

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT GESTION
MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION
Option : MARKETING

GESTION AEROPORTUAIRE :

RAONIZANANY Angélina Florisse

Monsieur **ANDRIAMANANA Jowellien Denis** Chargé de mission auprès du
Directeur Général d'ADEMA
Date de soutenance : 17 Décembre 2005

Sous l'encadrement de : Monsieur **ANDRIANTSEHENO Daniel** Maître de Conférence et Professeur
Responsable de l'option Marketing

Table des matières

<u>PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE ..</u>	1
<u> CHAPITRE 1 :PRESENTATION DE L'ADEMA ..</u>	1
<u>SECTION 1 – HISTORIQUE .</u>	1
<u>SECTION 2 – VALEURS ET MISSIONS ..</u>	3
<u>SECTION 3 - POLITIQUE GENERALE DE LA SOCIETE ..</u>	3
<u>SECTION 4 - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET ACTIVITES .</u>	4
<u> CHAPITRE 2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE AU SEIN DE L'ADEMA ..</u>	9
<u>SECTION 1 – ORIGINE ET BUT ..</u>	9
<u>SECTION 2 – STRUCTURE DU SMQ .</u>	10
<u>SECTION 3 – ACTIVITES DU CMQ .</u>	11
<u> CHAPITRE 3 : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS DE GESTION ..</u>	13
<u>SECTION 1 – LE MARKETING ..</u>	14
<u>SECTION 2 – LA DEMARCHE MARKETING ..</u>	15
<u>SECTION 3 – LE MANAGEMENT QUALITE ..</u>	18
<u>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ..</u>	27
<u> CHAPITRE 1 : PROBLEMES AU NIVEAU DU SYSTEME D'INFORMATION ..</u>	27
<u>SECTION 1 – LES INFORMATIONS A TRANSMETTRE ..</u>	28
<u>SECTION 2 – LES MOYENS DE COMMUNICATION ..</u>	28
<u>SECTION 3 – ANALYSE DES POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES MOYENS DE COMMUNICATION ..</u>	31
<u> CHAPITRE 2 : PROBLEMES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ..</u>	40
<u>SECTION 1 – PROBLEMES AU NIVEAU DU CMQ ..</u>	40
<u>SECTION 2 – PROBLEME DE FORMULATION DES ACTIVITES ..</u>	42
<u> CHAPITRE 3 : CONSEQUENCES DE CES PROBLEMES SUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE ..</u>	44
<u>SECTION 1 – CONCERNANT LES PROBLEMES AU NIVEAU DU SYSTEME D'INFORMATION ..</u>	44
<u>SECTION 2 – CONCERNANT LES PROBLEMES AU NIVEAU</u>	<u>46</u>

ORGANISATIONNEL .	
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS ..	47
<u>CHAPITRE 1 : AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION ..</u>	47
<u>SECTION 1 – AU NIVEAU DES DIRECTIONS ..</u>	47
<u>SECTION 2 – AU NIVEAU DES AEROPORTS ..</u>	49
<u>CHAPITRE 2 : ORGANISATION DU SMQ ..</u>	50
<u>SECTION 1 – PERFECTIONNEMENT DU CMQ ..</u>	50
<u>SECTION 2 – Mise en place d'un cadre de référence ..</u>	51
<u>CHAPITRE 3 :SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS ..</u>	53
<u>SECTION 1 – SOLUTIONS RETENUES ..</u>	53
<u>SECTION 2 – RESULTATS ATTENDUS ..</u>	55
<u>SECTION 3 – RECOMMANDATIONS GENERALES ..</u>	56
CONCLUSION ..	56
ANNEXES ..	59
ANNEXE N° 01 ..	59
ANNEXE N°02 ..	60
ann2.jpg ..	60
ANNEXE N°03 ..	60
ANNEXE N°04 ..	61
ANNEXE N°05 ..	61
ANNEXE N°06 ..	62
ANNEXE N°07 ..	63
BIBLIOGRAPHIE ..	65
OUVRAGES ..	65
SITES INTERNET ..	67

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 1 :PRESENTATION DE L'ADEMA

SECTION 1 – HISTORIQUE

C'est en 1989, de la volonté de l'Etat Malagasy d'octroyer à un organisme autonome la gestion, l'entretien et l'exploitation des infrastructures aéroportuaires et cela sur recommandation des bailleurs de fonds intéressés par le financement de ces infrastructures que le projet de créer la Société Anonyme « Aéroports de Madagascar » dénommée « ADEMA SA » a vu le jour. Sa création fut alors effective en 1991.

L'ADEMA est ainsi une Société Anonyme de droit privé créé à partir d'un Protocole d'accord signé entre le Ministère du Transport, de la Météorologie et du Tourisme de l'époque et ADPM (Aéroport de Paris-Management) le 05 juillet 1990 suivant le Décret interministériel n°91.094 du 26 février 1991, qui lui concède pour quinze années : l'exploitation, la gestion et le développement de douze (12) aéroports principaux de Madagascar qui sont l'aéroport international d'Ivato, et ses onze (11) plateformes situées

GESTION AEROPORTUAIRE :

à Antsiranana, Mahajanga, Toliara, Toamasina, Fianarantsoa, Nosy Be, Sainte-Marie, Tolagnaro, Mananjary, Sambava, et Morondava.

L'ADPM (ADP-M) initialement propriétaire de 34% du capital de l'ADEMA vient de céder à l'Etat Malgache ses parts d'actions. Ce dernier actuellement détenteur de 68% du capital de cette Société Anonyme va céder ses actions à des organismes privés. En effet, la fin de la concession de l'ADEMA qui arrivera à échéance au mois de février 2006, est une opportunité pour l'Etat de se désengager de cette activité économique.

Le Gouvernement de Madagascar a d'ores et déjà lancé un Appel à Manifestation d'intérêt (AM) pour identifier et prendre contact avec des partenaires stratégiques potentiels (opérateurs et/ou investisseurs), spécialisés dans la gestion d'aéroports nationaux et internationaux et intéressés à participer à un Partenariat Public Privé (PPP) pour ces douze (12) aéroports.

La Société Française Internationale (SFI, membre du groupe de la Banque Mondiale) a été recrutée à titre de Conseiller principal pour structurer et mettre en oeuvre le PPP sur une base transparente et compétitive.

En matière d'infrastructures, la Vice Primature chargée du Transport, de la Météorologie et des Travaux Publics relayée par le Ministère des Transport et des Travaux Publics, poursuit son effort de sécurisation foncière des aéroports.

Quant à l'avenir du Personnel, l'on a cessé de le rassurer au vu de son passé, de ses expériences et de sa technicité dans le domaine de la gestion aéroportuaire. En attendant, il se doit de développer sa performance, la qualité faisant la différence.

Le capital social de l'ADEMA SA s'élève à cent trente millions d'Ariary (Ar 130 000 000) divisé en six mille cinq cent (6 500) parts de vingt mille Ariary (Ar 20 000). Ce capital social est détenu par différents actionnaires qui sont :

5,82%	Malagasy
5,82%	MADAGASCAR
5,82%	SAE
5,82%	SAECNA
5,82%	SERVICES
5,82%	SOFITRANS
actions	
5,82%	SUNAPAR
actions	
5,82%	Assurances
actions	
5,82%	HAVANA
5,82%	Assurances
actions	

SECTION 2 – VALEURS ET MISSIONS

2.1. Valeurs

2. 1. 1. La satisfaction du client

L'ADEMA est d'abord à l'écoute de ses clients, qui constituent sa raison d'être.

2. 1. 2. L'efficacité et la rentabilité

Les politiques et pratiques de l'ADEMA sont celles du secteur privé. L'efficacité est à la base des pratiques de gestion ; et l'intégrité et la transparence sont autant de valeurs appliquées au comportement des employés pour qui la recherche de la qualité globale est soutenue par la capacité de dépassement et d'innovation.

2. 2. Missions

L'ADEMA a pour mission de gérer, d'exploiter et de renouveler les infrastructures des douze (12) aéroports précités. Cette concession couvre tous les terrains, ouvrages, bâtiments, installations, équipements, matériels et services aéroportuaires.

En plus de cela, l'ADEMA est également chargée de la gestion de la navigation aérienne d'approche et du Service de Sécurité/Incendie sauf sur IVATO, MAHAJANGA et TOAMASINA où ces services sont assurés par l'ASECNA (Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar) tout comme la météorologie aéronautique à TOLAGNARO.

Un protocole d'accord existe entre l'Aviation Civile de Madagascar (ACM) et l'ADEMA pour que ce dernier exerce les activités de l'autorité aéroportuaire de sûreté et de facilitation aux aéroports de TOAMASINA, SAINTE MARIE, TOLAGNARO, TOLIARA, ANTSIRANANA, NOSY BE, MORONDAVA et MAHAJANGA. Pour cela, L'ADEMA est chargée de la mise en place effective de la structure locale de sûreté et de facilitation et en assure la coordination.

AEROPORTS DE MADAGASCAR gère douze (12) aéroports et aérodromes ouverts à la navigation aérienne civile à Madagascar. Société Anonyme, l'ADEMA n'a cessé, depuis sa création en 1991, d'offrir aux utilisateurs des services aéroportuaires sûrs et efficaces grâce aux investissements et acquisitions de plus en plus modernes mais aussi à un personnel dynamique et compétent, lequel s'oriente en permanence aux objectifs d'excellence et à la fierté de contribuer au développement économique du pays.

SECTION 3 - POLITIQUE GENERALE DE LA SOCIETE

En tant que concessionnaire d'un service public, L'ADEMA a pour objectif prioritaire de fournir la meilleure qualité de service possible aux différents usagers qui sont les

passagers, les compagnies aériennes et les autres intervenants de l'aéroport.

Pour atteindre cet objectif, ses principales orientations sont :

3. 1. La réhabilitation des installations

La qualité de service est subordonnée à une remise aux normes des installations et équipements dont l'état laissait à désirer faute de moyens financiers. En à peine trois ans après sa création, l'ADEMA avait ainsi réussi à donner une autre image des aéroports malgaches par ses réalisations dans ce domaine. Actuellement, les efforts continuent.

3. 2. L'autonomie financière

Cette autonomie financière est incontournable, car sans elle, l'ADEMA ne pourrait pas exister et honorer ses engagements. Il faut rappeler qu'en sus des charges normales d'exploitation et de fonctionnement, l'ADEMA doit non seulement faire face au remboursement, mais aussi, puiser dans ses fonds propres pour certains investissements non compris dans ledit programme, mais néanmoins indispensables à l'exploitation.

Pour ce faire, l'ADEMA perçoit des produits aéronautiques liés directement aux mouvements des avions, et des produits extra-aéronautiques résultant de l'exploitation des locaux et des infrastructures aéroportuaires dont la tarification dépend de l'investissement effectué par la société elle-même.

Vu la marge de manœuvre assez réduite pour influer sur les produits aéronautiques, un effort particulier sera déployé pour le développement de produits extra aéronautiques, afin d'asseoir cette autonomie financière.

3. 3. La gestion des ressources humaines

Il ne suffit pas d'avoir des installations réhabilitées. Encore faut-il détenir le potentiel humain nécessaire pour l'exploitation, l'entretien et la maintenance. Le métier aéronautique exigeant des compétences particulières, l'ADEMA vise le professionnalisme aussi bien dans la formation que dans l'exécution.

SECTION 4 - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET ACTIVITES

4. 1. Structure

L'ADEMA gère et exploite 12 aéroports répartis dans tout Madagascar. Son siège se trouve à Antananarivo et comprend quatre (4) directions :

- la Direction Générale
- la Direction Administrative et Financière
- la Direction Technique
- la Direction Commerciale et Exploitation.

Chaque aéroport est dirigé par un commandant qui est sous la tutelle du Service des

Aéroports (SAP) à l'exception de l'aéroport d'Ivato qui est rattaché directement à la Direction Commerciale et d'Exploitation.

Ses ressources humaines sont constituées par 405 employés répartis dans toute l'île, dont 348 permanents et 57 non permanents, qui se répartissent comme suit :

- par catégorie :

~~DIRECTIONS~~ 229 57

Cadres

Agents

de

maîtrise Agents

d'exécution Non

permanents

par localité :

TABLEAU 1 : Répartition des employés de l'ADEMA par localité

~~PERMANENTS~~

PERMANENTS

~~TOAMASINA ANTOETRA SOA MAHAJANGA TOAMASINA TOLIARA SAMBAVA NOSY BE SAINTE MARIE MORONDAVA MANANJARY TAOLAGNARO~~

~~TOTAL~~

Source : ADEMA S.A.

4 .1. 1. La Direction Générale

La Direction Générale appuyée par son staff à savoir, le Chargé de Mission, le Contrôleur de Gestion et la Cellule Informatique est chargé de réaliser les objectifs fixés par l'Entreprise, d'élaborer la politique générale, de définir la stratégie et d'optimiser la gestion des ressources suivant les décisions prises par le Conseil d'Administration.

Elle assure la gestion des affaires courantes de la société, prend la décision finale des grands projets et organise les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

4. 1. 2. La Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière est constituée par quatre services. Elle a pour mission de planifier, d'organiser, de coordonner, de gérer et de contrôler les ressources financières, humaines et matérielles.

Ainsi, ces quatre services ont pour mission principale :

Le Service Personnel : assure la gestion administrative du personnel et veille aussi à l'application du code du travail et autres réglementations en vigueur.

GESTION AEROPORTUAIRE :

Le Service Juridique et Administration Générale : veille au respect des réglementations fiscales et des lois en vigueur, gère, exécute et supervise les affaires contentieuses et générales.

Le Service de la Trésorerie : gère les mouvements des recettes et des dépenses de la Société, en d'autres termes, il gère et optimise les ressources financières.

Le Service Comptabilité : assure la sincérité et la fiabilité des informations comptables et financières, élabore les états financiers.

4. 1. 3. La Direction Technique

La Direction Technique assistée par son staff, est chargée de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler les différents types de travaux, de maintenance, d'entretien et d'études. Elle veille aux approvisionnements et à la gestion du parc automobile (**Responsable Garage**) ainsi qu'à la gestion des contrats (**Gestionnaire des contrats**).

La Direction Technique comprend trois services :

Le Service Approvisionnements : procure à la Société dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délais et de sécurité, les matières premières, fournitures, produits, outillages et équipements dont elle a besoin pour ses activités.

