

REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_*_*

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique (M.E.S.R.S)

*_*_*_*_*_*

Université D'Abomey-Calavi (UAC)

*_*_*_*_*_*



Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER

OPTION : MARKETING STRATEGIQUE

FILIERE : GESTION COMMERCIALE

ANNEE UNIVERSITAIRE: 2009-2010

THEME

**CONDITIONS D'UNE GESTION OPTIMALE DE LA
CLIENTELE A LA COMPAGNIE AIR IVOIRE AU BENIN**

Réalisé et soutenu par :

Huguet HOUNWANOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

Désiré KONAN

Délégué Air Ivoire pour le Bénin

Directeur de mémoire :p

Dr Bonaventure BOYI

Enseignant à l'UAC / UNIPAR
Consultant / Formateur
Marketing Expert OMC

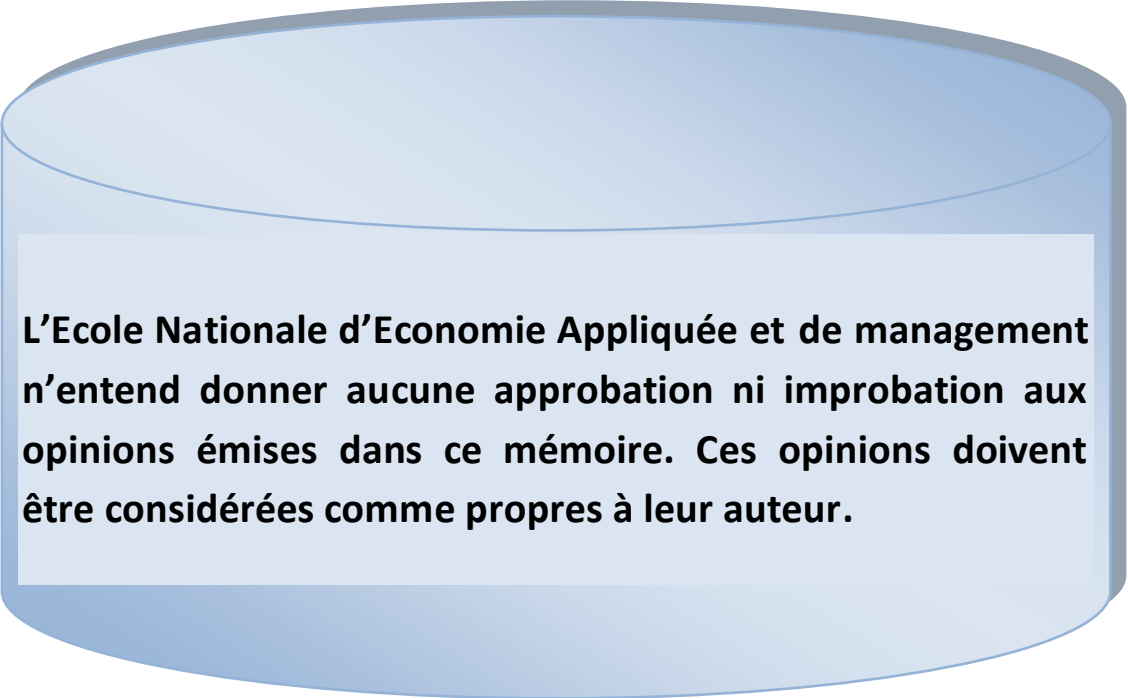
AVRIL 2011

IDENTIFICATION DU JURY

➤ PRESIDENT :

➤ VICE PRESIDENT :

➤ MEMBRES :



L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de management n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

A mes chers parents pour leur permanente assistance. Que toutes les grâces dont vous rêvez vous soient accordées.

Huguet HOUNWANOU

REMERCIEMENTS

Ce travail a été entièrement réalisé grâce à la collaboration de certaines personnes à qui je témoigne ici toute ma gratitude. Il s'agit de :

- M. Bonaventure BOYI, mon directeur de mémoire qui, malgré ses nombreuses occupations ; a accepté d'encadrer ce mémoire ;
- M. Désiré KONAN, mon maître de stage qui malgré ses multiples occupations à accepter de suivre ce mémoire ;
- Mes amis(es) Soliyou, Joseph, William, Christelle, Edith, Floriane et Edgar ;
- Les membres du jury pour avoir accepté de juger ce travail malgré leurs multiples occupations ;
- Les formateurs des 1^{ère} et 2^{ème} année de Gestion commerciale, pour avoir accepté de partager avec nous leurs connaissances ;
- Le personnel de la compagnie Air Ivoire au Bénin.

A tous, je réitère mes sentiments de profonde gratitude.

HOUNWANOU Huguet

AGV : Agences de Voyages

BED : Bureau d'Etude et Développement

CA : Chef d'Agence

CG : Contrôle de Gestion

DACM : Directeur des Affaires Commerciales et Marketing

DAF : Directeur Administratif et Financier

DET : Directeur de l'Exploitation et de la Technique

DGA : Directeur Administratif et Financier

DG : Directeur Général

IF : Inspection Financière

IATA : Association du Transport Aérien International

OSV : Officier Sécurité des Vols

PAC : Plan d'Actions Commerciales

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RDE : Responsable Désigné Equipage

RDFE : Responsable Désigné Formation Equipage

RDOS : Responsable Désigné Opération Sol

RDOV : Responsable Désigné Opération Vols

SAV : Service Après Ventes

SMS : Short Message Service

LISTE DES TABLEAUX

N° tableaux	Titres	Pages
Tableau 1	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	16
Tableau 2	Synthèse des approches génériques par problème	23
Tableau 3	Tableau de bord de l'Etude	33
Tableau 4	Point des réponses à la question n°1 de l'annexe N° 2	53
Tableau 5	Point des réponses à la question n°2 de l'annexe N°2	55
Tableau 6	Point des réponses à la question n°3 de l'annexe N°2	56

LISTE DES FIGURES

Graphique N°	Titres	Pages
1	Présentation des causes de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols	53
2	Présentation des causes de la perte de la clientèle	54
3	Présentation des causes de l'inexistence d'une politique des prix axée sur les saisons de vol	55

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Analyse de la concurrence : Elle vise à étudier les rapports entre une entreprise et ses marchés, ses concurrents et ses clients. Ainsi, elle peut se définir comme l'ensemble d'étude et de diagnostic des activités d'une entreprise (produit, métier, portefeuille d'activité) par rapport à l'environnement marchand (clients, concurrents, fournisseurs)

Clientèle : Elément important du micro environnement de toute entreprise correspondant aux différents groupes de consommateurs auxquels celles-ci s'adresse

Flotte : Elle est constituée de l'ensemble des aéronefs en exploitation.

Gestion de la clientèle : Ce sont des actions et moyens utilisés pour une organisation pour améliorer sa relation avec les consommateurs

Pricing : Ensemble des méthodes utilisées pour déterminer un prix de vente

Satisfaction : Impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : Du cadre institutionnel de l'étude au ciblage de la problématique de la gestion optimale de la clientèle à la représentation de la compagnie Air Ivoire au Bénin

Section 1 : Présentation de la compagnie Air Ivoire et observations de stage

Section 2 : Du choix de la problématique à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique retenu pour la gestion optimale de la clientèle à la représentation de la compagnie Air Ivoire au Bénin

Section 1 : Cadre théorique : objectifs, hypothèses et tableau de bord

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche

CHAPITRE III : De la réalisation de l'enquête aux conditions de mise en œuvre des solutions pour la gestion optimale de la clientèle à la représentation de la compagnie Air Ivoire au Bénin.

Section 1 : De la réalisation des enquêtes à la vérification des hypothèses

Section 2 : Du diagnostic de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

L'essor galopant des entreprises productrices de biens et services a conduit à de nouvelles utilités et conceptions du marketing qui était autrefois centré sur la vente de biens et services.

Aujourd'hui, la gestion des relations avec la clientèle est une stratégie de mise du dirigeant d'entreprise qui sait toujours qu'il est plus facile et économique de garder ses clients que d'investir continuellement dans le développement de la clientèle.

Il y a une dizaine d'années, on comptait à peine cinq(05) compagnies aériennes mais depuis la convention de Yamoussoukro, le secteur est ouvert et on note une multiplicité des compagnies. Les clients ont dès lors le choix et un pouvoir de négociation très élevé.

La compagnie Air Ivoire l'a si bien compris qu'elle a initié depuis quelques années, plusieurs actions notamment un programme de fidélisation ainsi que des protocoles d'accord bipartites ou tripartites en vue de récompenser ses clients et les garder.

Ce programme de fidélisation appelé IVOIREPLUS a été élaboré par la compagnie sous la supervision générale de la Direction des Affaires Commerciales et Marketing. Comme tout programme, l'objectif fixé à IVOIREPLUS est d'œuvrer pour accroître la fidélité de ses clients en passant par la mise en place des stratégies efficaces de satisfaction. Ce programme consiste en l'octroi de miles selon la fréquence de voyage de chaque client. En effet, l'utilisation de la carte de fidélité fait gagner des points et ce gain est accéléré par l'ancienneté et l'importance des relations entretenues.

La compagnie Air Ivoire, convaincue de l'importance de l'environnement personnel de ses passagers et des membres de son programme de fidélité, s'emploie au jour le jour afin d'apporter le meilleur d'elle-même. Malgré cela, certains clients continuent de faire défection.

Ayant effectué notre stage au sein de cette société et conscient de la situation, nous avons choisi de consacrer notre recherche à la proposition des « **Conditions de gestion optimale de la clientèle à la compagnie Air Ivoire au Bénin** »

Cette étude permettra au regard de la place qu'occupent les clients dans toutes les entreprises, d'apporter des approches de solutions au problème général de la gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire. Pour y parvenir, nous avons résolu les problèmes spécifiques relatifs à :

- la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols ;
- la perte de la clientèle ;
- l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol.

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude est menée à travers trois (03) chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté le cadre institutionnel et physique de l'étude et l'observation du stage.

Les cadres théorique et méthodologique de l'étude sont fixés dans le deuxième chapitre.

Et dans le troisième chapitre, les hypothèses et les diagnostics sont vérifiés, les données sont mobilisées, présentées et analysées avant la proposition d'approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une gestion optimale de la clientèle.

Dans ce chapitre, nous présentons dans un premier temps la compagnie Air ivoire en générale et sa représentation au Bénin en particulier avant nos observations de stage (section 1), le choix de la problématique et à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique de l'étude (section 2).

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE AIR IVOIRE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Paragraphe 1 : Présentation de la Direction Générale de la Compagnie Air Ivoire

Ce paragraphe nous permet de présenter la compagnie Air Ivoire au regard de son aperçu historique, ses activités et de sa structure organisationnelle.

I- Aperçu historique et activités de la compagnie Air Ivoire

Créée en mars 2002, la compagnie Air Ivoire a démarré ses activités avec une flotte de 03 Fokker 28-4000. Aujourd'hui, cette flotte a évolué. Elle est dorénavant constituée de **03 Boeing 737-500** en fonds propre et **01 Airbus A321**. Après 06 ans d'existence, en 2008, l'Etat de Côte d'Ivoire, principal actionnaire de la compagnie, décide de céder une partie du capital à un privé. C'est ainsi qu'en 2008, le privé CFI Aérien devient actionnaire majoritaire de la compagnie et le capital passe de **2.075.020.000F CFA** à **5.454.550.000F CFA**. A l'issue des opérations d'ouverture de capital, le groupe CFI, actionnaire majoritaire détient 50,5% du capital et le reste soit 49,5% est revenu à l'Etat Ivoirien.

Le privé CFI est une filiale du groupe Atlantique, un important groupe panafricain largement implanté sur le continent et historiquement présent dans les secteurs de la banque, de l'assurance et des télécoms.

Le groupe Atlantique est aujourd'hui présent dans plus 14 pays en Afrique où il emploie plus de 2500 collaborateurs. CFI Aérien s'est attaché les services d'un

consultant de renom dans le transport aérien pour l'accompagner sur le projet « Air Ivoire ».

Sur le plan ressources humaines, Air Ivoire investi chaque année 200 millions pour la formation de son personnel qui se présente comme suit :

- 411 salariés,
- 25 pilotes,
- 58 PNC (hôtesses, stewards),
- 328 personnels au sol.

