préparer un plan d'action comportant des mesures d'urgence à prendre immédiatement et d'autres, complémentaires, à mettre en place à moyen terme et enfin d'informer le personnel de l'entreprise et les médias sur l'évolution de la situation de la compagnie. Mais d'ores et déjà, les mesures qui seront prises concernent plusieurs domaines et je citerai principalement :

- l'offre en capacité que nous devons moduler en fonction des variations du trafic ;
- la réadaptation de la flotte par le retrait des avions les moins performants ;
- la réduction de nos dépenses de fonctionnement. Nous devons absolument dégager des économies ;
- la rationalisation de la gestion des ressources humaines de la compagnie. A ce titre, nous avons décidé de geler les recrutements et de définir un plan de redéploiement du personnel accompagné d'un programme de formation et de développement des compétences.

A côté de ces mesures, nous allons également revoir notre plan de livraison des avions.

### **Justement, vous comptez réaménager le plan d'acquisition des 26 avions commandés. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

Les contrats que la RAM a établis avec les constructeurs comportent une clause donnant à la compagnie la possibilité d'avancer ou de retarder l'échéancier prévisionnel de livraison des avions. Il y a donc une flexibilité à ce niveau. Ce que je peux vous dire, tout de suite, c'est que les livraisons prévues en 2002, à savoir deux B737 et deux B767 seront maintenues. Pour le reste des avions prévus dans notre plan de flotte, la compagnie va entrer en négociation avec les constructeurs pour revoir l'échéancier, sachant qu'elle a toujours la possibilité de réaccélérer le rythme de livraison en cas de reprise de l'activité.

### **L'exercice actuel 2000-2001 de la compagnie se termine en octobre. Quelles estimations faites-vous des résultats ?**

Ce que je peux vous dire c'est qu'à aujourd'hui, nous enregistrons une évolution de 5% de notre chiffre d'affaires depuis le début de l'exercice en cours, c'est-à-dire depuis novembre 2000. Les résultats ne seront arrêtés qu'à fin octobre et leur niveau dépendra de l'évolution de la conjoncture internationale d'ici à cette date. Une chose est sûre, il n'y aura pas de bénéfices. Nous devons terminer l'exercice avec un résultat de l'ordre de -100 millions de dirhams et peut-être même plus.

**Pour le prochain exercice 2001-2002, vous prévoyez une diminution du C.A de plus d'un milliard de dirhams. De combien comptez vous atténuer ces estimations avec le plan de crise lancé ?**

Ce sont des estimations qui sont sujettes à variation en fonction des développements à venir. La conjoncture devrait nous faire perdre quelque 800 à 900 millions de dirhams durant le prochain exercice. Avec le plan de crise, nous devrions atténuer les pertes de 300 à 400 millions de dirhams. Mais je le répète encore, tout cela est conditionné. Ce sont des estimations basées sur les hypothèses actuelles. Tout dépendra de l'évolution des événements.

**Les attentats américains ont paralysé le trafic entre Casablanca et New-York / Montréal pendant plusieurs jours. A combien estimez-vous le manque à gagner de ces journées de no-show ?**

Comme vous le savez, suite à la fermeture de l'espace aérien américain à toutes les compagnies aériennes, Royal Air Maroc a annulé 3 vols. Le manque à gagner, en termes de recettes, se chiffre à près de 5 millions de dirhams. A cela, il faut ajouter les frais de prise en charge des passagers qui se montent à 600.000 dirhams environ.

**La RAM compte développer davantage son pôle hôtelier. Pourquoi ?**

La crise que traverse le secteur du transport aérien est nécessairement conjoncturelle. La stratégie hôtelière de la compagnie, s'appuyant sur un pôle touristique fort, s'inscrit dans le moyen et long terme. Pour moi, la compagnie aérienne nationale ne doit pas se confiner dans son métier de base qui est le transport. Il y a deux roues accompagnatrices importantes qui doivent tirer le métier de base: c'est, d'un côté, le pôle touristique et, de l'autre, le pôle industriel. Pour l'hôtellerie, il faut savoir qu'à chaque fois que nous construisons un hôtel de 400 chambres qui nous coûterait 200 millions de dirhams, cela nous permet de remplir un avion toute l'année.

Nous n'allons pas investir seuls, nous comptons nous associer avec des tours-opérateurs internationaux qui travaillent beaucoup avec le Maroc mais qui n'y ont pas encore investi.

**Où en est le projet de développement d'une compagnie charter ?**

Comme vous le savez, la grande ambition du Maroc est d'atteindre 10 millions de touristes en 2010, conformément aux Hautes orientations royales. Pour servir cette ambition, il y a la place non seulement pour une mais pour plusieurs compagnies charters marocaines, à l'instar de ce qui s'est passé dans certains pays touristiques comme la Turquie, l'Espagne ou le Portugal. La question que nous nous posons maintenant c'est : faut-il individualiser l'activité charter au sein de la compagnie ou faut-il créer une société à part appartenant soit à 100% à la RAM, soit à la compagnie avec d'autres tours-opérateurs internationaux qui peuvent nous être d'un grand apport. Nous étudions la meilleure formule. Royal Air Maroc, dans le cadre de la restructuration de ses métiers, peut jouer le rôle d'opérateur de référence dans ce secteur porteur de l'économie nationale.

**Ne craignez-vous pas que votre stratégie de redéploiement du personnel crée, de nouveau, un mouvement social au sein de la compagnie ?**

Vous avez suivi l'actualité mondiale : toutes les compagnies aériennes procèdent à des licenciements. C'est la seule manière pour pouvoir survivre. J'ai expliqué à tous nos partenaires sociaux qu'il n'est pas question de licencier qui que ce soit. Il y a aura, par contre, un redéploiement du personnel vers des activités où il y a des besoins. Cela va nous permettre de rationaliser la gestion de nos ressources humaines par des modules de formation. Il faut donc être bien clair, nous ne licencierons pas, nous redéploierons et nous ne recruterons pas, en dehors de quelques profils pointus essentiels qui s'inscrivent dans la politique d'aujourd'hui.

J'ai rencontré chez mes partenaires sociaux de la compréhension et de l'amour pour cette entreprise. C'est ce qui permettra à cette compagnie de survivre et de gagner.

*Entretien réalisé par Ahlam Jebbar La vie économique du 4/10 2001*