Le Service Infrastructure et Bâtiment : assure l'entretien des infrastructures et bâtiments, contribue à l'étude de nouveaux ouvrages et constructions.

Le Service Equipements et Matériels : est chargé d'assurer le fonctionnement, la maintenance et la programmation de tous les équipements et matériels électroniques, télécommunications, radioélectriques, télémécaniques, mécaniques et ouvrages métalliques.

4. 1. 4. La Direction Commerciale et Exploitation

La Direction Commerciale et Exploitation est chargée de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler la gestion des domaines aéroportuaires en terme d'occupation et de commercialisation.

Elle assure également le bon fonctionnement des installations aéroportuaires pour l'accueil de la clientèle.

La Direction Commerciale et Exploitation comporte quatre services :

Le Service des Aéroports de Province : coordonne et supervise toutes les actions des aérogares en collaboration avec le Commandant d'aéroport qui représente le Siège dans sa localité. Il assure aussi la gestion de la circulation et de la navigation aérienne sur les neufs aéroports dont l'ADEMA est responsable.

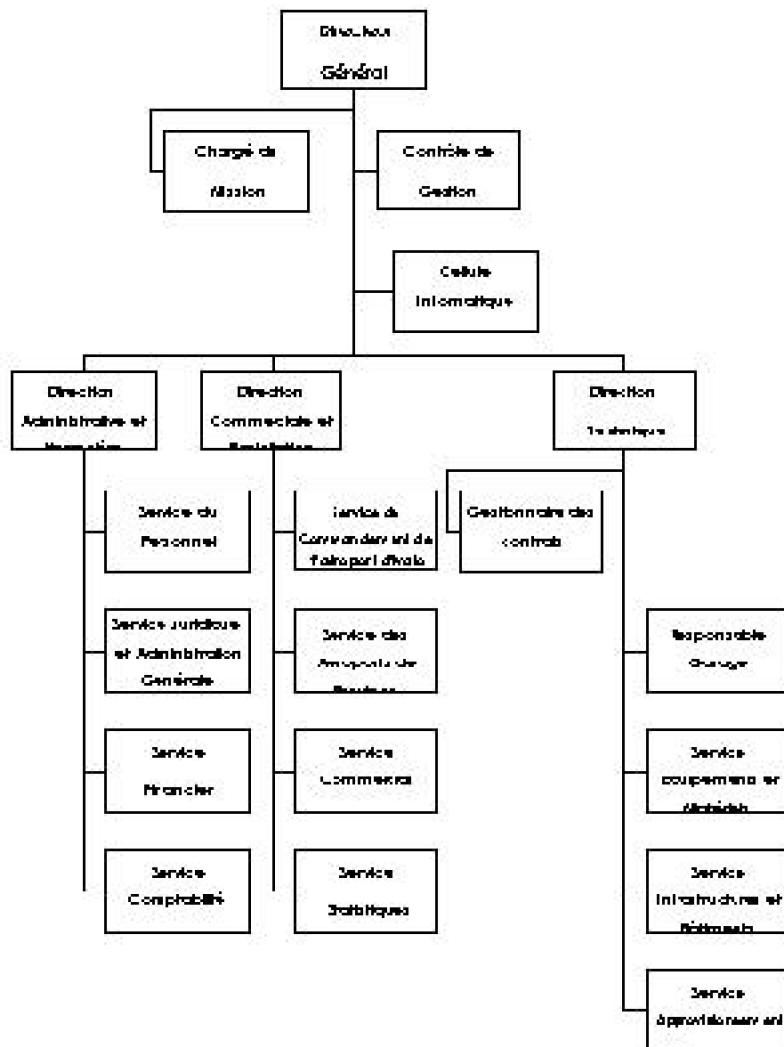
Le Service Facturation et Statistiques : a pour rôle de concevoir, de gérer et d'exploiter le système d'information statistique sur le trafic en vue de soutenir les décisions courantes et stratégiques de la Société. Il établit toutes les factures de prestations correspondant aux redevances aéronautiques.

Le Service Commercial : assure la gestion et l'exploitation de la concession. Il

organise donc, la réalisation, le suivi et le contrôle des factures relatives aux redevances extra-aéronautiques. C'est à lui de veiller à la rentabilité des concessions, de contribuer à la mise en place des études de marché et d'étudier les opportunité de développement des recettes extra-aéronautiques.

Le Service de Commandement de l'Aéroport d'Ivato : est chargé de l'administration de l'aérogare et de son exploitation technique. Il assure le bon fonctionnement des installations en collaboration avec les services de la Direction Technique et veille à la coordination des actions des différents intervenants de l'aéroport.

4. 1. 5. Organigramme



SCHEMA 1 : Organigramme de l'ADEMA S.A.

Source : ADEMA S.A.

La répartition du personnel à travers chaque direction est la suivante :

TABLEAU 2 : Répartition du personnel de l'ADEMA. par direction

PERMANENTS

PERMANENTS

~~41321887246~~

Générale Direction

Administrative

et

Financière Direction

Technique Direction

Commerciale

et

Exploitation

~~5487~~TAL

Source : ADEMA S.A.

4. 2. Activités

4. 2. 1. Les activités techniques

L'ADEMA a comme principales activités techniques : l'entretien, la maintenance et les études.

L'entretien, la réparation et l'extension des infrastructures telles que : les bâtiments aérogares (renouvellement, embellissement et agrandissement), les pistes, les bretelles et les aires de stationnement (renforcement et agrandissement pour pouvoir accueillir des gros avions), les camions et voitures contre les incendies.

La maintenance des appareils électroniques et électriques utilisés à l'intérieur de l'aérogare et autour de la piste : appareils de sonorisation, d'éclairage, de traitement de bagages aussi bien au débarquement qu'à l'embarquement, et les appareils de liaisons inter-plateformes et sol-air (BLU, radio...), les balisages électriques.

Les études qui couvrent la partie technique proprement dite telles que : étude topographique du terrain avant le renforcement des pistes, étude architecturale pour les aérogares...

4. 2. 1. Les activités commerciales

Dans l'entreprise aéroportuaire, les activités commerciales sont en général exercées par des professionnels. Le gestionnaire d'aéroport contrôle seulement l'accomplissement de leur métier.

Les activités commerciales susceptibles d'être installées sur un aéroport sont très nombreuses et dépendent pour beaucoup, à la fois du type de clientèle concernée, et de l'emplacement et de la surface qui peuvent leur être attribués.

Dans le cas de l'ADEMA, les activités commerciales sont regroupées en deux

grandes catégories :

d'une part celles qui sont liées directement aux mouvements des aéronefs, dites activités aéronautiques d'où l'ADEMA perçoit des recettes appelées « redevances aéronautiques » telles que les redevances d'atterrissement, de stationnement, de balisage, de frêt et de passager.

d'autre part, celles qui concernent l'exploitation du domaine aéroportuaire permettant à l'ADEMA de percevoir des recettes extra-aéronautiques.

Mais il est commode de distinguer cette dernière catégorie en deux grandes familles d'activités :

celles qui ont pour objectif direct la satisfaction des besoins des passagers et qui sont complémentaires au voyage (dans cette catégorie entrent : l'hôtellerie, la restauration et les bars, les tabac-journaux, le change, les banques, la poste...), ce sont des activités qui constituent le programme commercial minimal d'une aérogare, et sans lesquel la qualité de service serait jugée insuffisante par les passagers ;

celles qui ont pour objet de mettre à disposition des utilisateurs des facilités commerciales supplémentaires. Dans cette catégorie, on trouve les principaux commerces de la zone publique et de la zone réservée. Ce sont des activités qui répondent aux besoins des passagers et accompagnateurs ainsi que des riverains et sont souvent la source la plus importante des revenus extra-aéronautiques.

CHAPITRE 2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE AU SEIN DE L'ADEMA

SECTION 1 – ORIGINE ET BUT

1. 1. Origine

La gestion aéroportuaire nécessitant une vigilance permanente et des connaissances spécifiques, fournir à ses clients un service de qualité a toujours été pour l'ADEMA son principal objectif. Aussi, c'est dans le souci d'améliorer et de parfaire cette qualité de service au sein de la société afin de mieux satisfaire ses clients, que la Direction Générale de l'ADEMA a décidé, depuis l'année dernière, d'instaurer de manière plus formelle, un Système de Management Qualité.

C'est ainsi qu'au mois d'octobre 2004, le slogan de l'ADEMA qui était auparavant « ADEMA prête à relever les défis du troisième millénaire », devint « **la performance, la qualité fait la différence** ». En choisissant ces termes, la direction met l'accent sur la notion de qualité, afin de la raviver dans l'esprit de son personnel, et de lui faire comprendre, ainsi qu'aux personnes extérieures (clients, fournisseurs...) que la société entend désormais se distinguer par sa qualité de service.

Au mois de juin 2005, cinq personnes provenant des différentes directions, ont été choisies par la direction dans le but de constituer le Comité de Management Qualité (CMQ), et ont suivi un séminaire de formation sur le thème du Management Qualité.

Bien que depuis la sortie du nouveau slogan la direction n'a eu de cesse, à chaque fois que l'occasion lui été donnée, de rappeler l'implication Qualité de la société, c'est le 15 juillet 2005, par le biais d'une note de service (ANNEXE N°09) qu'elle fit part officiellement de cette implication, légitimant ainsi le Système de Management Qualité en cours de mise en place.

Depuis, les résultats de l'analyse de l'étude de satisfaction qui a été faite au niveau des passagers est sortie, et le CMQ responsable de la bonne marche de ce nouveau système a commencé à accomplir la mission qui lui a été attribuée.

1. 2. But

SECTION 2 – STRUCTURE DU SMQ

La structure du nouveau système en cours de mise en place au sein de l'ADEMA qu'est le SMQ est relativement simple. Ainsi, elle est composée de quatre principaux acteurs :

2.1. La Direction Générale

Bien que le CMQ soit relativement indépendant dans ses activités, étant donné que le système fait partie intégrante de l'ADEMA, au plus haut niveau se trouve la Direction Générale. Celle-ci peut :

approuver ou non et appuyer les activités du CMQ

émettre ses opinions et ou directives sur les activités du CMQ

2. 2. Le CMQ (Comité de Management Qualité)

Le Comité de Management Qualité est l'équipe chargée de la mise en place du SMQ au sein de la société. Actuellement il est composé :

du responsable Qualité ou pilote : désigné par le Directeur Général, il est le coordonnateur et responsable du CMQ et du SMQ ;

des membres du CMQ : provenant des différentes directions de l'ADEMA, ces membres au nombre de quatre (4) ont aussi été désignés par le Directeur Général.

Le CMQ a pour principales missions outre la sensibilisation du personnel, de mettre en place le SMQ au sein de l'ADEMA, et de ce fait, les activités visant à améliorer la qualité de service.

2. 3. Les Délégués Qualité

Les délégués Qualité sont les correspondants du CMQ dans chaque structure. En principe ce sont les chefs de structure. Ils servent donc d'intermédiaire entre le CMQ et

leur structure et ont pour principaux rôles de :

- fournir au CMQ la situation du système dans leur structure
- transmettre les informations émises par le CMQ à l'intention du personnel et vice versa
- veiller à la qualité de service au sein de leur structure

2.4. Le Personnel de l'ADEMA

Le Système Qualité n'a pas de raison d'être sans la participation active de tout le personnel. Chaque activité, structure, étant en interactions, aucun résultat n'est l'affaire d'une seule personne, mais demande l'implication de tout un chacun. Du plus simple employé au cadre supérieur, de chaque personne dépend la qualité de service de toute la société. Aussi, tous les employés de l'ADEMA sans aucune distinction font partie intégrante du système Qualité.

Le personnel étant le principal acteur du système, sa sensibilisation à la notion de qualité de service est primordial. Soulignons qu'un effort particulier a ainsi été fait afin de sensibiliser tout le personnel en ce qui concerne le personnel d'Ivato. Les membres du CMQ se sont donc divisés en groupe de deux à trois personnes afin de sensibiliser chaque structure, chaque personne. Durant la période Octobre-Novembre, les différentes structures de chaque direction ont ainsi été sensibilisées sur l'impératif de fournir un service de qualité.

A ce jour, toutes les structures au niveau d'Ivato ont été sensibilisées et l'on peut dire que quasiment tout le personnel a été touché.

En ce qui concerne les plateformes, étant donné que la mise en place du SMQ a débuté au courant de l'année, le déplacement des membres du CMQ dans les différents sites afin de sensibiliser le personnel n'a pas été possible pour des raisons financières, vu qu'il n'était pas compris dans le budget. Toutefois, étant donné que la qualité est l'affaire de tous, il a été conseillé aux missionnaires de sensibiliser le personnel de l'ADEMA dans les régions où ils se rendaient sur cet impératif de qualité de service.

Ainsi comme nous venons de le voir, la structure du SMQ de l'ADEMA est simple, convient et s'intègre parfaitement à la structure de la société elle-même. De plus, elle prend en considération tout le personnel de la société, l'implication de chacun étant indispensable afin de permettre au système d'atteindre son but : un service de qualité satisfaisant la clientèle.

SECTION 3 – ACTIVITES DU CMQ

Comme nous l'avons vu plus haut, la mise en place des activités du SMQ et leur suivi est assuré par le CMQ. Ces activités ont bien entendu pour principal objectif d'améliorer la qualité de service au sein de l'ADEMA. Ils peuvent donc toucher tous les domaines de la société sans exception.

Etant donné que la sensibilisation du personnel d'Ivato a été faite, que le siège s'y

trouve et que géographiquement il est le plus accessible aux membres du CMQ, il est normal que les activités du comité débutent à cet endroit.

Actuellement, le CMQ se concentre sur trois missions principales :

la préparation de la deuxième enquête annuelle de satisfaction des passagers dans les douze aéroports ;

la récolte des procédures des différentes tâches de chaque structure ;

l'émission d'ANC et d'ARNC.

3. 1. La préparation de la deuxième enquête annuelle de satisfaction des passagers

La connaissance de l'opinion de ses clients sur ses services, ayant été jugée essentielle par la direction, durant la période Mars – Avril 2005, un questionnaire (ANNEXE N°05) a été distribué aux passagers des douze (12) aéroports que gère l'ADEMA.

Ainsi, sur les 520 questionnaires distribués dans tout Madagascar, 97% soit 504 fiches ont été retournées. Leur analyse faite par un consultant, a fait ressortir un taux de satisfaction globale de 40% des usagers.