En 2009, la flotte de la compagnie compte 04 avions : 03 avions de type Boeing B737-500 acquis entre 1990- 1991 et 01 avion de type Airbus A 321-200 acquis courant 1999.

Trois activités principales sont assurées par cette compagnie : il s'agit des activités de maintenance qui occupent

- 1% du portefeuille.
- 97% de transport de passagers
- 2% de fret.

II- Présentation de la représentation de la compagnie au Bénin

A- Localisation de la représentation

La représentation de la compagnie Air Ivoire au Bénin est composée de deux agences. Une agence à l'aéroport international Cardinal Bernardin Gantin de Cotonou et l'autre principale située à Socoa Gbeto sur l'avenue Steinmetz. Cette agence principale est située au rez de chaussée d'un bâtiment d'un étage. C'est un bureau de trois pièces.

Au hall, il y a deux agents comptoir qui sont chargés de renseigner les passagers, des réservations et des ventes de billets d'avion aux passagers et la

fidélisation des clients directs. Le troisième agent comptoir, le chef d'agence coordonne les activités des deux autres.

B- Organisation et fonctionnement de l'agence Air Ivoire du Bénin

L'agence de la compagnie Air Ivoire au Bénin dépend directement de la Direction de la compagnie sise en Côte d'Ivoire.

Au Bénin, l'agence est gérée par :

- Un Chef d'Agence Supérieur;
- Trois conseillers commerciaux sur site (agents comptoir)
- Un conseiller commercial terrain
- Un responsable marché

1) Le chef d'agence supérieur

- Encadre et anime le service.
- Supervise et contrôle les activités des conseillers commerciaux sur site rattachés à son agence.
- Rédige le plan d'action commercial de l'agence et élabore les tableaux de bord pour la gestion et la mesure des performances du service et des collaborateurs.

2) Le Conseiller commercial terrain

Il a pour mission de :

- Justifier le chiffre d'affaire en Volume/Valeur / Part de marché et en image
- Collecter et retourner les informations utiles sur le marché et la concurrence
- Prospecter, vendre
- Suivre la clientèle
- Développement et animation du réseau de distribution

- **Rendre compte des actions de suivi de la clientèle**

3) Le Conseiller commercial sur site

- Assure la promotion et la vente de nos produits et services au sein de nos agences (Accueil, information, conseil...)
- Collecte et retourne les informations utiles sur le marché et la concurrence
- Oriente les clients vers les services compétents pour la satisfaction de leurs besoins.

4) Le responsable marché

- Encadre et anime le service.
- Supervise et contrôle les activités des conseillers commerciaux et des conseillers commerciaux sur site rattachés à son agence ou à sa délégation
- Rédige le plan d'action commercial du service ou de la délégation et élabore les tableaux de bord pour la gestion et la mesure des performances du service/de la délégation et des collaborateurs.

Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux sur la gestion des activités de la représentation de la compagnie Air Ivoire au Bénin.

L'état des lieux sur la compagnie AIR IVOIRE est fait dans une logique de restitution des mécanismes de fonctionnement des différentes activités. Ainsi, il s'agit pour nous d'observer au regard des centres d'intérêt suivants :

- organisation des vols de la compagnie ;
- gestion de la clientèle de la compagnie ;
- gestion administrative de la compagnie.

I- Observations sur l'organisation des vols de la compagnie

A. Par rapport à l'avitaillement

La pérennité d'une entreprise dépend de la synergie des actions. Plusieurs acteurs interviennent dans le traitement des vols. Parmi eux, on peut citer les pétroliers. La compagnie Air Ivoire a un partenariat avec les sociétés pétrolières pour la fourniture du carburant.

Mais compte tenu de certaines difficultés financières, la compagnie n'arrive pas parfois à honorer ses engagements. Alors ces sociétés refusent de livrer le carburant pendant que l'avion est au sol. Et il faut négocier avant qu'ils n'acceptent. Pendant ce temps le vol accuse de retard et les passagers crient leur ras-le-bol.

Parfois on négocie avant le décollage à Abidjan et si cela n'aboutit pas l'avion survole Cotonou laissant les passagers au sol et la compagnie s'arrange pour les mettre sur un autre vol. Il découle de ce qui précède **une irrégularité dans la fourniture du carburant.**

B. Par rapport aux plateaux de repas à bord

La situation post électorale a aggravé les difficultés financières. La compagnie ne pouvant plus payer les restaurants fournisseurs des plateaux à bord, ces derniers refusent de livrer les repas. Du coup, on observe **la suppression des plateaux à bord.**

C. Par rapport aux aéronefs

La compagnie disposant de moyens limités pour acquérir des aéronefs, elle est obligée de signer un contrat de location avec ses partenaires pour

l'exploitation. Parfois les avions loués sont en mauvais état. **C'est le cas des Boeings 737-500 vétustes.**

D. Par rapport à la tension flotte

On assiste parfois à des recalages de vol ou à l'annulation. On parle de tension flotte. Cela est dû **aux pannes intempestives des Boeings 737-500.** La compagnie s'arrange pour mettre ses passagers sur le prochain vol. Car le programme est large. Air Ivoire a des vols 7jours/7par exemple sur Abidjan.

II- Observations sur la gestion de la clientèle de la compagnie

A. Par rapport aux traitements des téléx

Les perturbations entraînent des reports de vols. La direction envoie des téléx aux délégations pour informer les passagers dont les vols sont reportés. Parfois certains passagers n'ont pas de contacts dans leurs dossiers ou ils ne sont pas joignables.

Il découle de ce qui précède **des plaintes des clients sur le report ou l'annulation répétée des vols.** Pour les calmer la compagnie Air Ivoire les loge dans les hôtels selon les tarifs acquittés jusqu'au prochain départ.

B. Par rapport à la perte de la clientèle

1. Le programme de fidélisation

Pour fidéliser ses clients, les dirigeants ont conçu la carte ivoire plus, les cartes d'abonnement et les protocoles d'accord bipartites et tripartites

▪ La carte IVOIREPLUS

Elle permet de cumuler les miles pouvant être convertis en prime (billet d'avion ; excédent de kilo). Elle est gratuite.

En outre, on distingue deux types de cartes d'abonnement. La carte abonné ivoire et la carte abonné Or.

- **La carte abonné ivoire**

Elle coûte 119 000 FCFA et est valable un an. Elle est très profitable pour un client qui effectue de nombreux voyages sur une seule destination. Elle donne droit à une réduction de 30% sur le plein tarif en classe économique et 10% de réduction sur le tarif en classe affaire et d'autres avantages tels que l'accès au salon VIP ainsi que l'assistance d'un agent de la compagnie pour l'enregistrement.

Le nombre de clients abonné ivoire est passé de 04 à fin décembre 2009 à 0 à fin décembre 2010. On remarque qu'aucun client n'a renouvelé sa carte malgré les actions des commerciaux terrain.

La plupart justifie le non renouvellement par le fait qu'ils ne soient pas satisfaits des prestations. Ils citent entre autres les retards, les recalages, les annulations, la dégradation du service à bord, les tarifs élevés pratiqués qui ne se justifient plus car les fondamentaux ne sont plus respectés (ponctualité, régularité)

- **La carte abonné or**

Carte payante, elle coûte 209 000 FCFA et est très profitable pour un client qui effectue de nombreux voyages sur plusieurs destinations. Elle donne droit aux mêmes avantages que la carte abonné ivoire. Le nombre de clients abonné or est passé de 32 à 11 de fin décembre 2009 à fin décembre 2010. On observe que 21 clients n'ont pas renouvelé leurs cartes. Ceux-ci aussi avancent les mêmes raisons.

2. Les contrats de fidélisation

Les dirigeants ont mis en place deux types de contrats : Un contrat bipartite et un contrat tripartite.

▪ **Contrat bipartite**

Ce protocole d'accord est signé entre la compagnie Air ivoire et ses clients dont les budgets de voyages annuels excèdent 5 millions de FCFA. Et il stipule que chaque fois que le client aura réalisé un chiffre d'affaires de 5 millions de FCFA avec la compagnie, il bénéficiera d'un billet gratuit. Une quarantaine de contrats ont été signés mais plus d'une dizaine n'ont pas renouvelé. Les clients prétextant qu'ils n'apprécient plus les prestations ou que les budgets de voyages sont revus à la baisse à cause de la crise financière.

▪ **Contrat tripartite**

C'est un protocole d'accord signé entre trois parties. La compagnie Air Ivoire et les clients via leurs agences de voyages. Il permet de récompenser les clients via leurs agences de voyages. Les termes sont les mêmes que pour le contrat bipartite.

Quatre sociétés étaient sous contrat tripartite à fin décembre 2009 ; alors qu'à fin décembre 2010, il ne reste plus qu'une seule sous contrat. On observe que trois clients n'ont pas renouvelé les contrats pour les mêmes raisons. Nous notons alors **la perte de clientèle**

Les dirigeants de la compagnie Air Ivoire ont choisi les entreprises comme cible principale. Ces clients ont les moyens et sont moins volatiles dicit le Directeur commercial. Il en résulte, **l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vols.**

III- Observation sur la gestion administrative de la compagnie

A. Par rapport au rôle de l'état

Pour la fierté de la Côte d'Ivoire les autorités gouvernementales exigent que la compagnie desserve la France bien que la compagnie ne dispose pas d'un

module rentable sur cette desserte. **On note ainsi l'inférence du gouvernement.**

B. Par rapport aux lignes desservies

La compagnie dessert certaines destinations non rentables, on observe **un résultat déficitaire**

IV- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit ici de faire le point des atouts et des problèmes de la compagnie Air Ivoire

A. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De nos observations, nous dégagons cinq (05) atouts majeurs :

- La fréquence des vols
- Le programme de fidélisation
- La qualité de service (le confort des Boeings)
- Le produit transit
- L'adaptation du programme horaire avec le couvre feu lié aux élections présidentielles

B. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

De la restitution de nos observations de stage, nous pouvons résumer les problèmes en sept (07) points :

- Pannes intempestives des Boeings 737 entraînant des annulations et des retards.
- Irrégularités liées à la fourniture de carburant
- Annulation des plateaux repas à bord, services sandwichs depuis le 20 décembre 2010

- Annulations et retards plus nombreux durant tout le mois de décembre 2010
- Le contexte interne de la compagnie a été surtout marqué par les nombreuses irrégularités à cause de la vétusté des B 737-500 (Etat de la flotte)
- Perte de clientèle (qui s'explique par la perte de confiance totale dans le produit Air Ivoire. Manque d'argument de vente. taux d'irrégularité élevé, vétusté des appareils.
- Inadéquation entre qualité de service et coût des billets d'avions.

SECTION 2: CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE A LA DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans cette rubrique, nous procéderons au choix de la problématique et à la formulation du sujet (paragraphe 1), à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution de la dite problématique (paragraphe 2).

Paragraphe 1: Choix de la problématique et formulation du sujet

Cet exercice nous conduit à un regroupement des problèmes inventoriés par centre d'intérêt (I) afin de procéder au choix et à la formulation du sujet (II).

I- REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRES D'INTERETS

Afin de dégager les problématiques possibles, nous avons procédé au regroupement de l'ensemble des problèmes identifiés lors de l'état des lieux dans le tableau suivant.

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Organisation des vols de la compagnie Air Ivoire au Bénin	<ul style="list-style-type: none"> - Irrégularité dans la fourniture du carburant aux Boeings. - Suppression des plateaux de repas à bord. - Vétusté des Boeings 737-500. - Pannes intempestives des Boeings 737-500. 	Insuffisance dans l'organisation des vols de la compagnie Air Ivoire au Bénin.	Problématique d'amélioration de l'organisation des vols de la compagnie Air Ivoire au Bénin.
2	Gestion de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin	<ul style="list-style-type: none"> - Plainte des clients sur l'annulation répétée des vols. - Perte de la clientèle. - Inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol. - Non actualisation du fichier client. 	Gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin.	Problématique de la gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin.
3	Gestion de la compagnie Air Ivoire	<ul style="list-style-type: none"> - Inférence du gouvernement dans la gestion de la compagnie. - Résultat déficitaire. 	Gestion non efficace de la compagnie Air Ivoire.	Problématique de la gestion efficace de la compagnie Air Ivoire.

Source: synthèse des éléments de l'état des lieux

II- CHOIX ET JUSTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

Le regroupement par centre d'intérêt des problèmes identifiés lors de l'état des lieux laisse percevoir trois problématiques importantes à savoir :

- la problématique d'amélioration de l'organisation des vols à la compagnie Air Ivoire au Bénin ;
- la problématique de la gestion optimale de la clientèle à la compagnie Air Ivoire au Bénin;
- la problématique de la gestion efficace de la compagnie Air Ivoire

Ces différentes problématiques identifiées posent chacune des thématiques intéressantes qui, lorsqu'elles seront toutes traitées, permettraient à la

compagnie Air Ivoire d'assurer son existence malgré la crise post électorale en Côte d'Ivoire. Mais ne pouvant pas nous livrer à cet exercice fastidieux, nous allons au nombre de toutes ces problématiques, choisir celle qui, non seulement répond à notre aptitude à mieux traité le sujet ; mais aussi tient compte de la réelle préoccupation des dirigeants de la compagnie Air Ivoire.

Dans cette optique, la problématique n°1 relative à l'amélioration de l'organisation des vols de la compagnie Air Ivoire au Bénin présente à notre niveau une importance capitale car la réussite de toute activité dépend de l'organisation mise en place. Malheureusement, cette problématique ne fera pas l'objet de nos réflexions car sa résolution ne serait effective sans l'implication de l'Etat Ivoirien qui aujourd'hui se trouve plongé dans une crise post électorale. Donc, cette problématique est abandonnée.

Aussi, la problématique n°3 relative à la gestion efficace de la compagnie Air Ivoire pose t- elle une préoccupation majeure : il s'agit de la forte implication du gouvernement dans la gestion de la compagnie ; ce qui du coup, affecte les grandes décisions de gestion.

Conscient des conséquences à long terme, l'Etat Ivoirien a d'ores et déjà pris des mesures de correction progressive de cette situation. C'est d'ailleurs ce qui a amené les dirigeants de la compagnie après 06 ans d'existence, à céder courant 2008, une proportion de 50,50% de leur capital au groupe CFI Aérien. Cette mesure a permis de limiter l'intervention du gouvernement dans la proportion de ses apports. Sur ce, nous ne porterons pas nos réflexions au service de la résolution de cette problématique.

Enfin, la gestion de la clientèle apparaît être pour la plupart des dirigeants d'entreprises la thématique la plus préoccupante.

Aujourd'hui, les clients sont confrontés à une véritable explosion de l'offre. Ils effectuent leur choix à partir de la façon dont ils perçoivent sa qualité, son niveau de service et sa valeur. L'entreprise doit donc identifier les

déterminants de cette valeur. La valeur délivrée au client correspond à la différence entre la valeur totale perçue et l'ensemble des coûts. Normalement, un client choisit le produit ou le service qui maximise cette valeur. (P. KOTLER et B. DUBOIS, 2003).

Cette conception de la clientèle n'exclut aucun secteur d'activité. Elle est plus remarquable dans le secteur aérien compte tenu de la délicatesse de l'offre. Dans ce contexte, la compagnie Air Ivoire doit accorder une place de choix à sa clientèle surtout en cette période de crise post-électorale en Côte d'Ivoire.

C'est d'ailleurs ce qui nous a conduits à retenir la problématique n°2 relative à gestion optimale de la clientèle de la compagnie.

Dès lors, le problème général lié à cette problématique est celui de la gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire. Ce problème général est sous-tendu par les problèmes spécifiques suivants :

- plainte des clients sur l'annulation répétée des vols ;
- perte de la clientèle ;
- l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol ;
- non actualisation du fichier client.

Dans une perspective de participer à la résolution de ces problèmes, nous avons choisi comme thème : « **CONDITIONS D'UNE GESTION OPTIMALE DE LA CLIENTELE A LA COMPAGNIE AIR IVOIRE AU BENIN** ».

Paragraphe2: Spécification de la problématique choisie et vision Globale de résolution de la problématique spécifiée.

Cette partie nous permet de spécifier la problématique choisie (I) et de proposer une vision globale de résolution de la problématique à spécifier (II).

I- Spécification de la problématique choisie

Cet exercice nous permettra d'une part, de préciser les contours de la problématique de gestion optimale de la clientèle à la compagnie Air Ivoire au Bénin en vue de sa meilleure compréhension et d'autre part, d'assainir cette problématique en la débarrassant si possible, des problèmes spécifiques qui ne méritent pas ou qui ne méritent plus d'être résolus.

En effet, avec le développement du marketing, le client autrefois ignoré dans le capital de l'entreprise, a été porté au sommet de la pyramide entrepreneuriale et devient ainsi l'élément moteur. C'est donc à juste titre que le manager dans la vision moderne de l'entreprise considère le client comme seul et véritable « centre de profit ». L'importance à accorder à la clientèle est si capitale, qu'il y a plus de quarante (40) ans, Peter DRUCKER affirmait que : « l'objectif suprême d'une entreprise est de créer une clientèle ». Avec la révolution marketing, il ne s'agit plus de créer la clientèle, mais de la satisfaire, mieux de la fidéliser.

A cet effet, certains auteurs ont affirmé que « conquérir un nouveau client coûte cinq (05) fois plus chère que satisfaire et fidéliser les clients actuels ». Ainsi, d'après les conclusions d'une étude :

- en moyenne, une entreprise perd chaque année 10% de ses clients, mais il existe de grandes variations selon les secteurs et les entreprises ;
- la rentabilité d'un client tend à augmenter avec l'ancienneté de sa relation avec l'entreprise ;
- un accroissement de 5% de la fidélité des clients fait croître les profits de 50% en moyenne, même si ce chiffre diffère selon les secteurs et les entreprises. (KOTLER et al.2006, p293-294).

Voilà autant de préoccupations qui montrent que la gestion de la clientèle doit être optimisée surtout dans le domaine de transport aérien. Malheureusement, des défaillances s'observent dans la gestion faite de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin.

La situation en est ainsi en raison essentiellement de la manifestation des facteurs de la gestion non optimale de la clientèle. Il s'agit entre autres :

- plainte des clients sur l'annulation répétée des vols; (PS a)
- perte de la clientèle) ; (PS b)
- l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol (PS c)
- la non actualisation du fichier client; (PS d)

Aussi, pour la suite de nos travaux, sera-t-il question pour nous de nous débarrasser de ces problèmes spécifiques qui ne méritent pas ou qui ne méritent plus d'être résolus.

Alors, le problème spécifique (PS d) relatif à la non actualisation du fichier client ne mérite plus qu'on s'y attèle car les conseillers commerciaux sur site, de concert avec le chef d'agence superviseur agence aéroport, ont pris des dispositions dont la finalité est de suivre au jour le jour la situation des clients amenant ainsi à l'actualisation du fichier. Sur ce, nous éliminons ce problème.

Par conséquent, nous conduisons désormais notre thématique avec le problème général de la gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin et des problèmes spécifiques suivants :

- plainte des clients sur l'annulation répétée des vols (PS1)
- perte de la clientèle (PS2);
- l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol (PS3).

II- Vision globale et Séquences de résolution de la problématique

Une fois les problèmes à résoudre identifiés, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, le problème général.

A cet effet, notre vision globale de résolution de la problématique de la gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin sera présentée d'une part, par rapport au problème général (A) et d'autre part, au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent (B).

Ensuite, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant de proposer les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

Notre vision globale de résolution du problème général est relative à la gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin. Concernant ce problème, l'on peut affirmer sans ambages que les entreprises qui possèdent aujourd'hui une part de marché importante ne sont pas arrivées à ce stade à cause de la seule qualité de leur produit ou service ; mais aussi et surtout du fait de la place de choix accordée à leur clientèle.

Ainsi, toute entreprise qui désire prospérer dans un environnement concurrentiel doit opter pour une bonne stratégie de gestion de sa clientèle.

Pour y arriver, il faut une écoute permanente du client. De même, il faut inculquer à chaque agent de l'institution du bas de l'échelle jusqu'au sommet que le client est roi.

Nous sommes donc en terme d'approche générique liée au problème général face à l'approche générale d'optimisation de la gestion de la clientèle, qui sera présentée au regard des trois (03) problèmes spécifiques retenus.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

Cette vision s'articulera autour des trois (03) problèmes spécifiques en résolution.

1- Approche générique liée au problème spécifique n°1

Le problème spécifique relatif aux plaintes des clients sur l'annulation répétée des vols se positionne dans un contexte très particulier. Il s'agit du contexte de transport aérien. Au regard de ce secteur d'activité, les annulations de vols au niveau de la compagnie Air Ivoire et dans toutes les compagnies aériennes d'ailleurs sont pour la plupart fondées sur des motifs sécuritaires. Dans certains cas, soit c'est la prévision météorologique qui n'est pas favorable, soit c'est une panne constatée au niveau du Boeing. Ainsi donc, il s'agit pour les dirigeants des compagnies aériennes de se doter des stratégies de traitement des plaintes et réclamations des clients. Ces plaintes doivent être traitées avec beaucoup de rigueur car elles constituent de véritables opportunités d'affaires.

Ainsi, la résolution de ce problème fera référence à une approche basée sur les méthodes de traitement rigoureux des plaintes des clients.

2- Approche générique liée au problème spécifique n°2

Par rapport au problème n°2 relative à la perte de la clientèle, nous pouvons affirmer que la clientèle est ce qu'une entreprise a de plus précieux ; elle constitue son fonds commercial. Le souci de tout dirigeant d'entreprise est de maintenir autant que possible un client dans son portefeuille car conquérir un client coûte trois fois plus cher que de le maintenir. Pour atteindre cet objectif, il faut non seulement satisfaire les clients, mais aussi et surtout les fidéliser. Car, il est souvent observé que dans de nombreux cas, les clients fidèles d'une entreprise se font spontanément et bénévolement, les agents actifs de la promotion de cette entreprise auprès de leur entourage, et deviennent ainsi pour elle, par voie de bouche-à-oreille des recruteurs très efficace parce que désintéressés et crédibles. Dans ces conditions, il serait difficile à l'entreprise de perdre une portion de son portefeuille client.

Ainsi, la résolution de ce problème fera référence à une approche basée sur la satisfaction de la clientèle.

3- Approche générique liée au problème spécifique n°3

Le problème spécifique relatif à l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol se pose dans un contexte particulier. Il s'agit du transport aérien qui dépend de la basse saison et de la haute saison. Ainsi, la basse saison est une période creuse où la demande est faible ; tandis que la haute saison (période des fêtes, vacances), les ventes s'accroissent. Étant donné que le prix est la seule variable du marketing mix à apporter un revenu à l'entreprise, les compagnies aériennes doivent jouer une politique d'adaptation du prix des billets à la saison du vol.

En résumé, ce problème sera l'objet d'une approche génériquement basée sur des outils de mise en œuvre d'une politique de prix.

C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

1- Synthèse des approches génériques identifiées

Le tableau suivant présente une synthèse des différentes approches de résolutions des problèmes.

Tableau n° 2 : Synthèse des approches génériques par problème.

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Plaintes des clients sur l'annulation répétée des vols (PS1)	Approche générique basée sur les méthodes de traitement rigoureux des plaintes des clients.
Perte de la clientèle (PS2)	Approche générique axée sur la satisfaction de la clientèle.
L'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol (PS3)	Approche générique soutenue par des outils de mise en œuvre d'une politique de prix.

Source : synthèse de la vision globale

2- Séquences de résolution de la problématique

Cette vision globale que nous venons de retenir permet de libeller en dix (10) étapes les séquences de résolution de la problématique qui sont :

- fixation des objectifs à atteindre ;
- identification des causes probables et formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord ;
- revue de littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- collecte et traitement des données ;
- analyse des données et établissement du diagnostic ;
- approche de solution ;
- conditions de mise en œuvre des solutions ;
- construction du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE : OBJECTIFS,

HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD

Cette rubrique nous permet de fixer les objectifs à atteindre, d'identifier les causes supposées être à la base des différents problèmes pour formuler les hypothèses de recherche et d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

I- Objectifs de l'étude

Avant d'énumérer les objectifs et hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions. Il s'agit du problème général de la gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire et des problèmes spécifiques ci-après :

- Plaintes des clients sur l'annulation répétée des vols (PS1) ;
- Perte de la clientèle (PS2);
- L'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol (PS3)

A cet effet, la fixation de nos objectifs se fera en termes d'objectifs de développement et d'objectifs de recherche qui seront libellés chacun suivant un niveau général et des niveaux spécifiques.