Bien que l'amélioration des infrastructures aéroportuaires soit l'activité permanente de l'ADEMA, cette enquête a permis à la société de mieux comprendre ses clients afin de mieux les satisfaire.

La sensibilisation du personnel ayant été faite, les aéroports mis au courant du résultat de l'enquête, chacun a été incité à améliorer ses prestations de services vis-à-vis de ses clients aussi bien externes qu'internes.

De ce fait, afin de mesurer l'impact des efforts fournis, un deuxième questionnaire est prévu pour la fin du mois de novembre 2005. De manière à pouvoir mieux comparer les résultats, le CMQ a décidé de garder le même questionnaire que lors de la première enquête.

Son travail consiste donc à définir le nombre suffisant de fiches à émettre par aéroport dans un laps de temps donné - en prenant en compte de la période durant laquelle sera faite l'enquête, le site, les mouvements des avions - permettant de donner un résultat plus fiable sur l'appréciation des passagers. Notons qu'en ce qui concerne la première enquête, le nombre de fiches émises a été jugé trop faible par rapport au nombre des usagers de l'ADEMA pour pouvoir donner un résultat vraiment fiable sur l'appréciation de ces derniers sur les services de la société.

S'en suivront ensuite le dispatche de ces fiches aux douze aéroports, puis leur collecte une fois remplies, et enfin, leur analyse.

3. 2. La récolte des procédures des différentes tâches de chaque structure

Chaque structure a son utilité, ses clients, ses missions. Afin d'améliorer la qualité de service au niveau de ces dernières, le CMQ a besoin des procédures des différentes tâches qui y sont effectuées. Ces procédures serviront de base à l'analyse des problèmes

présents et futurs. Aussi, si besoin est, elles seront actualisées afin d'être plus performantes et serviront de référence lors de l'amélioration d'une non-qualité détectée.

Comme nous l'avons mentionné, lors de la sensibilisation des structures, un délégué Qualité a été nommé. C'est celui-ci qui est chargé de remettre les procédures des tâches dont dispose sa structure au CMQ.

3. 3. L'émission d'ARNC et d'ANC

Outre la sensibilisation du personnel, il a été demandé au CMQ par la Direction Générale d'émettre des Avis de Risque de Non-Conformité (ARNC) et des Avis de Non-Conformité (ANC). Ces ARNC et ANC sont des outils utilisés par le CMQ dans le cadre de ses activités. Ils se présentent sous forme d'imprimé (ANNEXE N°07 et N°08), et leur emploi se traduit ainsi :

le membre du CMQ détectant une non-qualité ou un risque de non-qualité note dans la première partie de l'imprimé la date, la personne ou service concerné(e), le problème identifié sur l'ARNC ou l'ANC suivant le cas, et donne l'imprimé au concerné tout en gardant un double ;

la personne concernée remplira la partie de la fiche lui étant destinée en y indiquant les causes de la non-qualité puis les solutions qu'elle propose, et avant de la remettre au CMQ, la fera viser par son supérieur hiérarchique ;

de retour au CMQ, l'imprimé sera analysé et les actions seront entreprises en conséquence. S'en suivront ensuite le contrôle et le suivi.

Comme nous le remarquons, bien qu'au premier regard le CMQ a l'air d'une police, il en est loin de là. En effet, le CMQ est là afin d'aider le personnel dans l'accomplissement de ses tâches vers la qualité. Et même si c'est de lui qu'émane l'ANC ou l'ARNC, la suggestion de la solution du problème, ne l'incombe pas à lui seul, mais surtout au concerné. C'est donc une collaboration qui fait participer chaque acteur afin de ne bloquer personne et de faire avancer le système.

Jusqu'à présent aucune fiche n'a été émise, le CMQ préférant tout d'abord avoir quelques références grâce aux procédures qu'il est en train de collecter. Toutefois, cela ne l'empêche pas d'émettre des critiques verbales lorsqu'il détecte une non-qualité.

CHAPITRE 3 : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS DE GESTION

La gestion aéroportuaire nécessite des compétences particulières et la maîtrise de plusieurs facteurs afin de satisfaire les passagers et notamment de veiller à leur sécurité et à leur confort. Il nécessite donc un esprit ouvert, un esprit d'analyse pouvant coordonner les différentes actions à entreprendre allant des tâches administratives les plus simples aux tâches techniques les plus complexes. C'est pourquoi le recours au

marketing est une nécessité.

Dans ce chapitre, nous parlerons donc en premier lieu du marketing, de sa définition et de ce qu'est l'état d'esprit marketing. En second lieu, c'est-à-dire dans la seconde section, l'accent sera mis sur la démarche marketing qui nous permettra de comprendre pourquoi elle est indispensable. Et enfin, le management Qualité étant le sujet de notre étude, il en sera évidemment question dans la troisième section.

SECTION 1 – LE MARKETING

1. 1. Définition

Plusieurs définitions du marketing ont été données par différentes personnes, groupes, dictionnaires. Pour notre part, nous avons choisi la définition de Monsieur Yves CHIROUZE professeur agrégé à Montpellier I, expert en diagnostic d'entreprise – Directeur du GERM (Groupe d'Etudes et de Recherche en Marketing) – Prix du meilleur ouvrage en 1984 décerné par la revue « Harvard Expansion », définissant au mieux pour nous ce qu'est réellement le marketing à savoir :

« Le marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voir de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur, et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence.

L'optique marketing est en effet une logique du besoin. Elle revient à proposer au client le produit, la satisfaction qu'il souhaite, à l'endroit, au moment, sous la forme et au prix qui lui conviennent ».

Ainsi, contrairement à ce que pensent nombre de personnes, le marketing n'est pas un moyen pour « vendre à tout prix » n'importe quel produit, mais est la réflexion logique dont le produit ou le service est le fruit des attentes du client.

1. 2. L'Esprit Marketing

D'après cette définition du marketing, le marketing est un état d'esprit, avoir l'esprit marketing appelé aussi parfois l'attitude marketing ou concept marketing, pour un gestionnaire d'une entreprise ou d'une organisation, ne veut pas dire comme on le croit, être un bon vendeur, savoir vanter les mérites de ses produits ou faire preuve de dynamisme commercial. C'est une **attitude mentale profonde et permanente** qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale aux relations de cette organisation avec le public dont elle dépend, et notamment son marché (1).

La définition du marketing étant donnée et l'esprit marketing étant expliqué, voyons à présent la démarche marketing.

SECTION 2 – LA DEMARCHE MARKETING

Comme nous venons de le mentionner, l'esprit marketing est une attitude mentale consistant à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale à ses relations avec les publics dont elle dépend. Pour être efficace, une telle attitude doit être complétée par une démarche intellectuelle rigoureuse d'élaboration des politiques marketing, c'est la démarche marketing⁽²⁾.

(1), (2) Source : cours de Marketing de Monsieur ANDRIANTSEHENNO Daniel

Cette démarche comporte trois caractéristiques majeures :

un effort de rationalité,

une prise en compte dialectique des objectifs de l'organisation et des caractéristiques du marché,

une hiérarchisation des diverses décisions de marketing.

Afin de mieux comprendre cette démarche, voyons une par une ces caractéristiques majeures.

2. 1. L'effort de rationalité

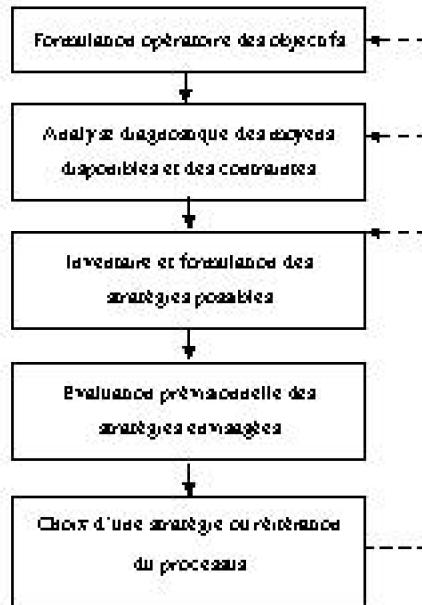
Les qualités les plus importantes pour un responsable de marketing comme pour tout gestionnaire sont l'imagination, le bon sens, le dynamisme, le sens des relations humaines et le caractère. Mais toutes ces qualités réunies ne l'empêcheraient pas de se tromper si dans la préparation de ses stratégies et politiques marketing il ne s'efforce pas en permanence de faire preuve de rationalité.

L'effort de rationalité dans le domaine du marketing comporte deux aspects principaux. D'une part l'utilisation constante d'un modèle Téléologique et d'autre part, dans la mesure du possible le recours à d'autres méthodes scientifiques.

2. 1. 1. Un modèle de raisonnement Téléologique

Le modèle Téléologique (fin-moyens) est d'une validité discutable lorsqu'il s'agit d'expliquer la plupart des comportements humains, car il est rare que ceux-ci soient exclusivement ou principalement rationnels. En revanche, il est très utile en tant que modèle normatif pour préparer de bonnes décisions.

Cinq (05) étapes sont comprises dans ce modèle Téléologique :



SCHEMA 2 : Etapes du Modèle Télogique

Source : Cours de Marketing de Monsieur ANDRIANTSEHENNO Daniel

La première étape du raisonnement consiste donc à formuler de la manière la plus précise et opératoire possible, les objectifs que l'on poursuit en les hiérarchisant ou en les pondérant s'ils sont multiples.

Une fois les objectifs clairement définis, la deuxième étape consiste à inventorier et à analyser les ressources et les moyens d'action dont on dispose ainsi que les contraintes de toute nature dont il faudra tenir compte (forces et faiblesses de l'entreprise, moyens financiers, techniques, humains disponibles, réglementation juridique et caractéristiques structurelles du marché).

La troisième étape quant à elle, consiste à faire un inventaire des différentes actions ou stratégies possibles compatibles avec les moyens dont on dispose et/ou les contraintes qui ont été recensées et susceptibles d'atteindre le objectifs fixés.

Chacune des stratégies ainsi inventoriées fait alors l'objet d'une évaluation qui consiste à essayer de prévoir ses effets probables par rapport aux objectifs visés. C'est la quatrième étape du raisonnement.

Si au terme de cette étape l'une seulement des stratégies envisagées et évaluées apparaît susceptible d'atteindre les objectifs visés, on l'adopte. Si plusieurs d'entre elles répondent à cette condition, on choisit la meilleure d'entre elles. Et si aucune d'entre elles n'apparaît satisfaisante par rapport aux objectifs visés, on fait un retour en arrière dans le processus.

2. 1. 2. Le recours à des méthodes scientifiques

La rationalité de la démarche marketing se manifeste aussi par l'utilisation dans toute la

mesure du possible, de méthodes scientifiques. De telles méthodes peuvent être utilisées à plusieurs étapes du raisonnement Télogique.

2. 2. La dialectique de l'entreprise et du marché

Deuxième caractéristique majeure de la démarche, c'est une démarche dialectique qui doit constamment prendre en compte les exigences ou aspirations souvent contradictoires de l'entreprise et du marché. Cette contradiction ne peut pas être surmontée d'une manière simple c'est-à-dire en privilégiant systématiquement l'un des deux acteurs, une politique marketing comportant toujours un dosage de ces deux éléments. Pour choisir ce dosage, il est nécessaire de bien apprécier ce qui dans les attitudes et comportements du public échappe aux possibilités d'influence de l'entreprise, et ce qui au contraire peut être modifié par ces propres actions.

2. 3. La hiérarchie des décisions marketing

La troisième caractéristique majeure de la démarche marketing est d'établir et de respecter un ordre hiérarchique entre les différents types de décisions, l'univers des décisions marketing étant immense et varié. On peut dire en effet que « toute décision prise par une entreprise est une décision marketing si elle a pour objet ou même seulement si elle est susceptible d'avoir pour effet, de modifier le degré d'adaptation des produits de l'entreprise à son marché ou encore d'influencer les attitudes ou les comportements de ce marché »⁽¹⁾. A ce titre sont par exemple des décisions marketing, même si elles sont inspirées aussi par d'autres considérations :

- une modification des caractéristiques d'un produit,
- le changement d'un contrat de concession,
- la fixation ou le changement d'un prix de vente ou d'une politique tarifaire,
- l'adoption d'un nouveau système de rémunération des vendeurs.

Mais toutes ces décisions ne sont pas d'une égale importance et peuvent être regroupées en trois niveaux hiérarchiques :

Au niveau le plus bas se trouvent les **décisions tactiques, quotidiennes ou du moins fréquentes**, d'une portée relativement limitée et qui sont prises normalement par des responsables d'un niveau hiérarchique moyen.

Pour que les innombrables décisions de ce type puissent être prises d'une manière cohérente et conforme aux intérêts de l'entreprise, il faut qu'elles soient l'expression de certaines politiques plus générales préalablement définies par des instances supérieures. Ces **politiques** constituent le second niveau des décisions. On en distingue quatre principales :

- la politique de produit : qui consiste à définir la gamme et les caractéristiques de chacun des produits (nom, conditionnement, service après-vente...)
- la politique de prix : qui consiste à fixer les prix et conditions de vente des différents produits

- la politique de distribution et de vente : qui consiste à choisir les circuits et les canaux de distribution, à définir les relations avec les intermédiaires notamment leur mode de rémunération, à recruter, former, animer et contrôler les vendeurs propres de l'entreprise.

- La politique de communication et de promotion : qui consiste à choisir les principaux moyens destinés à informer et à influencer le public auquel s'intéresse l'entreprise.

(1) Source : cours de Marketing de Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel

Mais ces politiques à leur tour ne doivent pas être définies isolément les unes des autres. Pour être cohérentes entre elles et efficaces, elles doivent s'intégrer dans un plan d'ensemble que l'on appelle la stratégie globale de marketing dont elles constitueront les composantes.

La démarche marketing tient compte de ces trois niveaux. Elle les traite successivement en commençant par le plus élevé, celui de la stratégie globale de marketing. Cette stratégie une fois adoptée, les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication qui en découlent sont formulées d'une manière plus détaillée. Se sont elles enfin qui inspireront les décisions tactiques prises jour après jour.

Ainsi avons-nous parlé du marketing et de la démarche marketing, le management qualité sera la dernière section de ce chapitre avant de passer à la deuxième partie de notre étude.