A. Objectif de Développement

Il s'agit pour nous à travers ces objectifs, de faire des déclarations d'intention de résolution des problèmes.

1- Objectif général de développement

L'objectif général de développement poursuivi par ce travail est de proposer les conditions de gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire.

2- Objectifs Spécifiques de Développement (OSD)

De façon spécifique, il s'agit de :

- Proposer des mesures pour un traitement rigoureux des plaintes des clients (OSD n°1) ;
- suggérer des conditions pour accroître et fidéliser la clientèle; (OSD n°2) ;
- contribuer à la mise en place d'une politique de prix en fonction des saisons de vol (OSD n°3).

B. Objectifs de recherche

Ces objectifs sont libellés sous forme d'une déclaration d'intention de réalisation d'études sur un problème.

1- Objectif général de Recherche

L'objectif général de recherche poursuivi par ce travail est d'identifier les conditions de gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire.

2- Objectifs Spécifiques de Recherche (OSR)

De façon spécifique, il s'agit :

- de déterminer le contexte de traitement rigoureux des plaintes des clients; (OSDR n°1) ;

- d'étudier les conditions d'accroissement et de fidélisation de la clientèle; (OSR n°2) ;
- de proposer les modalités de mise en place d'une politique de prix en fonction des saisons de vol (OSR n°3).

II) Hypothèses de l'étude

Dans le souci d'aboutir à des résultats concluants de nos travaux, nous allons émettre quelques hypothèses tout en supposant par ordre croissant d'importance, des causes qui peuvent être à la base des différents problèmes. En effet, ces hypothèses marquent la relation de cause à effet et constituent des réponses provisoires qu'il nous faudra vérifier par la suite à partir des données primaires (enquête directe ou de terrain) ou des données secondaires (enquête documentaire).

A. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

A l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique n°1 lié à la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols, il ressort trois causes supposées être à la base de cette situation et classées par ordre croissant d'importance. Il s'agit :

- ✓ de la faible écoute de la clientèle ;
- ✓ du problème météorologique ;
- ✓ d'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux.

En effet, la faible écoute de la clientèle semble expliquer ledit problème car, même si des irrégularités sont relevées au niveau des prestations fournies à la clientèle, celle-ci pourrait ne pas trop se plaindre lorsqu'elle se sent écoutée.

Dans le cas d'espèce, cette cause n'est pas la plus significative, car la compagnie Air Ivoire dispose des conseillers commerciaux terrain et sur site qui prêtent au jour le jour une oreille attentive aux préoccupations des clients. .
Donc cette cause est rejetée.

En ce qui concerne la prévision météorologique ; elle pourrait expliquer le problème de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols, car, étant donné que le transport aérien ne s'effectue pas dans les mêmes conditions que le transport terrestre ; il arrive que des prévisions météorologiques relèvent des zones de turbulence, donc non favorables aux vols. Pour raison de sécurité, le vol est annulé, entraînant ainsi des plaintes au niveau des voyageurs. Cependant, cette cause ne sera pas retenue car, à la survenance de ces situations, les dirigeants de la compagnie essaient de trouver une alternative aux voyageurs. Donc, cette cause est réfutée.

Enfin, l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux est à notre avis la cause centrale de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols. En effet, la plupart des avions qui servent de transport des voyageurs de la compagnie Air Ivoire ne sont pas la propriété de la compagnie. Ils font souvent l'objet d'un contrat de location. Mais malheureusement, ces Boeings tombent en panne, entraînant ainsi un bouleversement des programmes de vol. Ce qui n'est pas du goût des voyageurs qui ne tardent pas à manifester leur indignation et leur désolation.

Nous formulons ainsi l'hypothèse spécifique n°1 : la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols s'explique par l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux. (Hypothèse spécifique n°1)

B. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Au sujet de la perte de la clientèle, nous avons identifié trois causes possibles classées par ordre croissant d'importance comme suit:

- ✓ caractère peu efficace de la stratégie de gestion de la clientèle ;
- ✓ suivi non régulier du fichier client ;
- ✓ faible satisfaction de la clientèle.

La cause relative au caractère peu efficace de la stratégie de gestion de la clientèle semble justifier le problème spécifique n°2 car, une bonne stratégie de gestion suppose une centralisation des données touchant chaque aspect du comportement et de la relation avec le client. Mais, cette cause ne justifie pas correctement ce problème parce que la compagnie Air Ivoire dispose d'un fichier clients comportant des informations en rapport avec la clientèle. Et c'est à partir de ce fichier que les agents commerciaux définissent des stratégies pour une gestion efficace de la clientèle. Donc cette cause ne sera pas retenue.

La cause du suivi non régulier du fichier client pourrait justifier ledit problème pour la simple raison qu'un suivi permanent des clients permettrait de se rendre compte de leur comportement et de leur appréciation du service à eux offerts. Toutefois que cette assertion n'explique pas le problème car, les conseillers commerciaux terrain et sur site de la compagnie Air Ivoire ne ménagent aucun effort pour assurer le suivi de la clientèle. Nous écartons alors cette cause.

Enfin, la cause relative à la faible satisfaction de la clientèle justifie mieux selon nous, le problème de la perte de la clientèle. Les clients se plaignent des services offerts après leur descente de l'avion. C'est le cas par exemple des plateaux de repas à bord qui sont désormais suspendus et pour lesquels certains clients se plaignent. De plus, les clients qui se pointent à l'agence au-delà de 17 heures, heure de fermeture ne sont souvent pas bien accueillis. Au regard de tous ces comportements, les clients sont insatisfaits des prestations attendues.

Sur ce, notre hypothèse se libelle comme suit : le niveau bas de satisfaction des utilisateurs des services offerts justifie la perte considérable de clientèle.

C. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

L'inexistence d'une politique de prix en fonction de la saisonnalité des vols peut être due à une multitude de causes. Cependant, nous en avons identifié deux que nous avons rangées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de :

- ✓ L'ignorance des avantages d'une politique de prix ;
- ✓ l'absence d'un esprit marketing.

L'ignorance des avantages d'une structure de prix semble expliquer le problème car, les dirigeants de la compagnie ne peuvent varier le prix des billets selon les saisons de vol à condition qu'ils se rendent compte de la portée de cette décision sur leur chiffre d'affaires. Cependant, cette cause n'est pas la plus appropriée car, le personnel de la compagnie est constitué de cadres émérites qui ont toujours su que cette initiative améliorerait le niveau de leur chiffre d'affaires. Alors, nous rejetons cette cause.

Enfin, la cause relative à l'absence d'un esprit marketing explique mieux à notre avis le problème de l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol. En effet, la compagnie Air Ivoire organise ses activités selon deux programmes. Le programme d'hiver (mi-octobre à fin mars) et le programme d'Eté (Début Avril au 15 octobre) . Et à l'intérieur de chaque programme, on observe la basse saison et la haute saison. La basse saison encore appelée période creuse où la compagnie enregistre une baisse d'activité et la haute saison (période des vacances) où la compagnie enregistre une forte demande des voyageurs. Mais par manque d'esprit marketing, la compagnie Air Ivoire pratique les mêmes prix quelle que soit la saison d'activité. Or, au niveau de ses concurrents, Air France par exemple, les prix des billets proposés

aux voyageurs au cours de la basse saison sont moins élevés par rapport à ceux pratiqués pendant la période de forte activité.

Ainsi, notre hypothèse N°3 se libelle comme suit : L'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol est due à l'absence d'un esprit marketing.

D. Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées. Cela étant, nous n'avons pas pu formuler une cause générale, conséquence et par ricochet une hypothèse générale.

Paragraphe 2: Tableau de Bord de l'Etude (TBE).

Nous ne pouvons présenter le tableau de bord de l'étude sans évoquer au préalable son rôle. C'est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée. Il sert de repère à l'évolution future de l'étude en termes de la méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic, puis de la solution à proposer. Ce tableau est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude.

Tableau n°3 : Tableau de Bord de l'Etude : « conditions d'une gestion optimale de la clientèle à la compagnie Air Ivoire au Bénin »

Niveau		Problématique*	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème Général</u> Gestion non optimale de la clientèle à la compagnie Air Ivoire au Bénin.	<u>Objectif Général</u> Identifier les conditions de gestion optimale de la clientèle à la compagnie Air Ivoire.	-	-
N I V E A U X S	1	<u>Problème spécifique 1</u> La plainte des clients sur l'annulation répétée des vols.	<u>Objectif Spécifique 1</u> Déterminer le contexte d'atténuation des plaintes des clients.	<u>Cause spécifique 1</u> L'utilisation des moyens de transport (Boeings défectueux).	<u>Hypothèse spécifique 1</u> La plainte des clients sur l'annulation répétée des vols s'explique par l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux.
	2	<u>Problème spécifique 2</u> La perte des clients	<u>Objectif spécifique 2</u> Analyser les conditions d'accroissement de la clientèle.	<u>Cause spécifique 2</u> Le suivi non régulier du fichier client.	<u>Hypothèse spécifique 2</u> La faible satisfaction de la clientèle justifie la perte des clients .

P E C I F I Q U E S	3	<u>Problème spécifique 3</u> L'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol.	<u>Objectif spécifique 3</u> Etudier les modalités de mise en place d'une politique de prix en fonction des saisons de vol.	<u>Cause spécifique 3</u> L'absence d'un esprit marketing.	<u>Hypothèse spécifique 3</u> L'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol est due à l'absence d'un esprit marketing.
	* Problématique d'une gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire : Agence du Bénin.				

Source : Etat des lieux réalisé

SECTION 2: REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Paragraphe1: Revue de littérature

La revue de littérature se définit comme le point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution en termes d'outils de mobilisation et d'analyse des données. Cet exercice se fait en prenant pour repère, les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Ainsi, il s'agit d'exposer à partir de ces thématiques, les points de connaissances liées au problème général de la gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire et celles liées aux problèmes spécifiques que sont:

- La plainte des clients sur l'annulation répétée des vols (PS1) ;
- la perte des clients (PS2);

- l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol (PS3).

Rappelons que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, des approches génériques ont été identifiées par rapport aux différents problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- Approche générique basée sur les méthodes de traitement rigoureux des plaintes des clients;
- Approche générique axée sur la satisfaction de la clientèle. ;
- Approche générique soutenue par des outils de mise en œuvre d'une politique de prix.

I- Point des contributions antérieures sur le problème général de la gestion non optimale de la clientèle à la compagnie Air ivoire

Rappelons que l'approche générale identifiée est relative à l'optimisation de la gestion de la clientèle. A cet effet, nous pouvons définir la clientèle comme étant un élément important du micro environnement de toute entreprise correspondant aux différents groupes de consommateurs auxquels celle-ci s'adresse. (C. DESFOUR, 1998, page 22). Or, avec le développement du marketing, le client autrefois ignoré dans le capital de l'entreprise a été porté au sommet de la pyramide entrepreneuriale et en devient ainsi l'élément moteur. C'est donc à juste titre que le manager dans la vision moderne de l'entreprise considère le client comme seul et véritable « centre de profit ». Dans cette même optique, nous pouvons définir la gestion de la clientèle comme des actions et moyens utilisés par une organisation pour améliorer sa relation avec les consommateurs. Une bonne gestion de la clientèle impose donc à l'entreprise une amélioration de la qualité de ses produits ou services et la définition d'une

orientation centrée sur le client. Cette orientation permettra non seulement à l'entreprise de cibler sa clientèle mais aussi de comprendre les besoins des consommateurs qui sont généralement de cinq (05) sortes à savoir :

- Les besoins exprimés (ce que le client dit) ;
- les besoins réels (ce que le client veut dire) ;
- les besoins latents (ce à quoi il ne pense pas) ;
- les besoins rêvés (ce dont il rêverait) ;
- les besoins profonds (ce qui le motive secrètement).

L'entreprise devra mener des actions susceptibles d'affecter positivement ses relations avec sa clientèle. Nous pouvons énumérer à cet effet :

- l'initiative d'appeler le client ;
- l'émission de suggestions ;
- l'usage d'un langage simple ;
- le remerciement du client ;
- la considération du client comme soi ;
- l'anticipation dans la résolution des problèmes;
- la prise en compte des problèmes personnels ;
- parler d'avenir ;
- reconnaissance de ses faiblesses ou de ses erreurs (P. KOTLER, B. DUBOIS et MANCEAU, 2003, page 86).

De tout ceci, nous pouvons dire que la gestion de la clientèle trouve son fondement dans la considération des quatre grands axes que sont :

- **la connaissance des clients** qui passe par la mise en place d'un système de gestion d'une base de données pour extraire les conclusions favorables à la prise de décision.
- **la valeur du client** qui permet à l'entreprise d'avoir une taille de client suffisamment rentable dans le but final d'adapter son offre à chaque type de clientèle.

- **l'approche commerciale** qui facilite la communication en amont et en aval avec le client. Cette communication se fait grâce à une meilleure préparation des ventes lors du face à face avec le client, et avec des outils pour mesurer la satisfaction du client après le service offert.
- **la dimension de service** qui permet à l'entreprise de prolonger sa relation avec le client au-delà de l'acte d'achat ou du service rendu. (Laurence XEUXET, 2002, page 16)

Par ailleurs, l'importance à accorder à la clientèle est si capitale, qu'il y a plus de quarante (40) ans, Peter DRUCKER affirmait que : « l'objectif suprême d'une entreprise est de créer une clientèle ».

Pour montrer la place qu'occupe cette dernière dans une entreprise, Philip KOTLER et Bernard DUBOIS (2000) ont pris l'exemple du vériciste L.L. BEAN. Ce dernier avait placé ostensiblement dans tous les bureaux de son personnel les affiches sur lesquelles il définissait le client :

« - un client est la personne la plus importante présente dans ce bureau ;

- Un client ne dépend pas de nous. Nous dépendons de lui ;
- un client n'est pas un embarras dans notre travail. Il en est la raison d'être. Nous ne lui rendons pas service, c'est lui qui nous rend service en nous demandant quelque chose ;
- Il ne sert à rien de se disputer avec un client, personne n'a jamais gagné contre un client ;
- un client nous parle de ses besoins, c'est à nous de les satisfaire, à son plus grand profit en même temps qu'aux nôtres.»

II- Revue de littérature sur les problèmes spécifiques

A. Contributions antérieures sur le problème spécifique lié à la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols (PS1)

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agit de développer les concepts dans une logique de traitement rigoureux des plaintes des clients. Dans le contexte de ce problème spécifique, la question de traitement des réclamations peut être perçue comme la nécessité pour l'entreprise, d'apporter aux clients déçus des réponses pertinentes et de mettre en place les actions indispensables qui éviteront de nouvelles insatisfactions.

En effet, le traitement des réclamations client est une bonne occasion d'avoir une idée sur la satisfaction de la clientèle. Les plaintes des clients doivent être traitées avec beaucoup de rigueur car elles constituent de véritables opportunités d'affaires. Telle est la substance du concept « LAST » : « les réclamations traitées et résolues avec promptitude provoquent une fidélité plus grande que celle qui aurait existé si le problème n'avait surgit » (M. LEBOEUF, 1989, P142).

L'entreprise doit alors à cet effet recevoir toutes les réclamations et s'assurer que celles-ci reçoivent la plus grande attention en appliquant la stratégie « LAST » qui se décompose de la façon suivante :

L : Listen (Ecouter et non parler et être agréable) ;

A : Apologise (S'excuser mais demeurer sûr de soi) ;

S : Satisfy (satisfaire – se concentrer sur l'opération en appliquant les règles en vigueur de l'entreprise et résoudre les problèmes du client) ;

T : Thank (remercier le client).

Le client mécontent qui fait part de son insatisfaction est un client qui tient à l'entreprise. Il lui offre en effet deux chances : celle de le retenir et celle de progresser en interne. Ainsi, toute entreprise ayant en charge le traitement des réclamations client doit être en mesure de maîtriser le processus complet de

traitement des réclamations clients. Les différentes étapes de ce processus se présentent comme suit :

Etape 1 : Identifier et centraliser les réclamations

Définir ce que sont une réclamation et une non-conformité au sein des activités de l'entreprise.

Assurer et centraliser les réclamations, inciter les clients à l'expression.

Etape 2 : Traiter la réclamation client

Les deux degrés de réponse : délai de contact et délai de réponse apportée.

Etablir une relation positive avec le client : les attitudes et réflexes à développer.

Etape 3 : s'assurer du retour à la satisfaction de vos clients

Les différents modes d'enquêtes.

Les critères à mesurer : réactivité, amabilité.

Analyser et déclencher un plan d'action pour progresser.

Etape 4 : Mettre en place des actions correctives

Rechercher les causes, identifier la cause à l'origine.

Déclencher les actions correctives et /ou préventives.

Planifier les actions,

Etape 5 : Analyser les données : construire un tableau de bord

Calcul des coûts de non-qualité liés aux réclamations.

Exploiter les données, repérer les dérives, présenter vos résultats à la direction.

(P. DETRIE, 2000, P258).

B. Contributions antérieures sur le problème spécifique lié à la perte des clients (PS2)

Concernant ce problème, la thématique s'inscrit en termes de satisfaction de la clientèle.

Ainsi, pour (P.KOTLER et B. DUBOIS 2006 ; P172), toute entreprise qui recherche une croissance durable doit non seulement consacrer beaucoup plus d'efforts à la conquête de nouveaux clients, mais aussi et surtout surveiller de très près la défection de sa clientèle et en réduire le plus possible l'amplitude. La perte de clients peut se définir par « l'abandon d'une marque de produit ou d'un service par des clients de l'entreprise ». Cette perte peut se révéler très coûteuse pour l'entreprise surtout lorsqu'elle concerne certaines catégories de clients de l'entreprise. Souvent, ce comportement de fuite observé auprès des clients est pour la plupart la manifestation d'un sentiment de non satisfaction.

Par définition, la satisfaction est "l'impression positive ou négative ressenti par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue". La satisfaction n'est pas une fin en soi. Elle est avant tout un moyen de favoriser la fidélité. Un client satisfait reste en général plus fidèle à son fournisseur, lui achète davantage de produits, est moins sensible au prix, accorde moins d'attente aux concurrents, suggère des idées d'innovations, et diffuse une bouche-à-oreille positive sur l'entreprise. Aussi, un client très satisfait est-il moins enclin au changement.

On estime "qu'un client très satisfait vaut dix fois plus qu'un client simplement satisfait, du fait qu'il reste fidèle beaucoup plus longtemps" Il convient donc de favoriser un fort niveau de satisfaction chez les clients tout en maintenant la satisfaction des autres parties prenantes à un niveau acceptable. Soulignons que la préoccupation de la satisfaction des clients ne saurait enrayer les autres contraintes de l'entreprise, si celle-ci arrive à combler les attentes de la

clientèle. Le client forge ses attentes à partir de son expérience passée du produit et de ses concurrents, des contacts avec son entourage, des promesses des vendeurs et de la publicité.

Quand ces promesses sont disproportionnées, l'entreprise risque de multiplier les déceptions. Mais si ces promesses sont trop faibles, le produit n'attirera pas suffisamment d'acheteur. Toutefois, au-delà du suivi des attentes et de la satisfaction des clients, les entreprises doivent également se soucier de la performance de concurrents.

Pour ces mêmes auteurs (P. KOTLER et B. DUBOIS, 2000) la satisfaction peut se définir comme étant « le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes ». Pour eux, la satisfaction est donc fonction d'une différence. Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà (mécontentement), au niveau (satisfaction) ou au-delà des attentes (enthousiasme).

Puisque c'est la satisfaction de la clientèle qui détermine la réussite de l'entreprise, cette dernière doit donc se rapprocher de ses clients pour connaître leurs besoins, leurs exigences, leurs attentes pour mieux les servir. Jan CARLZON l'a si bien compris qu'il a affirmé dans le même ouvrage : « Regardez notre bilan, à l'actif on comptabilise tant d'avions valant tant de millions. Mais, c'est illusoire, notre véritable capital et le nombre de clients satisfaits. Le seul atout de notre compagnie, ce sont les voyageurs qui apprécient suffisamment la valeur et la qualité de nos prestations pour nous préférer. » On en déduit que ce qui doit compter pour une entreprise, ce n'est pas une bonne santé financière mais plutôt la perception qu'en ont les clients.

Parlant de la satisfaction de la clientèle, d'autres auteurs (J. P. DESCHAMPS et N. R. NAYAK, 1992, p192) faisaient remarquer que : « pour renforcer chaque jour un peu plus la place du client, un nombre croissant

d'entreprises choisissent la satisfaction du client comme indicateur clé de leur performance.

En effet, il est si important d'accorder une véritable valeur à la clientèle que depuis près de quarante ans, Peter Drucker affirmait que l'objectif suprême d'une entreprise est « créer une clientèle ». Mais, pour conquérir durablement un client, il faut d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achats et surtout le satisfaire.

Dans un autre registre, la satisfaction est selon (P.KOTLER et B. DUBOIS, 2002) « le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçues ». Ainsi donc la satisfaction d'un client résulte d'un jugement selon lequel les performances de l'entreprise atteignent et vont même au-delà des attentes. Le client qui réclame est souvent considéré comme un gêneur, alors que toute réclamation devrait être accueillie comme un cadeau. (L.HERMEL, 2001, page 13) Un client qui réclame est toujours un client et l'entreprise peut encore le satisfaire et le conserver si elle sait répondre correctement à sa réclamation.

C. Contribution antérieure sur le problème spécifique lié à l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vols (PS3).

En référence à la thématique liée à ce problème, il s'agit de développer les outils de mise en œuvre d'une politique de prix.

Pour les auteurs (P. KOTLER et B. DUBOIS 2006 ; P491), le prix est la seule variable du marketing mix à apporter un revenu à l'entreprise, alors que les autres constituent une source de dépenses. Il est facilement et rapidement modifiable, alors que les changements en matière de produit ou de distribution prennent du temps.

Le prix communiqué au marché le positionnement visé. Fixer des prix pertinents relève d'un processus complexe et difficile. Il faut tenir compte de la politique marketing de l'entreprise, des cibles visées et du positionnement choisi. Plusieurs facteurs entrent en jeu : l'entreprise, les clients, les concurrents et l'environnement marketing.

Pour proposer une structure tarifaire simplifiée, il faudrait présenter les concepts et les méthodes permettant de faciliter la fixation d'un prix unique pour un produit ou un service, puis de les ajuster au cours du temps et des évolutions de l'environnement concurrentiel. Alors il convient d'analyser en premier lieu les enjeux associés au prix et en dernier lieu la fixation d'un prix unique.

Autrefois, le prix résultait d'une négociation individuelle entre l'acheteur et le vendeur. Fixer un prix unique pour tous est une idée relativement récente qui s'est généralisée avec le développement du commerce moderne à la fin du XIX^e siècle. Aujourd'hui encore, nous assistons à une discrimination tarifaire qui modifie les comportements des acheteurs et des vendeurs. Le prix jouait un rôle de tout premier plan dans le comportement d'achat. Au fil des années, d'autres facteurs comme la marque, le positionnement ou la communication, ont vu leur importance s'accroître. Cependant, le prix reste un élément fondamental, notamment à cause de son impact sur la part de marché et la rentabilité des distributeurs comme des fabricants. Pour mieux comprendre l'enjeu associé au prix, il importe de savoir qui décide des prix dans l'entreprise, mais aussi comprendre la psychologie des consommateurs en matière de prix.

➤ **Qui décide des prix dans l'entreprise**

Selon les auteurs (P.KOTLER et B. DUBOIS 2006 ; page 493), la responsabilité de la fixation des prix est très diversement localisée dans l'entreprise. Dans les PME elle relève souvent de la direction générale. Dans les grandes sociétés, elle est exercée par les directeurs de division et les chefs de produit ou services, même si la direction générale fixe les grandes orientations.

Lorsque la tarification est particulièrement importante, l'entreprise dispose d'un service spécialisé dans l'élaboration des prix, soumis à l'autorité de la direction commerciale ou de la direction générale.