SECTION 3 – LE MANAGEMENT QUALITE

3. 1. Définition

Selon la définition de la norme ISO 9000 (principes essentiels et vocabulaires),

« Le management qualité est l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

De même, le système de management qualité est un « système permettant d'établir la politique qualité et les objectifs qualité, et d'atteindre ces objectifs ». La politique qualité étant les orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction⁽¹⁾.

Pour atteindre et garder sans cesse le niveau de qualité qu'elle s'est fixée, une entreprise doit suivre des normes. Bien que comme nous l'avons déjà mentionné, la certification n'est pas pour le moment le principal but recherché par L'ADEMA en mettant l'accent sur la qualité de service, la norme ISO étant la norme de référence, nous l'utiliserons souvent comme référence, c'est pourquoi, il nous est indispensable de l'expliquer avant tout.

(1) Source : ISO 9000 (principes essentiels et vocabulaires)

3. 2. Introduction à l'ISO

En 1946, à la suite d'une réunion tenue à Londres, les délégués de 246 pays décidèrent

de créer une nouvelle organisation internationale « dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles ». La nouvelle organisation, ISO, entre officiellement en fonction le 23 février 1947.

Parce que le nom de l'Organisation Internationale de Normalisation donnerait lieu à des abréviations différentes selon les langues (« IOS » en anglais et « OIN » en français), il a été décidé d'emblée d'adopter un mot dérivé du grec « isos », signifiant « égal ». La forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours ISO.

Ainsi, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est le plus grand organisme de normalisation du monde. Il a pour principale activité l'élaboration de normes techniques.

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, porté par l'organisme international de standardisation. (ISO, International Organisation for Standardisation).

Les normes ISO 9000 ont été originalement écrites en 1987, puis elles ont été révisées en 1994 et à nouveau en 2000. Ainsi, la norme ISO 9000 version 2000, faisant partie de la famille ISO 9000, s'écrit ISO 9001 : 2000. La norme ISO 9001 : 2000 porte essentiellement sur les processus permettant de réaliser un service ou un produit alors que la norme ISO 9001 : 1994 était essentiellement centrée sur le produit lui-même.

Voici différentes normes de la famille ISO 9000 :

ISO 9000 : « système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires ». La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et définit la terminologie.

ISO 9001 : « système de management de la qualité – Exigences ». La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

ISO 9004 : « système de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

ISO 1011 : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental ».

Spécifions que l'ISO n'a pas vocation à délivrer elle-même les certifications. Cette tâche est laissée à la charge d'un organisme certificateur tiers, lui-même accrédité par le COFRAC dans le cas de la France par exemple. La certification ainsi obtenue est valable trois (3) ans et est renouvelable suite à un audit.

Il est essentiel de garder en tête que la certification est basée sur les processus permettant d'obtenir un produit ou un service et non sur le produit/service lui-même.

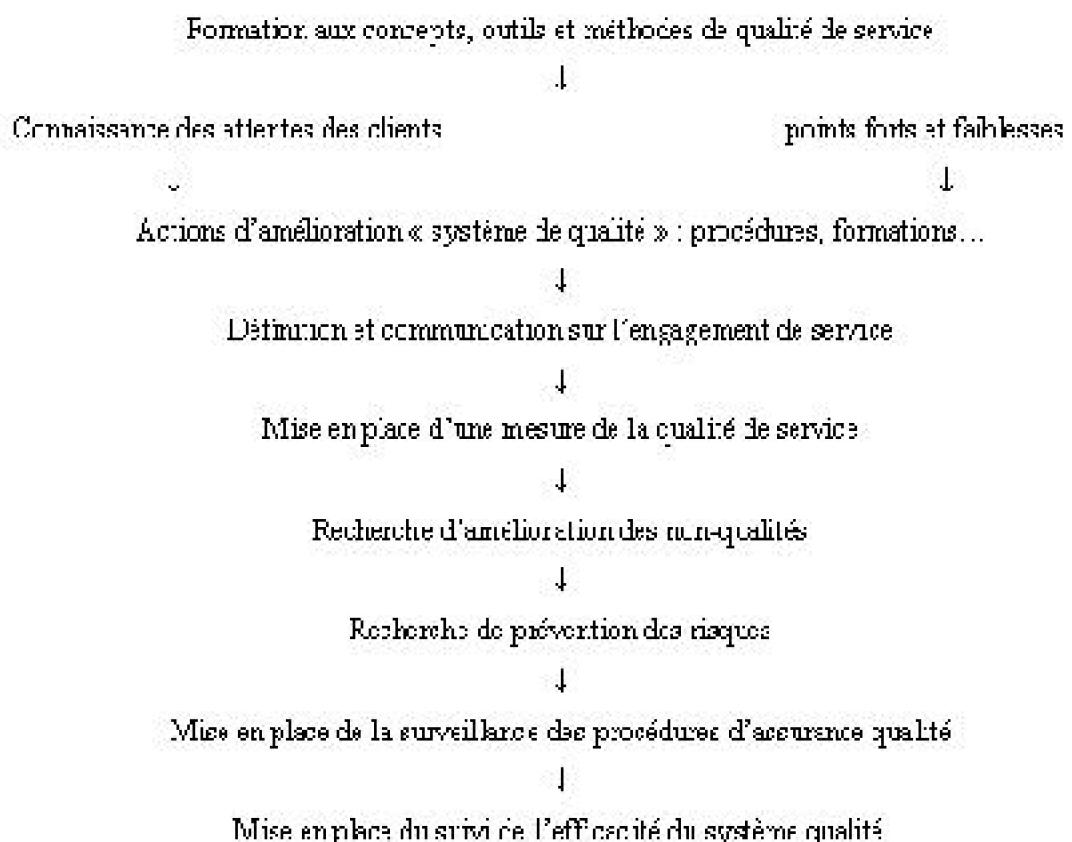
Il est à noter qu'à Madagascar, le représentant d'ISO est le « Bureau des Normes de Madagascar » dénommé « BNM ». Sur demande de l'entreprise, il élabore les normes et donne une attestation d'homologation en vue de la vente des produits.

3. 3. La mise en place d'une démarche qualité de service

3. 3. 1. Méthodologie générale

La mise en place d'un Système de Management Qualité est une occasion de définir une nouvelle structuration prenant en compte l'Organisation Qualité.

La méthodologie générale de mise en place d'une Démarche Qualité de Service selon l'approche ISO 9004-2 peut se schématiser de la manière suivante :



SCHEMA 3 : Méthodologie générale de mise en place d'une Démarche Qualité de Service

Source : Qualité de service : Approche ISO 9004-2

Avant toute chose, la formation des futurs « responsables Qualité » aux concepts, outils et méthodes de qualité de services est la première étape pour la mise en place d'un système de management qualité.

Suivent ensuite la connaissance des attentes des clients et des points forts et points faibles de l'organisation qui permettront de mettre en œuvre les actions d'amélioration en terme de ressources humaines (formation...) et de moyens matériels (outils de travail, documentations...)

La mise en place d'une démarche Qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau car une démarche Qualité se traduit

souvent par des modifications organisationnelles. La rédaction d'une lettre d'engagement signée par la direction permet ainsi de pérenniser la démarche et de légitimer un responsable Qualité dans la mise en œuvre d'actions opérationnelles.

De même, la mise en place d'une démarche Qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tous le personnel. A ce titre, la réussite du projet tient en grande partie de la communication qui en est faite. Ainsi, une campagne de communication permettra au personnel de connaître les actions engagées et de se positionner dans le projet d'entreprise.

Viennent enfin les dernières étapes qui constituent tout le travail du système de management qualité à savoir :

- la recherche d'amélioration des non-qualités
- la recherche de prévention des risques
- la mise en place de la surveillance des procédures d'assurance Qualité
- la mise en place du suivi de l'efficacité du Système Qualité

La dernière étape c'est-à-dire le suivi de l'efficacité, nécessite la mise en place d'indicateurs qui permettront d'apprécier les efforts de tout le Système Qualité. Ces indicateurs sont les indicateurs Qualité.

3. 3. 2. Les Indicateurs Qualité

3. 3. 2. 1. Définition et types d'Indicateurs Qualité

Conserver un client ne signifie pas automatiquement que l'entreprise a satisfait ses besoins. Plusieurs raisons peuvent en être la cause. Ainsi, afin d'apprécier la satisfaction des clients, il est essentiel de la mesurer. Ce qui implique l'utilisation d'outils de mesure. Les enquêtes, sondages, interviews... sont les outils qui servent à évaluer cette satisfaction. Ces mêmes outils peuvent être utilisés pour détecter de nouveaux besoins et/ou attentes.

Les indicateurs qualité sont des outils contribuant à la mesure de la satisfaction des clients, aussi bien internes qu'externes⁽¹⁾.

Afin de mesurer cette satisfaction des clients, plusieurs types d'indicateurs Qualité peuvent être utilisés :

- l'indicateur de non-conformité

Est non-conforme, tout résultat d'une activité, d'une action qui ne correspond pas aux spécifications établies entre le fournisseur et le client⁽²⁾.

(1), (2) Source : Indicateur Qualité au service de l'activité administrative

Selon la définition ISO 8402, une spécification est un document qui prescrit les exigences auxquelles le produit ou le service doit se conformer.

- l'indicateur de dysfonctionnement interne à un service

Le dysfonctionnement interne altère la valeur ajoutée et réduit l'efficience de toute

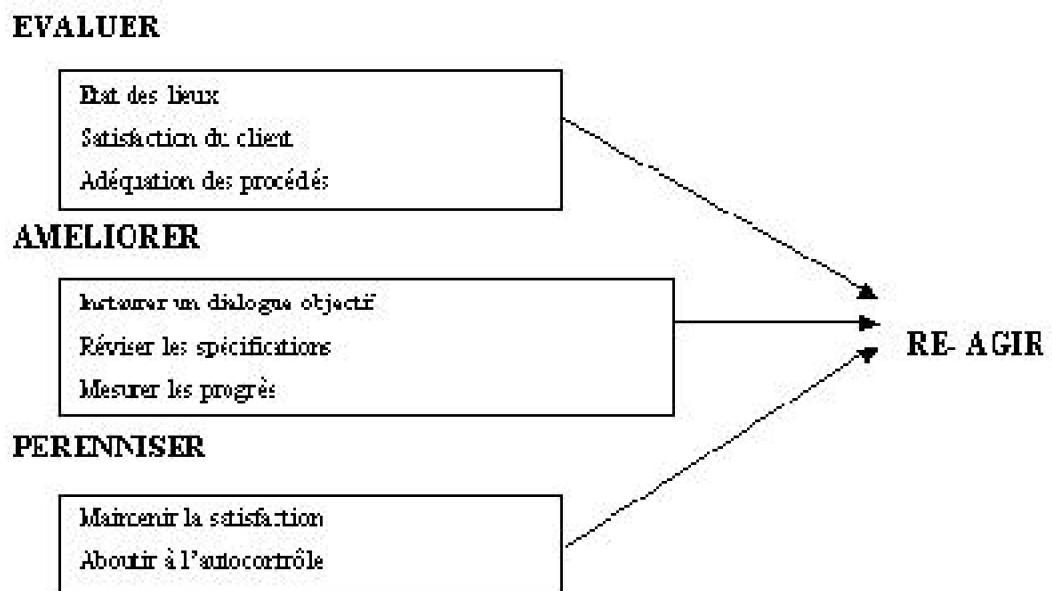
action, activité. Ce type d'indicateur doit être mis en place de préférence dans une activité où la culture qualité est déjà développée.

- l'indicateur de qualité perçue

Seul l'utilisateur peut évaluer le degré de satisfaction que lui procure le produit ou service reçu.

3. 3. 2. 2. Utilité

Le schéma ci-après provenant de l'approche ISO 9004-2, permet de synthétiser l'utilité des indicateurs qualité au sein d'un système qualité :



SCHEMA 4 : Utilité d'un Indicateur Qualité

Source : Indicateur Qualité au service de l'activité administrative

Les indicateurs qualité permettent de ce fait d'évaluer toute la structure du système qualité mis en place dans son ensemble – de la satisfaction du client à l'adéquation du procédé – afin de l'améliorer et de le pérenniser.

3. 3. 2. 3. Caractéristiques d'un bon Indicateur Qualité

Comme nous l'avons vu plus haut, les indicateurs Qualité ont un rôle important au sein du système Qualité. De ce fait, leur choix est important.

Afin d'aider les entreprises dans leur choix d'indicateurs, ISO 9004-2 a synthétisé comme suit les caractéristiques d'un « bon indicateur qualité » :

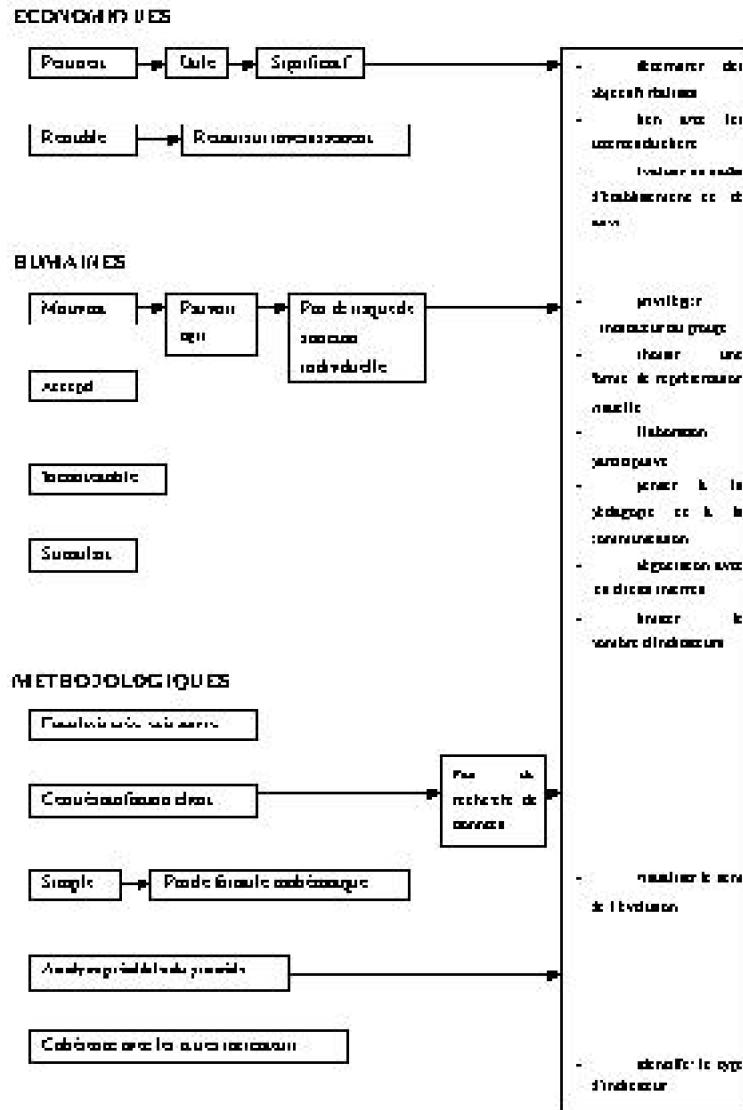
- caractéristiques économiques : étant donné que la mise en place d'un système qualité nécessite pour l'entreprise un investissement (formation du personnel, achat de nouveaux matériels...), il est indispensable pour celle-ci de savoir si cet investissement lui a été ou non profitable.