Généralement les prix font l'objet de discussion entre les responsables des ventes, de la production, de la finance et de la comptabilité. Les responsables marketing se plaignent souvent de la difficulté à fixer des prix pertinents. Certains résolvent le problème en ayant recours à des techniques simples. Trop souvent, le prix de vente déterminé à partir du seul prix de revient n'est pas assez rapidement modifié pour prendre en considération les évolutions intervenues sur le marché.

On tient peu compte de la variété des produits ou services offerts, des segments de marché, des occasions d'achat et des canaux de distribution.

Mettre en œuvre une structure tarifaire simplifiée exige une bonne maîtrise de la psychologie du consommateur en la matière et le choix d'une approche systématique de fixation d'un prix unique.

➤ **La psychologie des consommateurs en matière de prix**

Pour (P. KOTLER et B. DUBOIS 2006 ; p494), de nombreux économistes considèrent que les acheteurs appréhendent les prix directement en fonction de leur valeur affichée. Les spécialistes de marketing quant à eux pensent, que le consommateur perçoit et traite l'information sur les prix en fonction de sa connaissance, issue de ses expériences d'achats antérieures, des communications formelles qu'il perçoit (publicité, discours des vendeurs et brochures), des communications informelles (bouche-à-oreille émanant des amis, des collègues et de la famille), ainsi que des informations recueillies sur le lieu d'achat. Le prix affiché est perçu puis évalué selon un jugement comparatif, il est comparé au prix de référence du produit ou du service. La perception des prix par les clients s'observe à travers trois thèmes : les prix de référence, les inférences prix-qualité, et les effets de signal associés au prix.

Selon ces auteurs, six facteurs doivent déterminer la fixation d'un prix :

- La détermination de l'objectif ;
- l'évaluation de la demande ;
- l'estimation des coûts ;
- l'analyse de la concurrence ;
- le choix d'une méthode de tarification ;
- le choix final.

➤ **La détermination de l'objectif**

Toute entreprise doit d'abord clarifier l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre à travers sa tarification. Entre autres objectifs on peut citer :

- la survie de l'entreprise ;
- la maximisation du profit ;
- la maximisation de la part du marché ;
- la recherche d'image...

➤ **L'évaluation de la demande**

Chaque prix a un impact différent sur le niveau de la demande.

Selon NAGLE et HOLDEN (2003), neuf facteurs affectent la sensibilité d'un prix. Il s'agit :

- de l'originalité du produit ;
- de la connaissance des produits de substitution ;
- du poids du prix dans le coût total ;
- du partage des coûts ;
- des achats déjà amortis ;
- de la qualité perçue ;
- du stockage ;
- de la facilité de comparaison ;

- du poids de la dépense.

➤ **L'estimation des coûts**

Alors que la demande détermine souvent le prix plafond, les coûts induisent le plancher. Toute entreprise souhaite fixer un prix qui couvre les coûts de production, de distribution et de vente, et procure une juste rémunération de l'effort fourni et du risque encouru.

➤ **L'analyse de la concurrence**

Entre le prix plafond issu de la demande et le prix planché imposé par les coûts, les prix pratiqués par les concurrents constituent un troisième pôle de référence.

La connaissance des prix des concurrents oriente souvent la politique de tarification de l'entreprise.

➤ **Le choix d'une méthode de tarification**

Une fois l'évaluation de la demande faite, l'estimation des coûts et l'analyse de la concurrence effectuées, l'entreprise est en mesure de choisir son prix en se basant sur les méthodes telles que les coûts plus marge, le taux de rentabilité souhaité, le prix du marché, le prix de soumission et le prix à la valeur.

➤ **Le choix final**

Il s'agit d'optimiser le prix final proposé sur le marché.

L'entreprise doit analyser les dimensions psychologiques et non seulement économiques du prix. Nombreux sont les consommateurs qui considèrent le prix comme un indice de qualité.

De ce point de vue, il paraît important de tenir compte autant que possible de l'opinion du client sur les prix que l'on pense devoir pratiquer. Cela pose le problème de la mise en œuvre d'un plan tarifaire simplifié c'est-à-dire d'un prix unique pour faciliter les échanges entre les différents acteurs intervenant dans la vie de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Toute méthode de recherche se définit par des procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses cohérentes et fiables aux questions posées.

I- Dimension empirique choisie

Elle vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi nous allons:

- fixer les objectifs de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête et la population mère ;
- repérer les données à mobiliser ;
- définir la technique d'enquête ;
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données ;
- présenter les conditions de réalisation de l'enquête.

A. Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est la vérification des hypothèses précédemment formulées .Ainsi, nous verrons si :

- la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols s'explique par l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux;

- la faible satisfaction de la clientèle justifie la perte des clients ;
- l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol est dû à l'absence d'un esprit marketing.

B. Cadre de l'enquête et identification de la population mère

La ville de Cotonou a été choisie comme cadre de réalisation de nos enquêtes en raison :

- de l'implantation dans cette ville du site de l'Aéroport International Bernardin GANTIN ;
- l'implantation dans cette ville de la délégation de la compagnie Air Ivoire au Bénin ;
- de la présence dans cette ville de la quasi-totalité des agences de voyages.

En ce qui concerne la population mère, elle est composée d'une part, du personnel de la délégation de la compagnie Air Ivoire au Bénin qui s'élève à onze (11) personnes, d'autre part, des deux catégories de clients que nous pouvons facilement joindre pour nos besoins d'enquête: il s'agit des trente sociétés ayant signé un contrat bipartite avec la compagnie et les deux autres avec lesquelles la compagnie a signé un contrat tripartite. Alors, nous avons affaire à une population mère constituée de quarante trois (43) individus.

C. De l'échantillonnage aux outils de présentation des données

1- Echantillonnage

Il s'agit pour nous de réaliser une enquête dans une logique de recensement car notre échantillon s'assimile ici à la totalité de la population mère. Donc, nous allons nous adresser alors aux quarante trois (43) personnes.

2- Centre d'intérêt du questionnaire

Les questions posées lors des enquêtes ont permis de recenser des informations pour :

- mieux comprendre les raisons de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols ;
- nous imprégner des causes de la perte des clients ;
- mieux comprendre les motifs de l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol.

3- Technique de dépouillement

Les données recueillies par questionnaire seront traitées de façon manuelle.

4- Outils statistiques de présentation des données

Les résultats de l'enquête sont présentés par la méthode de tri à plat. Ces données sont plus qualitatives que quantitatives.

II- Approche théorique retenue

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

A. Choix théorique lié au problème de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols

1- Présentation de la théorie retenue

Pour réfléchir sur ce problème, nous allons retenir la théorie de LEBOEUF M. qui affirme que le traitement des réclamations client est une bonne occasion d'avoir une idée sur la satisfaction de la clientèle. Les plaintes des clients doivent être traitées avec beaucoup de rigueur car elles constituent de véritables opportunités d'affaires. Telle est la substance du concept « LAST » : « les réclamations traitées et résolues avec promptitude provoquent une fidélité plus grande que celle qui aurait existé si le problème n'avait surgit ».

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

Pour tester le degré de vérification de cette hypothèse, nous retenons comme seuil, l'item ayant obtenu le taux le plus significatif ; c'est-à-dire la cause qui réunira le plus fort pourcentage sera retenue comme étant la cause réelle du problème

B. Choix théorique lié au problème de la perte des clients

1- Présentation de la théorie

La réflexion sur ce problème nous amène à retenir la citation de Jan CARLZON : « Regardez notre bilan, à l'actif on comptabilise tant d'avions valant tant de millions. Mais c'est illusoire, notre véritable capital est le nombre de clients satisfaits.

Le seul atout de notre compagnie, ce sont les voyageurs qui apprécient suffisamment la valeur et la qualité de nos prestations pour nous préférer. » On en déduit que ce qui doit compter pour une entreprise, ce n'est pas une bonne santé financière mais plutôt la perception qu'en ont les clients.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

Vu l'importance que revêt le problème de la perte de la clientèle, nous pensons le résoudre en nous fondant sur la logique selon laquelle toute velléité de cause qui se révélera être à la base de ce problème est éradiquée. Donc, nous retenons comme cause réelle, toute cause ayant un pourcentage différent de zéro (0%).

C. Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol

1- Présentation de la théorie

Dans l'optique de mieux résoudre ce problème, nous allons retenir la théorie de P. KOTLER et B. BUBOIS qui recommande que pour proposer une structure tarifaire simplifiée, il faudrait présenter les concepts et les méthodes permettant de faciliter la fixation d'un prix unique pour un produit ou un service, puis de les ajuster au cours du temps et des évolutions de l'environnement concurrentiel.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse

Si nous considérons que le poids total des items est égal à 100% et, considérons le nombre de causes supposées capables d'expliquer ce problème qui est deux, le poids moyen serait alors égal à 50%. Ainsi, nous retenons comme seuil de décision, toute cause ayant un poids supérieur ou égal à 50%. Au cas où aucune cause n'a atteint ce pourcentage ; nous avons pris comme cause réelle, celle qui a obtenu le plus fort taux.

SECTION 1 : DE LA REALISATION DES ENQUETES A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES

Paragraphe 1 : Réalisation et présentation des résultats de L'enquête

Dans le but de vérifier les hypothèses précédemment émises, une enquête a été organisée afin d'apprécier le degré de recevabilité de chacune des causes.

I- Préparation et réalisation de l'enquête

Cette partie nous permet d'aborder la préparation et la réalisation de l'enquête avant de signaler les difficultés rencontrées.

A. Préparation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, rappelons que la mobilisation des données s'est faite autour de la totalité de la population mère composée de quarante trois (43) individus.

B. Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin.

C'est compte tenu de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire (annexe 2) adressé au personnel de la délégation Air Ivoire du Bénin et aux deux catégories de clients facilement joignables.

Notre enquête s'est effectuée du 02 au 17 mars 2011. Mais cette enquête n'a pas été faite sans difficulté.

C. Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos enquêtes sont limitées à la rétention de certaines informations de la part du personnel.

II- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Une fois les données recueillies, nous allons à présent procéder à leur analyse. Les données étant traitées manuellement, les résultats de nos enquêtes se présentent comme suit :

A. Présentation et analyse des résultats liés au problème de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols

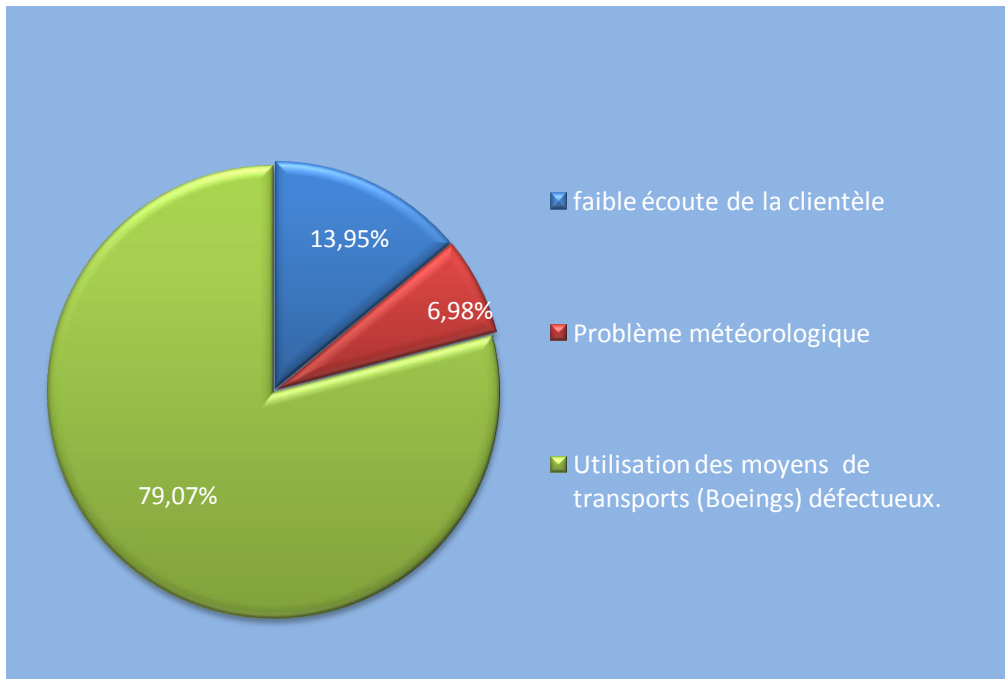
Afin de déterminer la (les) cause(s) réelle (s) se trouvant à la base de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols, la question « qu'est-ce-qui selon vous explique la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols ? » a été posée au personnel et aux sociétés avec lesquelles la compagnie a un protocole d'accord. Les données relatives au questionnaire figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 4: Répartition des données d'enquête liée à la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols

Causes	Nombres d'observations	Fréquences relatives en %
faible écoute de la clientèle	6	13,95
Problème météorologique	3	6,98
Utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux.	34	79,07

Total**43****100**Source : Résultats de nos enquêtes

Graphique N°1: Représentation graphique des causes de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols



Les données du tableau n°4 révèlent que 13,95% des enquêtés retiennent la faible écoute de la clientèle comme cause du problème, mais selon 6,98% des enquêtés, ce problème est dû aux problèmes météorologiques alors que d'après 79,07% des réponses obtenues, ce problème est dû à utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux.

B. Présentation et analyse des résultats liés au problème de la perte de la clientèle

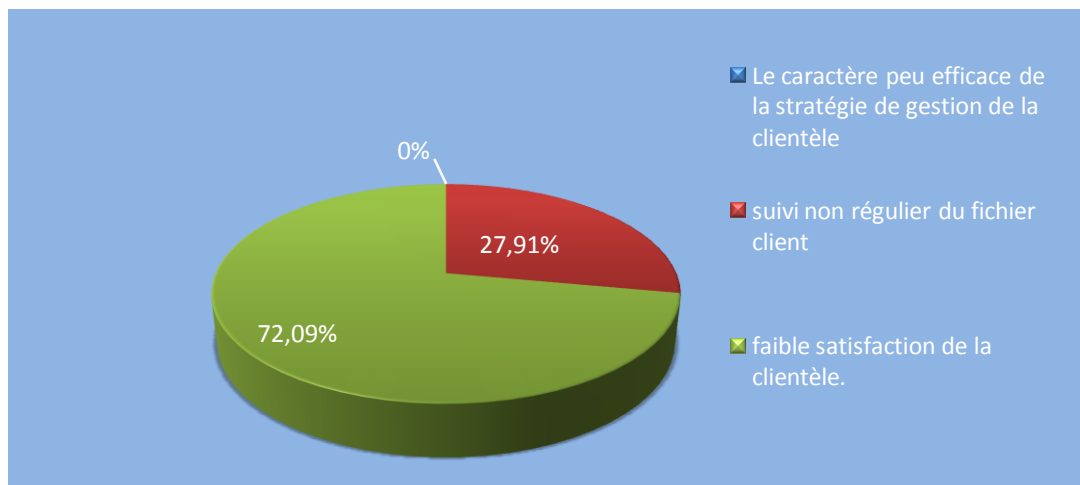
Dans le but d'identifier la (les) cause(s) réelle(s) de ce problème, nous avons adressé à l'échantillon la question suivante : « A votre avis, à quoi est due la perte de la clientèle ? ». Ainsi, les résultats se présentent dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°5 : Répartition des données d'enquête liée à la perte de la clientèle

Causes	Nombres d'observations	Fréquences relatives%
caractère peu efficace de la stratégie de gestion de la clientèle	0	0
suivi non régulier du fichier client	12	27,9
faible satisfaction de la clientèle.	31	72,09
Total	43	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Graphique n°2 : Représentation graphique des causes de la perte de la clientèle



De la lecture du tableau n°5 et du graphique n°2, il ressort que personne n'a retenu le caractère peu efficace de la stratégie de gestion de la clientèle comme étant la cause du problème ; mais 27,91% des individus estiment que ce problème s'explique par le suivi non régulier du fichier client au moment où 72,09% des enquêtés ont plutôt retenu comme cause de ce problème, la faible satisfaction de la clientèle.

C. Présentation et analyse des résultats liés au problème de l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol

L'identification des causes réelles de ce problème nous a amenés à poser la question suivante à notre échantillon : « selon vous qu'est-ce qui justifie l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol ? »

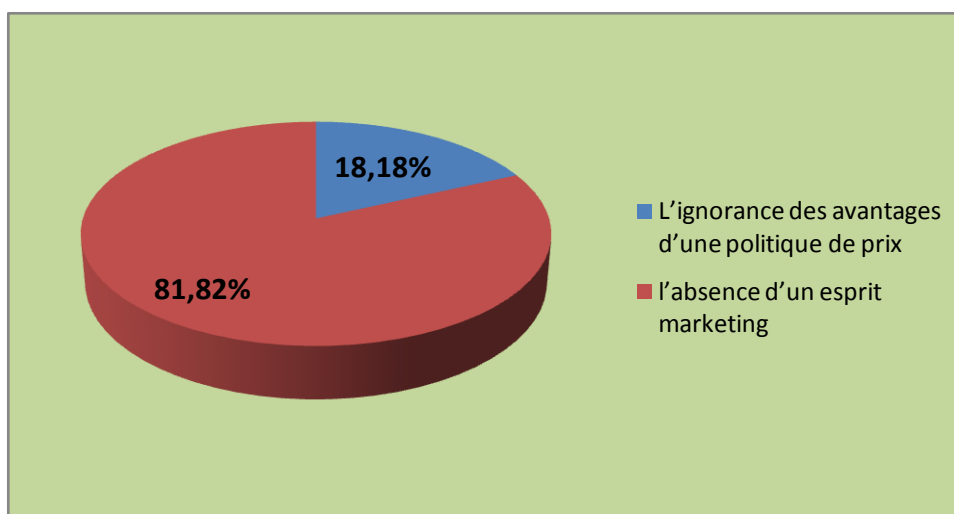
En effet, vu le contenu de ce problème spécifique, nous avons estimé que seul le personnel de la compagnie est capable d'opiner sur les causes du problème. Sur ce, nous avons administré le questionnaire relatif à ce problème à onze (11) individus.

Tableau n°6 : Répartition des données d'enquête liée l'inexistence d'une Politique de prix en fonction des saisons de vol

Causes	Nombres d'observations	Fréquences relatives
L'ignorance des avantages d'une politique de prix	02	18,18%
l'absence d'un esprit marketing	09	81,82%
Total	11	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Graphique n°3 Représentation graphique des causes de l'inexistence d'une Politique de prix en fonction des saisons de vol



L'analyse des résultats consignés dans le tableau n°6 montre que 02 personnes soit 18,18% affirment que l'ignorance des avantages d'une politique de prix explique l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol, alors que 09 personnes sur les 11 soit 81,82% lient ce problème à l'absence d'un esprit marketing.

Paragraphe 2 : EVALUATION DU NIVEAU DE VERIFICATION DES HYPOTHESES

Il s'agit ici d'apprécier le degré de validité des hypothèses émises à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes tout en nous référant au seuil de décision fixé précédemment.

I- Degré de vérification de l'hypothèse liée à la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols

A partir du seuil de décision fixé, il est prévu qu'il est retenu comme cause réelle, celle qui réunit le pourcentage le plus significatif. En effet, les résultats de nos enquêtes font apparaître que le problème est dû :

- à la faible écoute de la clientèle (13,95%)
- aux problèmes météorologiques; (06,98%)
- à l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux (79,07%)

De ce qui précède, il ressort que le dernier item a obtenu le plus fort taux. Nous pouvons alors conclure que l'hypothèse selon laquelle la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols est due à l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux est entièrement vérifiée.

II- Degré de vérification de l'hypothèse liée à la perte de la clientèle

Pour l'identification des causes réelles de ce problème, il a été retenu que tout avis sera pris en compte ; c'est-à-dire toute cause ayant réuni un taux

différent de 0% est considéré comme cause réelle à éradiquer pour la résolution du problème. Les résultats de nos enquêtes révèlent :

- le caractère peu efficace de la stratégie de gestion de la clientèle (0%) ;
- le suivi non régulier du fichier client (27,91%) ;
- la faible satisfaction de la clientèle (72,09%).

Eu égard à ces résultats, il apparaît que le suivi non régulier du fichier client (27,91%) et la faible satisfaction de la clientèle (72,09%) sont des causes ayant obtenu des pourcentages différents de 0%. Donc, nous pouvons affirmer sans ambages que l'hypothèse selon laquelle la faible satisfaction de la clientèle explique la perte de la clientèle est partiellement vérifiée.

III- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol

Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons retenu comme seuil que toute cause ayant réuni un pourcentage supérieur ou égal à 50% sera éradiquée. Après dépouillement des données d'enquête, les pourcentages relatifs aux causes se présentent comme suit :

- L'ignorance des avantages d'une politique de prix (18,18%)
- l'absence d'un esprit marketing. (81,82%)

En comparant ces résultats, il apparaît que seul le taux de 81,82% relatif à l'absence d'un esprit marketing a atteint le seuil de 50% fixé. Sur ce, nous pouvons affirmer que l'hypothèse selon laquelle le problème de l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol se justifie par l'absence d'un esprit marketing est entièrement vérifiée.

SECTION 2 : DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.

Paragraphe 1 : Etablissement du diagnostic de l'étude

L'évaluation du niveau de vérification des hypothèses nous a permis d'identifier les réelles causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques. Ainsi, nous pouvons formuler les éléments de diagnostic suivant:

I- Élément de diagnostic lié au problème spécifique N°1

Suite à l'entière vérification de l'hypothèse n°1, nous retenons comme élément de diagnostic que la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols est due à l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux.

II- Élément de diagnostic lié au problème spécifique N°2

A partir de la confirmation partielle de l'hypothèse n°2, nous retenons comme élément de diagnostic que la perte de la clientèle s'explique par le suivi non régulier du fichier client et la faible satisfaction de la clientèle.

III- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

De la vérification totale de l'hypothèse n°3, il ressort comme élément de diagnostic que l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol se justifie par l'absence d'un esprit marketing.

Paragraphe 2: Proposition de solutions et conditions de leur mise en Œuvre.

Rappelons ici que notre objectif général est de proposer les conditions de gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin. Pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques relatifs aux problèmes spécifiques pour lesquels les causes supposées nous ont conduits à formuler les hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données

recueillies sur le terrain nous ont permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous pourrions à présent proposer des approches de solutions et fixer les conditions de leur mise en œuvre pour l'optimisation de la gestion de la clientèle de la compagnie Air Ivoire.

I- APPROCHES DE SOLUTIONS

Apporter de solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème tout en ne perdant pas de vue les objectifs retenus. Il s'agit en fait de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. C'est dans cet ordre d'idée que nous préconisons ici des solutions par rapport aux différents problèmes spécifiques.

A. Approche de solutions au problème spécifique n°1 lié à la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols

Le diagnostic ayant révélé que l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux est la cause réelle de la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols, il en résulte que la résolution de ce problème passe par l'éradication de cette cause.

En effet, le transport aérien requiert de gros investissements qui seraient très difficile à un seul état de réaliser. On remarque ainsi que la majorité des compagnies aériennes subsahariennes souffre d'un manque chronique de financement alors que les besoins en investissement (aéronefs, infrastructures) sont énormes. De plus les coûts d'exploitation sont plus élevés que dans les autres parties du monde (carburant, maintenance, assistance).

Pour remédier à la cause, il faudra alors passer par une capitalisation d'Air Ivoire. A cet effet, il conviendra d'*envisager une alliance entre certaines compagnies de la sous région* (Air Ivoire, Air Mali, Air Burkina et Air Nigéria par exemple). Ceci permettra la mise en commun des moyens de ces différentes

compagnies afin d'avoir une surface financière qui permettra d'acquérir des aéronefs de dernière génération consommant moins de carburant et plus performants.

Les compagnies seront ainsi en **code share**, c'est-à-dire qu'elles devront partager les sièges des aéronefs. C'est le cas en Europe, où Air-France et KLM ont formé une alliance pour être plus fort, le transport aérien étant une activité très gourmande en capitaux et très exigeant en contrainte réglementaire. Aussi l'alliance peut se transformer à long terme en une fusion.