- Caractéristiques humaines : le personnel étant le principal acteur de la prestation

de service, il est indispensable de le motiver et donc, de le faire participer. Pour cela, l'indicateur devra être accepté de tous et si possible, concerner un groupe et non pas uniquement une personne en particulier.

- Caractéristiques méthodologiques : étant donné qu'il y aura plusieurs indicateurs qualité au sein d'une entreprise, il est nécessaire que ceux-ci soient clairs, simples et cohérents entre eux afin de pouvoir donner une vue d'ensemble de la situation.

La représentation schématique donnée par ISO 9004-2 synthétisant ces trois caractéristiques d'un bon Indicateur Qualité est la suivante :



SCHEMA 5 : Caractéristiques d'un Indicateur Qualité

Source : Indicateur Qualité au service de l'activité administrative

3.3.2.4. Mise en place

La mise en place des Indicateurs Qualité au sein du système Qualité figure parmi les

tâches essentielles voire vitales pour le système.

En effet, c'est grâce à ces indicateurs que l'entreprise pourra apprécier ses efforts dans sa quête de la qualité.

Aussi l'ISO 9004-2 préconise une démarche qui met l'accent sur la participation active du personnel tout entier dans la mise en place des indicateurs qualité. En effet, comme nous l'avons vu auparavant, l'adhésion et la participation active du personnel sont essentielles au bon déroulement du système qualité.

De ce fait, cette démarche illustre parfaitement la collaboration qui devrait coexister entre le personnel et les responsables Qualité. :

La première phase consiste en la préparation du terrain par la hiérarchie, c'est-à-dire l'information sur les objectifs, les méthodes, la formation.

Puis, elle constituera un groupe de réflexion avec les personnes concernées.

Ce groupe de réflexion en concertation avec la hiérarchie choisira lors de la troisième étape, un pilote.

Le groupe listera ensuite les clients internes et externes

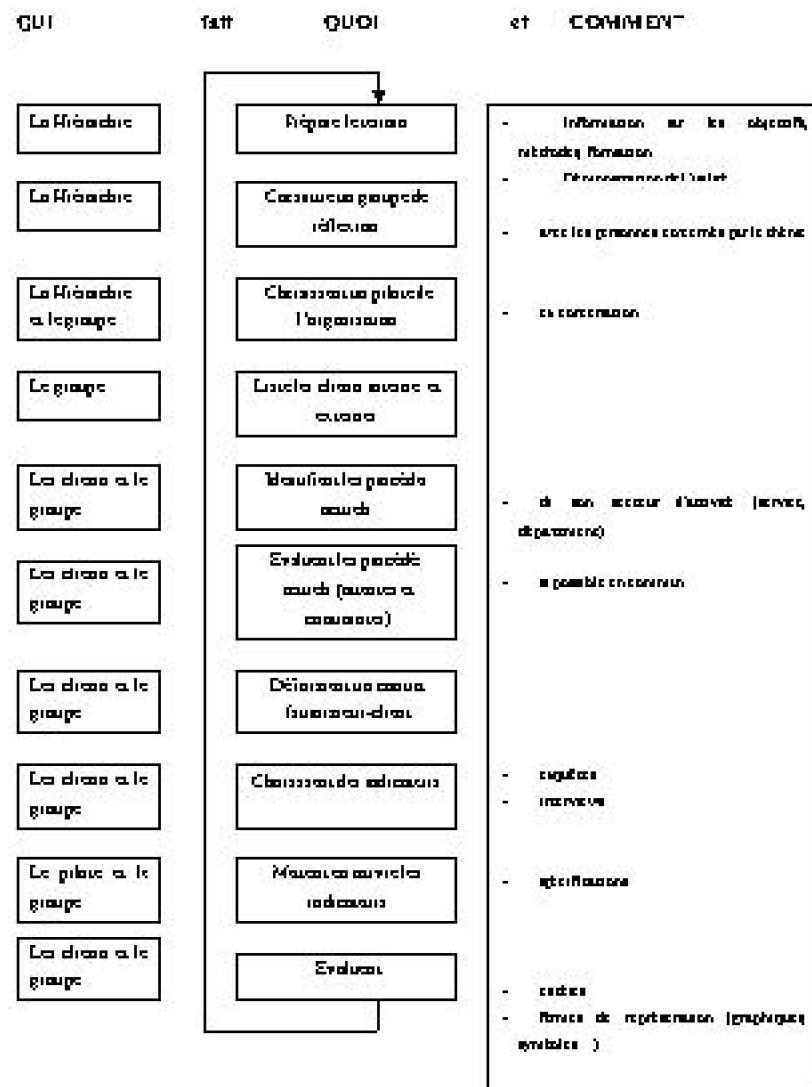
S'en suivra l'identification des procédés actuels, puis leur évaluation pour déboucher sur un contrat fournisseur-client, par le groupe et les clients ainsi définis.

La huitième étape consistera pour le groupe et le client à déterminer les indicateurs qu'ils utiliseront afin d'apprécier la qualité de service.

Le pilote et le groupe auront pour mission de mettre ces indicateurs Qualité.

Les clients et le groupe évalueront alors ces indicateurs et pourront si ceux-ci ne leur conviennent pas, ou si de nouveaux indicateurs doivent être mis en place, réitérer le processus.

Pratiquement, cette démarche se schématise comme suit :



SCHEMA 6 : Démarche de mise en place d'un Indicateur Qualité

Source : Indicateur Qualité au service de l'activité administrative

3. 4. Pérennisation d'un Système de Management Qualité

Lorsque la démarche Qualité est bien lancée et commence à produire des résultats tangibles, il est nécessaire de fixer les règles qui concourent à de bons résultats afin de les communiquer aux nouveaux venus, aux clients si nécessaires, pour leur donner confiance et de les rappeler au personnel présent.

C'est là, à proprement parler, l'esprit de l'assurance Qualité :

- écrire ce que l'on pratique
- pratiquer systématiquement ce que l'on a écrit
- vérifier régulièrement que ce que l'on a écrit est toujours adapté et efficace
- faire un point une à deux fois par an pour s'assurer que le système Qualité est

adapté, et le faire évoluer au besoin.

En conclusion, il est facile de se mettre en assurance Qualité lorsqu'une démarche cohérente de qualité de service est déjà mise en œuvre, la mise en place du système constituant le plus gros travail à faire. Il faut ainsi décrire les fonctionnements et les surveiller dans le temps.

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION

Le métier aéronautique, notamment la gestion aéroportuaire nécessite une vigilance dans la prise des décisions. De même, chaque information transmise entre les aéroports est vitale. De ce fait, l'intégration d'un système de management qualité est un moyen pour la société non seulement de mieux satisfaire ses clients, mais aussi de mieux maîtriser ses activités.

Toutefois, lors de notre étude, nous avons constaté deux principaux problèmes au niveau de la mise en place du SMQ. Le premier étant au niveau du système d'information qui est un problème général à l'entreprise et qui de ce fait touche aussi directement le SMQ. Le second étant au niveau organisationnel.

CHAPITRE 1 : PROBLEMES AU NIVEAU DU SYSTEME D'INFORMATION

L'échange d'informations est vital à une organisation. Il l'est d'autant plus à l'ADEMA où les informations peuvent avoir un impact sur la sécurité de ses clients. L'arrivée à temps des informations à la personne concernée est par conséquent primordiale.

Or comme nous le verrons dans ce chapitre, cela n'est pas toujours évident du fait des moyens de communication mis en place actuellement au sein de la société afin de relier les différentes directions et les aéroports. Il y a donc là un problème de qualité au niveau du système d'information. C'est pourquoi ce problème bien qu'étant un problème au sein de la société est un aussi un problème au niveau du SMQ. Cela, non seulement du fait que le SMQ utilise ces moyens de communication, mais aussi parce qu'elle est là dans le but d'améliorer la qualité de service de la société.

SECTION 1 – LES INFORMATIONS A TRANSMETTRE

Au sein de l'ADEMA, les informations à transmettre se distinguent en deux catégories :

1. 1. Les informations administratives

Etant chargée de l'exploitation et de la gérance d'aéroports, des informations administratives sont échangées comme dans toute entreprises au sein de l'ADEMA. Elles peuvent concerter aussi bien le personnel, les finances, l'organisation de la société ou tout autre domaine administratif.

1. 2. Les informations aéronautiques

Le second type d'informations circulant au niveau de l'ADEMA sont les informations aéronautiques. Ces informations aéronautiques sont classées en quatre catégories :

- les messages des mouvements d'avion
- les messages relatifs à la sécurité
- les messages d'information concernant le fonctionnement des installations
- les messages météorologiques

Cependant, il arrive souvent qu'un message se rapporte à deux ou trois types de catégories de message. Par exemple, si un message provenant d'un aéroport mentionne le danger de l'utilisation d'une partie de la piste, il porte non seulement sur la sécurité, mais aussi sur le fonctionnement des installations.

SECTION 2 – LES MOYENS DE COMMUNICATION

Dans un système, la communication est un élément clé. La circulation des informations permet au système de se développer et de se parfaire. En conséquence, des moyens de communications adaptés et efficaces au système sont primordiaux.

Les membres du CMQ comme nous l'avons mentionné plus haut sont issus de différentes directions. De même, leurs actions visant à améliorer la qualité de service de la société s'étendent à toutes les directions et aux aéroports dont l'ADEMA a à sa charge.

Voyons donc comment s'effectue le transfert des informations au sein de la société, c'est-à-dire les moyens de communication.

2. 1. Entre les directions

Les différentes directions de l'ADEMA ne se trouvent pas concentrées dans le même siège, mais sont situées comme suit :

- la Direction Générale et la Direction Administrative et Financière se trouve à Mandrosoa Ivato ;
- le Service Statistique de la Direction Commerciale et Exploitation se situe dans un bâtiment un peu plus loin de là ;
- la Direction Technique est basée à Ivato sur la route menant vers l'Aviation Légère ;
- la Direction Commerciale et d'Exploitation est située à l'Aéroport International d'Ivato.

Afin de transmettre les informations entre les directions, quatre sortes de moyens communications sont disponibles au sein de l'ADEMA :

- le téléphone et le fax
- l'e-mail
- les navettes

2. 1. 1. Le téléphone et le fax

Le téléphone étant le premier moyen de communication, il est normal que l'ADEMA en dispose. En sus des numéros par lesquels les personnes extérieures peuvent prendre contact avec la société, celle-ci dispose d'un réseau téléphonique interne qui permet à son personnel de communiquer entre eux.

Pour cela, chaque bureau est doté d'un poste téléphonique muni d'un code qui permet de le joindre directement à partir de n'importe quel poste de la société et ce, sans passé par le standard.

Grâce à ce réseau téléphonique qui les relie, il est donc possible pour le personnel de l'ADEMA et par la même occasion pour les membres du CMQ de communiquer directement entre eux et de contacter.

Le fax est quant à lui situé au niveau du secrétariat de chaque direction et est principalement utilisé pour la communication externe.

2. 1. 2. L'e-mail

Chaque direction a sa propre adresse e-mail par le biais duquel le personnel peut se transmettre des fichiers.

Bien que chaque bureau soit doté d'ordinateur, l'envoi d'e-mail et l'accès à l'Internet est centralisé au niveau du secrétariat de chaque direction.

Aussi, pour envoyer et recevoir des fichiers chaque personne doit se rendre au secrétariat de sa direction d'où il enverra ou recevra ses messages. De même, lorsqu'il envoie un e-mail à un collègue, l'expéditeur doit prévenir par téléphone la personne

concernée pour que celle-ci aille chercher le message envoyé au secrétariat de sa direction.

2. 1. 3. Les navettes

Les véhicules faisant la navette plus communément appelée les « navettes », sont des véhicules qui sont sous la supervision du Chef de Garage. Ils font le trajet entre les différentes directions et ce, en arrivant toutes les heures à chacune d'elles.

Elles ont ainsi pour mission de mener à destination :

- les personnes qui veulent aller d'une direction à une autre,
- les courriers, les paquets qu'elle a en charge de transmettre d'une direction à une autre.

Ainsi, si la navette arrive à la Direction Commerciale et d'Exploitation à 8h00, elle dépose le courrier et/ou la personne, prend les courriers à transmettre aux autres directions, repart, et reviendra à 9h00.

Chaque direction dispose donc d'une heure après le départ de la navette pour préparer les informations qu'elle doit transmettre aux autres directions.

2. 2. Entre les aéroports

L'ADEMA a aussi mis en place des moyens de transfert des informations du siège aux aéroports et d'aéroport à aéroport.

Pour cela il y :

- le téléphone
- l'e-mail
- les pochettes
- le satellite, la radio et le morse

2. 2. 1. Le téléphone

De même que pour les différentes directions, chaque bureau de liaison de l'ADEMA dans ses 11 plateformes est doté de téléphone fixe et/ou portable.

2. 2. 2. L'e-mail

Chaque aéroport de province a aussi son adresse e-mail par lequel il est possible de le contacter, de lui envoyer des fichiers...

2. 2. 3. Les pochettes

Les documents qui se transmettent entre aéroports sont transmis par « pochette ».

Une « pochette » est un porte-document où est inscrit le nom d'un aéroport. Tous les documents destinés à cet aéroport seront mis dans la pochette et envoyés par avion.

Evidemment, chaque aéroport a plusieurs pochettes inscrites à son nom dispatchées dans tout Madagascar, afin que dans chaque aéroport, il soit possible de lui transmettre des documents.

2. 2. 4. le satellite, la radio BLU et le morse

Ce quatrième moyen de communication concerne principalement les informations aéronautiques. En effet, chaque aéroport est doté d'un bureau RSFTA (Réseau Service Fixe de Télécommunication Aéronautique) d'où les informations sont transmises et reçues. Pour Ivato, ce bureau se trouve à l'annexe du bureau de la Direction Technique.

Dans la transmission de ces informations par satellite, par radio ou par morse, l'ADEMA travaille en collaboration avec l'ASECNA par le biais de leur BCT (Bureau Central de Télécommunication) qui disposent des installations nécessaires pouvant capter les informations provenant de leur satellite. C'est dans ces bureaux que sont centralisés pour être ensuite dispatchés tous les messages provenant des différents aéroports dont L'ADEMA a à sa charge. Ils servent ainsi de relais entre les différents aéroports.

2.2.4.1. Le satellite

Seuls les aéroports d'Ivato, de Mahajanga et de Toamasina sont liés par satellite, étant donné que ce sont les aéroports où l'ASECNA est chargé de la navigation aérienne selon un accord passé avec l'Etat.

Les informations sont donc envoyées de ses sites de la même manière que l'envoi d'un e-mail.

2.2.4.2. La radio BLU et le morse

Dans les autres plateformes à savoir Antsiranana, Mananjary, Tolagnaro, Toliara, Sainte-Marie, Nosy Be, Morondava, Fianarantsoa et Sambava, qui ne sont pas dotées de satellite, les communications se font soit par radio BLU soit par morse. Cela dépend des conditions météorologiques et notamment des interférences et de la propagation atmosphérique.

Il est à noter qu'étant envoyé par satellite ou par morse, les messages transitent tous par les bureaux de l'ASECNA et arrivent à destination dans les bureaux RSFTA des différents sites sous la même forme, c'est-à-dire sous forme d'imprimé.

SECTION 3 – ANALYSE DES POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DES MOYENS DE COMMUNICATION

Les différents moyens de communication du système étant définis, l'objet de cette section et de mettre en exergue leurs points forts et points faibles. Dans ce but, afin de mieux analyser ces moyens, nous avons préféré dresser un tableau pour chacun d'eux.

3. 1. Au niveau du siège

3. 1. 1. Le téléphone et le fax

TABLEAU 3 : Points forts et points faibles du téléphone et du fax au niveau du siège

POINT
FORTE
l'utilisation
téléphone
permet
d'avoir
des résultats
ac
interlocuteur
élu
secrétariat
hé
transmettre
direction
informations. le
fax
permet
la
transmission
de
documents

Sources : nos analyses

Comme nous pouvons le constater, le téléphone est un moyen de communication sûr et rapide. En outre, le fax et le téléphone sont complémentaires étant donné que le téléphone ne pas la transmission des documents, grâce au fax cette transmission est possible (selon toutefois le volume de l'information à transmettre). Toutefois entre direction, l'utilisation du fax est quasi inexistante, ce dernier étant principalement utilisé pour la transmission d'informations aux clients externes.

3. 1. 2. L'e-mail

TABLEAU 4 : Points forts et points faibles de l'e-mail au niveau du siège

**POINTS
FAIBLES**
chaque
différentes
fichiers
peuvent
évidemment
transmis
instantanément
étant
donné
que
celui-ci
est
centralisé
au
niveau
du
secrétariat,
il
faut
donc
s'y
déplacer
afin
d'envoyer
ou
de
recevoir
un
e-mail l'utilisation
d'e-mail
nécessite
le
recours
au
téléphone
afin
de
prévenir
le
destinataire
du
message
afin

que
celui-ci
se
connecte
sinon
le
message
risque
de
rester
en
attente
de
lecture

Sources : nos analyses

L'utilisation de l'e-mail ou de l'internet reste encore limitée au sein de l'ADEMA et n'est pas pratique pour ses employés. La documentation via l'internet et la transmission d'informations ne sont pas exploités au maximum afin de permettre une meilleure circulation des informations.

3. 1. 3. Les navettes

TABLEAU 5 : Points forts et points faibles des navettes

POINTS

FAIBLES

se

fait

en

heure

légulière

navette,

permet

faudra

attaque

personne

de

heure

préparer les

temps

ont

respectées permet

que

petites

échelone

aux

différentes

directions

et

de

revenir

à

son

poste

Sources : nos analyses

La navette est le moyen par excellence permettant de transmettre les informations d'une direction à une autre, de plus, les circuits sont organisés de manière coordonnée et ponctuelle permettant aux utilisateurs de se préparer. Toutefois, il arrive que cette préparation prenne du temps, que des informations à transmettre à la dernière minute surgissent. Dans quel cas, manquer la navette peut être pénalisant.

Nous pouvons constater, qu'afin de permettre la communication entre les directions, la société a fait preuve d'un effort particulier au niveau de la mise en place de différents moyens de communication.

Toutefois, comme le montre les tableaux ci-dessus, ces moyens présentent néanmoins des lacunes qui ne sont pas négligeables notamment du point de vue du facteur temps au niveau notamment des navettes. En effet, le temps d'attente des navettes peut être assez long, or, ces navettes représentent les principaux moyens de

transfert des informations. De même, l'emploi de certains moyens de communication dont l'e-mail et le fax n'est pas tout à fait pratique pour le personnel.

3. 2. Au niveau des aéroports

3. 2. 1. Le téléphone

TABLEAU 6 : Points forts et points faibles du téléphone et du fax au niveau des aéroports

POINT	
FAIBLE	
Permet	
communication	
directement	
permet	
interlocuteur	
de	
de	
transmettre	
transmettre	
des	
information	

Sources : nos analyses

Comme au niveau de la Direction, le téléphone est l'unique moyen permettant d'avoir simultanément son interlocuteur, son principal problème étant la transmission d'information sur support.

3. 2. 2. L'e-mail

TABLEAU 7 : Points forts et points faibles de l'e-mail au niveau des aéroports

POINTS
FAIBLES
Quelques
différents
fichiers
peuvent
être
transmis
instantanément.
rencontrent
des
problèmes
au
niveau
de
la
connexion
et
doivent
chercher
un
endroit
(la
plupart
du
temps
un
cyber
café)
où
l'on
peut
leur
envoyé
les
messages

Sources : nos analyses

L'e-mail au niveau des aéroports n'est pas toujours fiable. Ce n'est pas le cas dans toutes les plateformes bien sur, mais cela représente un désagrément pour le site concerné où l'envoi de message peut être pénible.

3. 2. 3. Les pochettes

TABLEAU 8 : Points forts et points faibles des pochettes

GESTION AEROPORTUAIRE :

POINTS
FAIBLES
permettre
les
traduction
des
différente
des
vols
des
avions.
Pour
certaines
destinations,
il
n'y
a
qu'un
vol
par
semaine
voir
moins.
Le
document
à
transmettre
peut
donc
ne
pas
arriver
au
moment
voulu

Sources : nos analyses

Etant tributaires des mouvements des avions, les pochettes peuvent prendre du temps avant d'arriver à destination, ce qui peut être dommageable pour la société.

3. 2. 4. Le satellite, la radio BLU et le morse

TABLEAU 9 : Points forts et points faibles du satellite, de la radio BLU et du morse

POINTS

FORTES
permettent
la communication
transmission
brute
des
infrastructures
instantanément
datos
RELU
oas
par
horse
réalise permettent
pas
transmission
d'informations
équipement
mais
transport
par
l'ASECNA,
il
n'y
a
donc
pas
de
confidentialité
des
informations ces
moyens
de
communication
dépendent
de
l'ASECNA
et
sont
coûteux
notamment
le
satellite l'utilisation
de
la

radio
et
du
morse
dépend
des
interférences le
morse
est
un
moyen
de
communication
vétuste

Sources : nos analyses

La transmission des informations aéronautiques par satellite, radio BLU et morse est dépendante de l'ASECNA qui peut être prise ici comme un moyen de communication. En plus de cela, le coût de ses moyens de communication n'est pas négligeable pour la société, notamment en ce qui concerne le satellite. Enfin, la transmission des informations par radio et ou par morse peuvent causer des problèmes du fait des interférences.

En bref, de même que pour les directions, le principal problème lors de la transmission des informations est le temps d'arrivée de celles-ci à leur destinataire tel que l'on peut le constater dans le cas des pochettes qui sont dépendantes des mouvements des avions. S'ajoute à cela, un problème majeur car il concerne le cœur même de la profession, la transmission des informations aéronautiques. En effet, les moyens de transmission de ses informations aéronautiques dépendent fortement de l'ASECNA et sont de plus, coûteux notamment le satellite. La radio et le morse quant à eux dépendent des conditions météorologiques et le morse est un moyen de communication vétuste.

CHAPITRE 2 : PROBLEMES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Lors de notre étude de l'organisation du SMQ, nous avons décelé deux principaux problèmes, à savoir au niveau du CMQ et au niveau de la formulation des activités. Ce sont sur ces deux points que nous allons mettre la lumière dans ce chapitre.

SECTION 1 – PROBLEMES AU NIVEAU DU CMQ

Rappelons que le CMQ est le comité chargé de la mise en place du nouveau système Qualité au sein de l'ADEMA. Composé de personnels de la société désignés par la

Direction Générale parmi les différentes directions, il a pour mission de mettre en place des activités visant à améliorer la qualité de service au sein de la société.

Son analyse nous a conduit à la formulation de deux problèmes : la désorganisation du travail et le besoin en formation.

1 1 Désorganisation du travail

Les membres du CMQ sont issus de différentes directions de la société. Ils ont donc à la base, en plus de cette nouvelle mission qui leur a été confiée, d'autres obligations c'est-à-dire l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes dans le cadre de leur fonction respective. De ce fait, ils doivent, essayer de coordonner leurs obligations journalières à cette nouvelle activité.

Lors de notre participation aux réunions, nous avons remarqué que la coordination de ces deux activités posait parfois encore un problème aux membres, ce qui est chose compréhensible.

La désorganisation du travail se traduit donc au niveau de l'accomplissement des tâches du CMQ.

En effet, leur fonction principale au sein de l'ADEMA passant en premier lieu, il arrive que les membres du CMQ prennent du temps à traiter les affaires courantes de leur nouvelle activité. Ainsi, si lors d'une réunion il est demandé à chaque membre de fournir un travail donné pour la prochaine réunion, il se peut qu'un, voir plusieurs membres ne fournissent pas le résultat attendu à la date prévue.

Les échéances sont de ce fait reportées et les actions à entreprendre en même temps.

De même, chacun ayant des postes différents, des responsabilités différentes au sein de la société, la coordination de leur emploi du temps respectif afin de trouver un créneau pour les activités du SMQ pose parfois un problème.

De plus, selon la période du mois ou de l'année, les activités entreprises par la société, il arrive qu'un service, ou une direction soit plus occupée que les autres. C'est notamment lors de ces périodes que la réunion de tous les membres pose problème.

Il est vrai que jusqu'à présent, les membres du CMQ ont à l'exception de quelques rares fois, à chaque réunion été tous présents. Toutefois, nous avons remarqué qu'il arrivait que parfois, un certain laps de temps s'écoulait avant que le CMQ ne se réunisse. Or, la réalité du système est telle que bien que les efforts ayant été fournis par le CMQ soient louables si l'on tient compte du temps dont ils ont disposé pour les réaliser, le chemin est encore long, et freiner en cours de route ne ferait que ralentir leur vitesse d'évolution.

Enfin, la définition précise des tâches de chaque membre n'existe pas encore, les tâches de chacun étant définies au fur et à mesure des activités.

Il est vrai que le système est en cours de mise en place. Toutefois, une définition des tâches de chaque membre serait tout de même utile même si celle-ci risque de subir des changements au fur et à mesure de l'avancement des activités.

En effet, en plus d'améliorer l'organisation du travail, cela, permettra aussi d'augmenter la motivation de chaque membre du CMQ qui aura au moins un objectif à atteindre, et lui permettra ainsi de mieux focaliser son attention sur le système.

Deux points importants découlent donc cette désorganisation du travail : la nécessité pour les membres du CMQ de coordonner leur profession respective avec leur nouveau rôle au sein du SMQ et l'absence de définition des tâches respectives de chacun.

1. 2. Besoin en formation des membres du CMQ

Mettre en place un système, coordonner ses activités, notamment dans un organisme tel que l'ADEMA, nécessite des connaissances et aptitudes nécessaires.

Les membres du CMQ ont au cours du mois de juin, suivi un séminaire de formation sur le Management de la Qualité. Formation d'une semaine qui a porté ses fruits vu l'avancement de la mise en place du système actuel.

Toutefois, ayant consulté les documentations issues de leur formation, nous nous sommes aperçus que la formation ainsi suivie était assez généralisée et bien que donnant des explications sur le sujet, ne permettait pas pour autant de cerner toute la dimension du travail à effectuer. Ce qui expliquerait les quelques difficultés rencontrées par le CMQ actuellement.

Il est vrai que les séminaires de formation n'ont pas pour but de donner la marche exacte à suivre du thème dont ils font l'objet, mais de fournir les outils nécessaires à la réalisation de celui-ci, tout comme l'enseignement prodigué à l'université aux étudiants, qu'il leur faudra exploiter au cours de leur vie professionnelle.

En somme, on pourrait définir cette formation comme étant la première phase de l'apprentissage des membres du CMQ au Management Qualité. Ce qui expliquerait les quelques lacunes au niveau de la mise en place du système.

En effet, mettre en place un système sur la base d'un séminaire de formation d'une semaine, aussi intensive soit-elle, n'est chose guère facile. Le management qualité étant de surcroît un sujet délicat. Car si le SMQ exige des structures la maîtrise de leurs tâches dans le respect des normes de qualité, il est impératif qu'il suive ces normes de qualité notamment, la maîtrise de ce sujet par les membres du CMQ, principaux coordonnateurs du système.

En outre, comme nous l'avons mentionné plus haut, le séminaire ainsi suivi étant généralisé, il n'a pas pris en compte les spécifications d'une société de service et encore moins celles de la profession aéronautique. En effet, bien que le service est le « produit » que l'ADEMA fourni à ses clients, la formation a surtout pris en compte les entreprises fournissant des produits « tangibles » et non des services. De même, les spécifications du métier aéronautique n'y ont pas été mentionnées étant donné que les participants du séminaire provenaient d'entreprises issues de différents domaines.