En plus de cela, l'alliance pourra aider à résoudre le problème de la concurrence que ces compagnies se livrent sur les mêmes destinations et qui fait que l'exploitation n'est pas rentable.

B. Approches de solutions au problème spécifique lié à la perte de la clientèle

De notre diagnostic, nous avons pu retenir définitivement le suivi non régulier du fichier client et la faible satisfaction de la clientèle comme les réelles causes se trouvant à la base de la perte de la clientèle. La résolution de ce problème nous conduira à l'éradication de ces causes.

Il importe alors pour remédier à ce problème de :

- *mettre en place un système de suivi de la clientèle* impliquant une écoute permanente de celle-ci, afin d'identifier ses attentes et mesurer sa satisfaction. Les outils de gestion de la relation client tels que le mailing, le phoning...etc, permettront à cet effet d'assurer une bonne communication entre Air Ivoire et sa clientèle. Par exemple, pour les clients qui appellent après 17 heures (heure de fermeture) pour des réservations et /ou des achats de billets, il faudra laisser un message sur le serveur vocal précisant les heures d'ouverture et de fermeture et le site web d'Air Ivoire pour leur donner satisfaction.

- *créer de nouveaux produits tels que l'ouverture de nouvelles dessertes* qui permettront aux conseillers clientèle d'être en contact permanent avec les clients par les mailings, les phonings et les visites.

C. Approches de solutions au problème spécifique lié à l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol

Du diagnostic, il ressort que c'est l'absence d'un esprit marketing qui est à la base de l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol. Résoudre ce problème consistera donc à proposer des solutions pour y remédier.

Dans une stratégie de croissance rentable, la politique de prix prend en compte deux aspects : le comportement des consommateurs (la saisonnalité) et la segmentation de la clientèle (classes). La plupart des compagnies européennes l'ont souvent appliquée.

En effet les compagnies aériennes subdivisent chaque classe de transport (économique, affaire et première par exemple)

Les classes tarifaires les plus basses sont assorties de contraintes (vol non remboursable, obligation de rester sur le lieu de destination un minimum ou un maximum de jour par exemple).

A l'inverse le prix du billet sera d'autant plus élevé que les contraintes sont faibles ou nulles.

Dans le but de maximiser la recette les compagnies font donc fluctuer leurs tarifs en fonction de l'offre et de la demande. C'est le yield management ou revenue management ou encore tarification en temps réel.

Par exemple pour un vol prévu pour le mois de juillet, le client qui fait sa réservation en mars bénéficie du bas tarif tandis que celui qui attend la veille l'achètera plus cher. Ainsi celui qui paie moins cher a sûrement réservé à l'avance.

En basse saison l'offre étant supérieure à la demande, l'accès au tarif bas contribution est plus aisé.

Le programme de fidélisation offrant des privilèges variés aux clients en fonction de la fréquence de leurs vols parait difficile à réaliser sans des services de qualité.

Il résulte de ce qui précède, le secteur étant très concurrentiel, que la compagnie Air Ivoire devrait prendre en compte aussi la saisonnalité dans sa politique de prix pour atteindre ses objectifs.

Par rapport à la saisonnalité, il faut réaliser des promotions pour stimuler la demande pendant les basses saisons.

II- CONDITIONS DE MISES EN ŒUVRE

Les différentes solutions proposées pour l'optimisation de la gestion de la clientèle de la compagnie Air Ivoire ne seront efficaces qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre.

Ces solutions doivent être accompagnées de certaines dispositions pour garantir une efficacité dans la mise en œuvre.

A. Recommandations à l'endroit des dirigeants

Nous recommandons aux dirigeants de :

- créer un service recherche et développement équipé et compétent, la mise à disposition d'un budget conséquent et l'instauration d'un

système d'évaluation pour décider des actions correctives au fil de la mise en œuvre de la stratégie d'alliance

- convaincre les dirigeants des compagnies de la sous région de l'utilité de l'alliance.
- Mettre en place une cellule de suivi de la clientèle afin d'actualiser et de suivre le fichier client
- Traiter de façon régulière les plaintes et suggestions de la clientèle afin de mieux cerner leurs besoins et leurs exigences
- Créer des tarifs promotionnels pendant les basses saisons
- Augmenter la franchise (le nombre de kilogrammes ou de bagages accordés au voyageur). Par exemple accorder dix kilogrammes supplémentaires pour les passagers voyageant en classe affaire et cinq kilo pour ceux qui sont en classe économique.

B. Tableau de synthèse de l'Etude (TSE)

C'est le tableau récapitulatif de tout le travail abattu de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part par la fixation des objectifs et d'autre part par l'établissement du diagnostic.

Conditions de gestion optimale de la clientèle à la compagnie Air Ivoire au Bénin

Tableau n°12 : Tableau de synthèse de l'étude : « Conditions de gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin »

Problématique*		Objectifs	Causes réelles	Diagnostics	Approches de solutions
Niveau général	Problème Général Gestion non optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire	Objectif Général Identifier les conditions de gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire.	-	-	-
Niveaux spécifiques	Problème spécifique 1 La plainte des clients sur l'annulation répétée des vols	Objectif Spécifique 1 Déterminer le contexte d'atténuation des plaintes des clients	Cause spécifique1 l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux	La plainte des clients sur l'annulation répétée des vols est due à l'utilisation des moyens de transports (Boeings) défectueux.	Approche de solution au problème spécifique n°1 : Envisager une alliance entre certaines compagnies de la sous région (Air Ivoire, Air Mali, Air Burkina et Air Nigéria par exemple) permettant la mise en commun des moyens de ces différentes compagnies afin d'avoir une surface financière qui permettra d'acquérir des aéronefs de dernière génération consommant moins de carburant et plus performants.
	Problème spécifique 2 La perte des clients	Objectif spécifique 2 Analyser les conditions d'accroissement de la clientèle	Cause spécifique2 le suivi non régulier du fichier client et la faible satisfaction de la clientèle	La perte de la clientèle s'explique par le suivi non régulier du fichier client et la faible satisfaction de la clientèle.	Approche de solution au problème spécifique n°2 : Mettre en place un système de suivi de la clientèle impliquant une écoute permanente de celle-ci, afin d'identifier ses attentes et mesurer sa satisfaction, en utilisant les outils de gestion de la relation (mailing, phoning) pour assurer une bonne communication entre Air Ivoire et ses clients.
	Problème spécifique 3 L'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol	Objectif spécifique 3 d'étudier les modalités de mise en place d'une politique de prix en fonction des saisons de vol	Cause spécifique 3 l'absence d'un esprit marketing	L'inexistence d'une politique de prix axée sur les saisons de vol se justifie par l'absence d'un esprit marketing	Approche de solution au problème spécifique n°3 : Tenir compte du comportement des clients dans la mise en place de la politique tarifaire

Source : Synthèse de nos travaux



L'observation de la situation étudiée au sein de la compagnie Air Ivoire nous a permis d'identifier un certain nombre de problèmes regroupés en quatre problématiques majeures au nombre desquelles celle de la gestion optimale de la clientèle a retenu notre attention et constitue le centre d'intérêt de nos recherches.

Il ressort de toute évidence que la compagnie Air Ivoire ne saurait exister sans ses clients. Il nous a donc paru urgent d'apporter notre modeste contribution à la gestion optimale de la clientèle de la compagnie Air Ivoire au Bénin.

De ce thème se dégage, un problème général, celui de la gestion non optimale de la clientèle. Ce problème est la résultante de trois autres problèmes spécifiques retenus après l'exercice de la spécifique de la problématique à savoir :

- la plainte des clients sur l'annulation répétée des vols ;
- la perte de la clientèle ;
- l'inexistence d'une politique de prix en fonction des saisons de vol.

Notre étude nous a permis d'identifier les causes qui sont à la base de ces problèmes spécifiques afin de les éradiquer. Une fois les causes connues, nous avons proposé des approches de solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

En dépit des difficultés rencontrées nous avons proposé les approches de solutions suivantes :

- *Problème spécifique n°1* : créer une alliance entre certaines compagnies de la sous région. La mise en commun de leurs ressources pourra permettre l'achat d'aéronefs de dernière génération.
- *Problème spécifique n°2* : utiliser les outils de gestion de la relation client pour assurer une bonne communication entre Air ivoire et ses clients.
- *Problème spécifique n°3* : tenir compte du comportement des clients dans la mise en œuvre de la politique tarifaire.

Mais les différentes propositions ne sauraient portées les fruits escomptés sans une volonté manifeste des dirigeants d'Air Ivoire.

Il s'agira pour ces derniers de vérifier la conformité de ces propositions aux objectifs de la Direction générale.

L'alliance que nous proposons est une stratégie qui permettra aux différentes compagnies de mettre ensemble leurs atouts, leurs savoir-faire, les ressources afin d'avoir un réseau capable de quadriller l'Afrique subsaharienne voire l'Afrique entière. Elle pourra desservir les autres continents et sera enfin un concurrent de taille pour les compagnies Européennes.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects de la problématique, mais nous espérons y avoir contribué en vue de permettre à la compagnie Air Ivoire de mieux satisfaire sa clientèle et d'atteindre ses objectifs.



BIBLIOGRAPHIE

1- DESCHAMPPS J.P et. NAYAK N. R (1999) :« **Les maîtres de l'innovation totale** » Nouveaux Horizons, Paris.

2- DETRIE P. (2000) « **Le processus complet de traitement des réclamations** ».

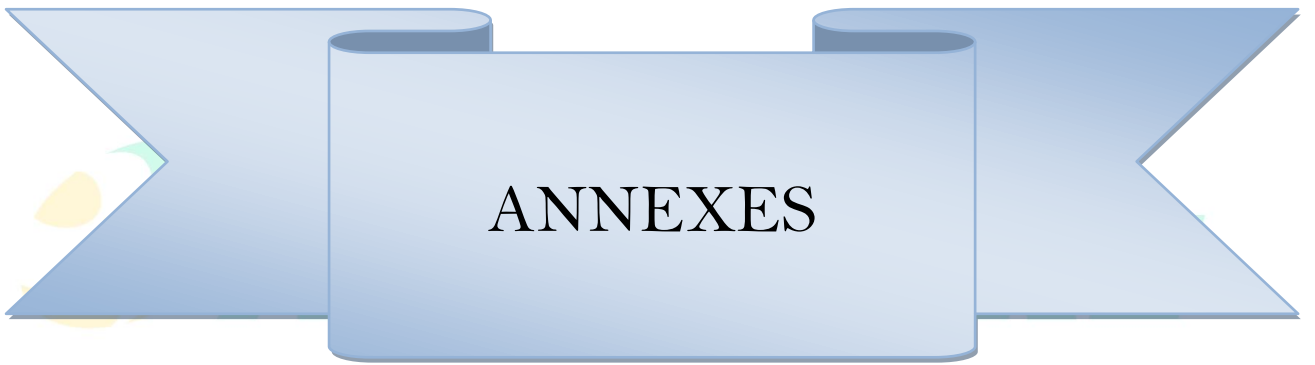
3- DETRIE P. (2000) : « **Le processus complet de traitement des réclamations** ».

4- HERMEL L. (2001) : « **Mesurer la satisfaction du client** », Collection A SAVOIR, afnor, Saint-Denis.

5- KOTLER P et B.DUBOIS (2006) :« **Marketing Management** » 12è éd ; Nouveaux horizon.

- 6- KOTLER P., B.DUBOIS et D. MANCEAU (2003) :« **Marketing Management** » 11è éd ; Nouveaux horizons, Paris
- 7- KOTLER P. et B.DUBOIS (2002) :« **Marketing Management** » 11è éd ; Publi-Union ; Nouveaux horizons.
- 8- KOTLER P. et B.DUBOIS (2000) :« **Marketing Management** » 10è édition; Nouveaux horizons.
- 9- LEBOEUF M. (1989) : « **Comment séduire de nouveau client et les garder à vie** » Traduction Française Paris.
- 10- XEUXET L. (2002) « **Les règles d'or du marketing direct** », Paris.



A blue ribbon graphic with a central rectangular section. The word "ANNEXES" is written in black, serif, all-caps font in the center of the ribbon. There are some faint, colorful abstract shapes (yellow, green, blue) on the left side of the ribbon.

ANNEXES