SECTION 2 – PROBLEME DE FORMULATION DES ACTIVITES

Formuler des activités de sorte que celles-ci soient cohérentes et atteignent les objectifs

visés nécessite que cette formulation soit faite au préalable. De même, ces activités préalablement formulées doivent nécessairement découler d'un cadre de référence.

De ces deux impératifs, aucune n'est jusqu'à ce jour présente au sein du SMQ de l'ADEMA. Il y a aussi bien une absence de cadre de référence, qu'une absence de planning.

2. 1. Absence de cadre de référence

Afin d'évoluer logiquement dans le respect des principes de l'ADEMA, des normes de qualité, et afin de mettre en place un planning d'action efficace, le SMQ à besoin d'un cadre de référence en tout premier lieu.

Actuellement, ce cadre de référence dans lequel devrait évoluer le SMQ de l'ADEMA n'est pas encore mis en place. Les valeurs de la société, sa mission et les connaissances acquises par les membres du CMQ lors de leur formation, servant jusqu'à présent de seules références.

Or, le système a besoin d'un cadre de référence qui lui soit spécifique, prenant en compte aussi bien les valeurs de la société, les impératifs de la profession, du marché, de qualité, des lois.... Tout cela afin de mieux mettre en place la stratégie globale, qui permettra de définir les objectifs et les actions nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

2. 2. Inexistence de planning

Le planning est un programme organisant les moyens et les objectifs d'une politique ou stratégie donnée. Cela évidemment après l'étude des conséquences de chaque décision ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser.

Lors de notre participation aux réunions du CMQ, nous avons pu remarquer que la priorisation des activités à entreprendre posait un problème notamment au tout début.

Le CMQ ne possédant pour le moment pas encore de planning à suivre dans la formulation de ses activités, cette dernière se fait au fur et à mesure des réunions qui doivent se tenir hebdomadairement, mais cela dépend de la disponibilité de ses membres. Ainsi, selon les objectifs définis lors de ces réunions, le CMQ décide des activités à entreprendre afin de réaliser ces objectifs.

Cela ne veut pas dire que le CMQ manque de but, loin de là. Sa mission est précise : « instaurer le système Qualité au sein de l'ADEMA » dans un premier lieu, et ensuite coordonner les actions nécessaires à l'amélioration de la qualité de service au sein de la société. Et c'est dans ce but que les activités sont formulées.

Par ailleurs, si au tout début l'objectif était de mettre au courant le personnel sur l'implication désormais officielle de la société à la qualité, les activités du CMQ furent donc de sensibiliser chaque structure, chaque personne afin de leur expliquer et inculquer ce nouvel état d'esprit.

Actuellement, le personnel connaissant l'accent mis sur la qualité, la mise en place du système commence, et les activités correspondantes sont tour à tour définies, sans

qu'il n'y ait pour autant de planning clairement défini jusqu'à ce jour, ce qui pose problème.

Ce qui pose problème. En effet, bien que possédant un but vers lequel convergent toutes les actions, ces actions ainsi que les moyens utilisés ne proviennent pas d'un ensemble coordonné, or les activités ont déjà débuté.

La mise en place d'un nouveau système n'est guère chose évidente. Notamment dans le cas de l'ADEMA ou le CMQ doit prendre en considération en sus du siège, les 12 aéroports que gère la société.

Coordonner ainsi des activités qui prennent en compte les aéroports et le siège demande un travail méticuleux car il faut prendre en considération les impératifs de chacun et ne favoriser personne en particulier au détriment des autres. Tout cela en prenant compte des impératifs du métier aéronautique.

C'est pourquoi, la nécessité d'un planning est primordiale, afin de réaliser les objectifs du SMQ.

En somme, la mise en place d'un cadre de référence, qui permettra de mettre en place un planning d'action est capitale, de même que ce planning au sein du SMQ. C'est pourquoi l'absence de ces deux impératifs pose des problèmes au niveau de la formulation des activités.

Si tels ont été les problèmes évoqués, voyons à présent, leurs impacts au niveau du SMQ.

CHAPITRE 3 : CONSEQUENCES DE CES PROBLEMES SUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE

La notion de problème implique obligatoirement des conséquences découlant de ces problèmes. Par conséquent, les problèmes que nous venons d'évoquer ont des répercussions directes sur le SMQ de l'ADEMA. Quelles sont-elles, c'est ce que nous allons essayer de déterminer dans ce chapitre.

SECTION 1 – CONCERNANT LES PROBLEMES AU NIVEAU DU SYSTEME D'INFORMATION

Comme nous venons de le voir dans nos précédentes analyses, les moyens de communication aussi bien au niveau du siège qu'au niveau des aéroports bien qu'étant multiples, présentent toutefois certaines failles non négligeables qui peuvent avoir des répercussions sur le système tout entier.

Bien que ces problèmes au niveau des moyens de communication du système d'information soient généraux à toute la société, ils le sont encore plus pour le SMQ dont la mission est la « qualité de service ». Or, la qualité exige la considération de plusieurs

facteurs notamment du facteur temps. L'important n'étant pas seulement que les informations arrivent à destination, mais aussi et surtout, qu'elles arrivent au moment où l'on a besoin d'eux. Comme nous avons pu le constater, le respect des délais n'est chose pas évidente parfois avec les moyens dont la société dispose actuellement.

Ces problèmes ont pour conséquences sur le système :

1. 1. La détérioration de la qualité des informations

Les moyens de communication sont tels que les informations doivent être préparées à l'avance, afin d'être transmises. Chose normal. Or, des imprévus peuvent survenir, ne laissant alors aucun délai de préparation, les informations devant être transmises tout de suite, ce qui peut arriver fréquemment. Dans ces cas là, à cause de la précipitation, la qualité des informations se trouve détériorée du fait qu'aucune préparation n'a été faite. L'information peut être alors incomplète voire contenir des erreurs. Du point de vue du support, si l'information a été imprimée, du fait de la précipitation, on pourra se contenter d'une qualité d'impression moindre. Ce qui va à l'encontre même des principes du système.

De même, c'est en plus de leurs fonctions quotidiennes, que les membres du CMQ doivent mettre en place le système. Ils doivent donc coordonner leurs activités aux sein du SMQ et leurs tâches quotidiennes. Notons que les horaires de l'ADEMA sont de 06h30 à 13h30. C'est durant ce lapse de temps que le CMQ doit inclure et son activité professionnelle et l'élaboration du SMQ. De ce fait, les déplacements pour les réunions, les informations à transmettre dans les plus brefs délais, ne se font pas toujours sans une certaine hâte qui néglige parfois la qualité : le retard lors des réunions, la transmission d'informations de moindre qualité comme évoqué précédemment.

1. 2. Le retard de l'arrivée des informations

Il peut arriver que malgré que toutes les efforts, les informations arrivent en retard du fait des moyens de communication – parfois même, n'arrivent pas à destination, se perdant en cours de route. En effet, la précipitation étant la cause, il se peut que malgré cette précipitation, le message n'arrive pas à son destinataire au moment où celui-ci en a besoin.

Par exemple : un responsable du service statistique qui doit se réunir avec les directeurs demande quelque temps avant la réunion à une personne au niveau de la comptabilité de lui transmettre la situation des paiements du semestre écoulé, le message arrivant juste à l'arrivée de la navette. Le temps d'imprimer ou de mettre le fichier sur disquette ou sur un autre support, la navette est reparti, laissant ainsi l'information à transmettre. L'information bien qu'étant prête, sera ainsi remise à la navette lors de son retour, mais n'arrivera à destination que durant ou après la réunion. Elle n'arrivera donc pas au moment voulu à la personne concernée.

1. 3. Des impacts négatifs sur les activités

Comme nous l'avons vu, les différents moyens de communication entre les directions de

l'ADEMA ne sont pas toujours pratiques (comme l'e-mail où il faut se déplacer au secrétariat, prévenir le destinataire du message...) et ne respectent pas toujours l'impératif de délai, pourtant primordial au développement du système. En effet, comme nous l'avons vu, parfois, les informations risquent donc souvent de ne pas arriver à leur destinataire au moment voulu afin que celui-ci en prenne connaissance. Il y a donc un problème de qualité au niveau de la communication, aussi bien au niveau des directions qu'au niveau des aéroports.

Ces retards, et autres désagréments se répercutent sur les activités du SMQ qui en subissent les conséquences. En effet, les activités entreprises ont besoin de ces informations pour pouvoir se concrétiser. Si les informations n'arrivent pas à temps ou ne sont pas fiables, elles risquent de ne pas aider au mieux le système.

Comme exemple, le CMQ prépare en ce moment le deuxième questionnaire annuel au niveau des passagers. Lorsque les fiches seront prêtes et devront être envoyées au niveau des différents aéroports, si elles prennent trop de temps à arriver à un site ou se perdent en cours de route, la plateforme concernée sera pénalisée par rapport aux autres et commencera son enquête plus tard que la moyenne. L'activité ainsi prévue ne se réalisera sans doute pas dans les délais prévus. Et selon l'importance du retard, cela impliquera le report d'autres activités indépendantes de celle-ci.

SECTION 2 – CONCERNANT LES PROBLEMES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Le manque de cadre de référence, de planning, la désorganisation du travail ainsi que le besoin en formation des membres du CMQ ont des impacts directs au niveau du système qualité, notamment le retard de formulation des activités, et de ce fait le retard de l'avancement du système lui-même

2. 1. Retard de formulation des activités

Sans ses « racines », les hésitations lors de la formulation des activités impliquent le report des décisions, ce qui entraîne un problème de formulation des activités.

De même, l'absence de planning qui devrait contenir des activités coordonnées de manière à converger vers le même but, ainsi que les problèmes du CMQ, entraînent l'hésitation lors de la formulation de ces dernières.

2. 2. Retard de l'avancement du système

Les activités, principaux facteurs permettant au système de se développer nécessitent d'être mis en place afin de faire évoluer le système.

Etant donné que les activités tardent à être élaborées, elles ne seront pas, par la même occasion réalisées dans les meilleurs délais. Cela entraîne obligatoirement le retard de l'évolution du système tout entier.

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

L'analyse de la situation actuelle du SMQ de l'ADEMA nous a permis de mettre en évidence les problèmes que nous venons d'évoquer ainsi que leurs conséquences sur le système. La dernière partie de notre étude comportera ainsi les solutions que nous proposons, fruit de nos recherches en espérant que ces solutions pourront aider à la mise en place de ce nouveau Système Qualité.

CHAPITRE 1 : AMELIORATION DU SYSTEME D'INFORMATION

L'amélioration du système d'information que nous proposons n'a pas pour but de remplacer les moyens de communication actuels de la société, mais d'ajouter à ces moyens d'autres outils qui permettront l'amélioration de l'échange d'informations et sa rapidité.

SECTION 1 – AU NIVEAU DES DIRECTIONS

Afin d'améliorer la communication entre les différentes directions et tendre ainsi vers l'amélioration de la qualité des services qui est le principal objectif du système, nous proposons deux solutions : la concentration des différentes directions dans un même siège et/ou l'utilisation de l'intranet.

1. 1. La concentration des directions dans un même siège

Dans le but d'éviter aux personnes et aux documents le trajet qu'ils doivent faire actuellement, et de ce fait, d'attendre le retour de la navette ; de se déplacer au secrétariat pour recevoir ou envoyer un e-mail... La concentration des différentes directions au sein d'un même siège représenterait un gain de temps et une économie appréciable pour la société.

Gain de temps car les informations seraient transmises simultanément, et économie du fait de tous les coûts qu'elle doit supporter notamment pour les navettes, en ce qui concerne le carburant le carburant et l'entretien des véhicules.

Toutefois, la concentration des directions n'empêchera pas la mise en place d'un moyen de communication aujourd'hui indispensable aux entreprises disposant d'un nombre important de personnel comme l'ADEMA : l'intranet. En effet, des informations de tous genres devront se transmettre continuellement, et afin d'éviter aux personnes de se déplacer d'un bureau à un autre, l'intranet apparaît plus que nécessaire.

1. 2. L'utilisation de l'Intranet

Il n'est guère utile de rappeler que nous sommes dans l'ère des nouvelles technologies. L'intranet fait partie de ces nouvelles technologies dont les entreprises doivent profiter afin d'être plus compétitives. En effet, actuellement, les informations à transmettre au sein même des entreprises sont si diversifiées, qu'elles nécessitent le recours à un moyen de communication suivant l'air du temps.

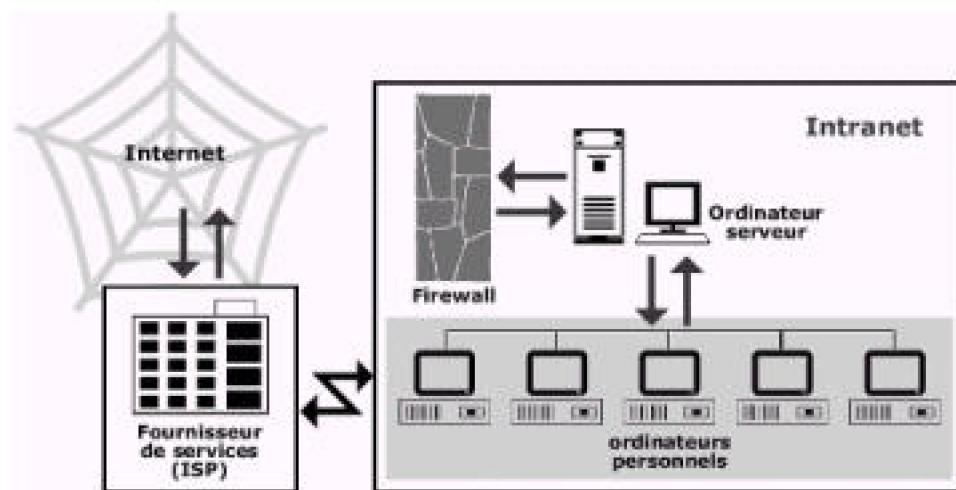
1. 2. 1. Fonctionnement de l'intranet

L'intranet est la combinaison de deux mots : « intra » qui signifie interne et « net » qui veut dire réseau. L'intranet est donc un réseau interne de l'entreprise.

L'intranet est la partie sécurisée d'un réseau informatique (d'une entreprise ou d'une organisation) basé sur les mêmes technologies que l'Internet (protocoles de communication TCP/IP , serveur , browser , e-mail , etc.). Il est destiné à l'échange et au partage d'informations entre les programmes et/ou utilisateurs connus et autorisés.

Il peut être connecté au réseau internet pour permettre la communication avec le monde extérieur.

Ainsi, l'intranet au sein d'une entreprise peut se schématiser ainsi :



SCHEMA 7 : Représentation schématique simplifiée de l'Intranet

Source : www.awt.be/web/fic/index.aspx

1. 2. 2. Avantages

L'intranet permet d'optimiser la circulation des informations.

Les principaux services pour les utilisateurs qui seront le personnel de l'ADEMA sont :

- le courrier électronique
- le partage des nouvelles et des agendas
- la disponibilité et l'échange de documents
- le partage des données de l'entreprise
- le travail de groupe
- la gestion de la circulation des documents et du travail associé
- la messagerie interne (le tchat, les conférences)

De plus, l'utilisation de l'intranet supprime l'utilisation des supports tels les disquettes, flash disques, ou CD employés afin de transmettre des fichiers d'un service à un autre. Par exemple, du service comptabilité au service statistique.

Un autre avantage de l'intranet, est la traçabilité des informations. En effet, un message l'envoi et la réception des messages pourront être facilement vérifié.

SECTION 2 – AU NIVEAU DES AEROPORTS

2. 1. La mise en place d'installations pouvant capter directement les informations par satellite au niveau des sites

Etant donné que l'ADEMA est aujourd'hui tributaire de l'ASECNA au niveau du satellite et

de la radio, la solution serait pour elle de disposer d'installations pouvant capter les informations par satellite. En effet, cela éviterait aux messages de la société de transiter par les bureaux de l'ASECNA avant d'arriver au bureau RSFTA où il est adressé.

D'un bureau RSFTA d'une région donnée, en passant par un bureau de l'ASECNA pour enfin arriver au bureau de RSFTA voulu, le message ne passera plus par une passerelle mais ira directement de bureau RSFTA à bureau RSFTA.

La mise en place de ces nouvelles installations nécessite toutefois un investissement assez important. Il faudrait alors pour la société faire une étude de rentabilité, afin d'estimer si les informations échangées entre aéroports sont assez conséquentes pour nécessiter de telles installations.

2. 2. L'utilisation de l>Intranet

De même que pour les directions, l'utilisation de l'intranet pourrait faciliter l'échange des informations entre les aéroports. La confidentialité des informations n'en étant pas diminuée. Par ailleurs, aussi bien les informations aéronautiques qu'administratives pourront être transmises simultanément entre les différents sites.

Les avantages étant les mêmes que ceux précédemment mentionnés dans le cas des directions.

L'intranet améliorera ainsi la cohésion des différents aéroports que gère L'ADEMA, et permettra de mieux coordonner les activités entre ceux-ci..

En ce qui concerne son installation, il est vrai qu'un effort d'investissement sera nécessaire. Toutefois, une fois le système mis en place, la maintenance par des experts ne devrait pas poser de grands problèmes.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION DU SMQ

Dans ce chapitre, nous essayerons d'apporter une solution aux différents problèmes que nous avons décelés lors de notre étude au cœur même du système. Les solutions que nous proposons ici, sont celles qui nous ont parues les plus plausibles afin de permettre au SMQ d'avancer plus rapidement et sûrement.

SECTION 1 – PERFECTIONNEMENT DU CMQ

Bien que n'étant pas complètement encore mis en place, le perfectionnement du SMQ est utile. En effet, les activités du CMQ ayant débuté, une organisation du travail ainsi que la mise en place d'un planning s'avère nécessaire au bon déroulement des activités.

1. 1. Organisation du travail

L'organisation du travail des membres du CMQ nécessite la définition des tâches de

chacun d'eux. En effet, afin de motiver chaque membre, il est utile que chacun sache sa mission. De même qu'au sein de la société chaque personne a une fonction spécifique, il est primordial qu'au sein du SMQ, les membres du CMQ aient des fonctions définies afin de ne pas aller à l'encontre même des principes Qualité.

De plus, cette organisation nécessite une rigueur au niveau des membres qui devront définir la fréquence de leurs réunions afin d'effectuer leurs travaux, et s'y maintenir. Car étant les principaux responsables du SMQ, ils se doivent de donner l'exemple à leurs collègues en respectant les exigences Qualité.

Enfin, étant donné la multitude des tâches à accomplir, dans la mise en place du SMQ tout au moins, les membres du CMQ ayant des obligations dont ils ne peuvent se dessaisir au sein de l'ADEMA, le recrutement serait une solution afin de les alléger du poids des nouvelles tâches qui leur incombent actuellement.

Si pour la mise en place du SMQ la Direction Générale a décidé de nommer des membres de son personnel pour de constituer le CMQ au lieu de faire appel à des personnes extérieures (particuliers ou organisme), afin de mieux intégrer le nouveau système au sein de la société, ce recrutement s'avère toutefois nécessaire et permettra d'alléger comme nous venons de le mentionner les tâches qui incombent actuellement aux membres du CMQ en plus de leur activité professionnelle. Cette personne pourra travailler temporairement ou non selon le cas, au sein de la société mais exclusivement dans la cellule Qualité afin d'éviter une confusion des tâches. Elle aura ainsi comme mission l'accomplissement des tâches que les membres du CMQ ne pourront pas effectuer faute de temps.

1. 2. Formation des membres du CMQ

La maîtrise des concepts Qualité et de tout ce que cela implique est indispensable aux membres du CMQ. De ce fait, nous proposons que les membres du CMQ suivent d'autres formations au fur et à mesure de l'avancement du système.

Ces formations leur permettront ainsi d'apporter continuellement des améliorations au système Qualité ainsi mis en place.

De plus, les formations sur le Management Qualité devront être plus portées sur leur métier afin qu'elles leur soient plus utiles, c'est-à-dire ayant comme thème le « métier aéronautique » et/ou les « prestations de services ». Nous ne voulons pas renfermer ainsi les membres dans leur métier, loin de là, les formations ayant toujours une part de généralité dans leur programme. Mais nous voulons spécifier ici l'importance de mettre l'accent sur des formations plus spécialisées afin de leur permettre de mieux cerner les problèmes qui se posent au sein de leur société dans le cadre du Système Qualité.

SECTION 2 – Mise en place d'un cadre de référence

Dans la dernière section de ce chapitre, nous parlerons de la mise en place d'un cadre de référence au sein du SMQ de l'ADEMA, qui aura pour solution en premier lieu l'élaboration d'un Manuel Qualité sur lequel pourra déboucher un planning d'action.

2. 1. Elaboration d'un Manuel Qualité

La cohésion des activités nécessite qu'elles soient formulées sur la base d'une stratégie globale. Cette stratégie ne peut quant à elle être définie sans la mise en place d'un cadre de référence au sein duquel elle évoluera.

Pour le SMQ de l'ADEMA, nous proposons donc, comme cadre de référence, un Manuel Qualité. Il servira ainsi de base à la formulation des objectifs et des actions nécessaires, afin que ceux-ci ne soient pas en contradiction avec les valeurs et missions de la société, les impératifs de la profession et des normes Qualité, les attentes des clients et autres facteurs dont il faut prendre en compte.

Nombreuses sont les rubriques incluses dans un Manuel Qualité. Dans le cas de l'ADEMA, le Manuel Qualité devra entre autre mentionner :

- le but du manuel
- le domaine d'application du manuel
- la maîtrise du document
- le lexique des différents termes employés dans le manuel, telle que la notion de service, de qualité, de non-conformité...
- la description de l'ADEMA
- la responsabilité de la direction, notamment la politique qualité, l'organisation, les moyens, la revue de direction...
- le système qualité, dont les procédures du système qualité, la planification de la qualité
 - la revue de contrat
 - la maîtrise des documents et des données
 - la maîtrise des services fournis
 - la maîtrise de processus
 - le contrôle, l'enregistrement des contrôles
 - les actions correctives et les actions préventives
 - la formation
 - identification des besoins
 - les procédures

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, mais donne du moins un aperçu des efforts que doivent fournir le CMQ dans sa démarche Qualité.

Vu le nombre important de rubriques que comporte ce manuel, il ne sera évidemment pas question de faire preuve de précipitation pour avoir le plus tôt possible une version définitive du manuel, dont le contenu sera en constante évolution durant la phase de mise en place. Le but ultime sera d'assurer que toutes les exigences ont été prises en compte et que le nécessaire a été fait, ou sur le point de l'être pour y répondre.

2. 2. Elaboration d'un planning

Planifier les actions à entreprendre est somme chose naturelle et indispensable afin d'atteindre ses objectifs. C'est pourquoi, nous préconisons, afin de perfectionner le SMQ de l'ADEMA l'élaboration un planning d'actions.

Ce planning comprendra ainsi les objectifs du système, et notamment les actions à entreprendre pour leur réalisation en prenant compte des moyens disponibles et des différents facteurs pouvant influencer l'avancée des réalisations prévues.

De même, le planning devra mentionner les délais et dates critiques des différentes actions à entreprendre. Il est évident qu'une présentation schématique du planning, permettra un meilleur suivi de l'avancement des activités.

Ainsi, le planning devra au moins prendre en compte les objectifs à long, moyen et court terme.

CHAPITRE 3 :SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

SECTION 1 – SOLUTIONS RETENUES

1. 1. L'utilisation de l'Intranet

L'amélioration du système d'information est primordiale. Pour cela, nous avons opté comme solution, la mise en place de l'Intranet.

En effet, le satellite étant beaucoup plus coûteux pour relier les aéroports, le recours à cette solution nécessite un investissement beaucoup plus conséquent pour l'ADEMA. Or les informations à transmettre actuellement ne justifie pas tant d'effort.

De même, centraliser les différentes directions au sein d'un même siège n'empêchera pas la nécessité de la mise en place de l'intranet. Il y a aura donc dans ce cas un double investissement.

L'Intranet apparaît ainsi comme la solution la plus efficiente entre les informations et les moyens disponibles.

1. 2. Elaboration d'un Manuel Qualité

Evoluer logiquement dans le respect des normes qualité de l'entreprise, la satisfaction des clients tel est le but du SMQ. Pour cela, le Manuel Qualité est le cadre de référence par excellence dont il a besoin.

Son élaboration est de ce fait primordiale au système s'il veut pouvoir évoluer au sein

de l'ADEMA. Nous avons d'ores et déjà mentionné quelques rubriques qu'il serait nécessaire d'inclure dans ce manuel, mais dont la liste comme nous l'avons mentionné n'est pas exhaustive. Nous laissons donc le soin aux membres du CMQ de la compléter.

Rappelons que l'élaboration de ce manuel ne se fera pas du jour au lendemain, les membres du CMQ ayant en plus de cela des obligations professionnelles à remplir, mais progressivement, et sera susceptible de changement au cours de sa mise en place.

1. 3. Elaboration d'un planning

Mettre en place un planning d'action coordonnant les activités du système est primordial. L'ADEMA a douze aéroports à gérer, un planning est de rigueur.

Les membres du CMQ étant des professionnels au sein de l'ADEMA, l'élaboration d'un planning ne sera pas pour eux une nouvelle tâche. Notre étude étant là pour leur rappeler que sans ce planning, la mise en place des activités ne convergeront pas aussi efficacement vers leur principal but.

1. 4. Organisation du travail

Coordonner leur principale activité professionnelle aux activités du CMQ, telle est le principal effort à fournir par les membres du CMQ. Dans cette optique, ils devront faire preuve de rigueur telle que l'exige la qualité. En plus de cela, nous proposons, le recrutement. Solution visant à aider le CMQ dans l'exercice de sa fonction afin d'alléger ses membres du poids de leurs différentes fonctions. Les membres restant toujours les principaux coordinateurs du système.

1. 5. Formation des membres du CMQ

Gérer un système nécessite d'avoir les outils nécessaires. Afin d'améliorer la gestion du SMQ, nous préconisons la formation continue, du moins jusqu'à leur parfaite maîtrise du sujet, des membres du CMQ au Management Qualité se rapportant à leur profession. Cette formation pourra se faire sous forme de séminaire, comme celui dont a déjà participé le comité et dont les fruits sont la mise en place du système et des activités réalisées à ce jour ; de conférences, ou autre moyens d'apprentissage. Nous avons notamment invoqué la nécessité de formations plus spécialisées sur les prestations de services et le métier aéronautique notamment, afin que ces formations mettent plus l'accent sur le cœur du métier de la société et donc de son personnel.

1. 6. Evaluation périodique du SMQ

Evaluer les réalisations par rapport aux prévisions du système est un point sur lequel on ne saurait fermer les yeux. En effet, l'évaluation du SMQ devra se faire périodiquement, au minimum annuellement, afin d'apprécier les efforts fourni par tous les acteurs.

Cette évaluation pourra se faire au moyen de contrôle en utilisant différents outils tels les enquêtes de satisfaction des clients internes et externes, et l'analyse des indicateurs Qualités que nous avons mentionnés en première partie dans la théorie générale des

outils de gestion, au chapitre trois.

SECTION 2 – RESULTATS ATTENDUS

De tels efforts s'ils sont entrepris par l'ADEMA ne pourront être que positifs pour la société. Nous attendons donc comme retombées de ces actions, tout d'abord, une amélioration de la qualité des services, étant donné que c'est le but principal du système et de notre étude. Ensuite, étant donné que les clients de l'ADEMA sont des clients qui ne dépendent pas directement de leurs activités mais notamment du mouvement des avions, l'amélioration de la qualité de service au niveau de la société n'impliquera automatiquement une augmentation de sa clientèle, les résultats se feront surtout sentir au niveau de la confiance des passagers vis-à-vis de la société, qui aura comme effet d'améliorer l'image de cette dernière.

2. 1. Amélioration de la qualité de service

Si tous les acteurs convergent vers le même but, en s'efforçant de suivre les directives Qualité mis en place, la satisfaction des clients aussi bien internes qu'externes tant préconisée par la direction sera atteinte.

Grâce aux enquêtes de satisfaction, les attentes des clients seront en effets mieux cernées et les actions mieux orientées dans ce sens.

De même un système d'information disposant de moyens de communication efficaces permettra au système de mieux se développer et à ses agents de mieux servir ses clients.

La formation des membres, l'élaboration d'un Manuel Qualité, et d'un planning serviront de base solide au système afin de garantir la qualité de service au sein de la société.

2. 2. Confiance des passagers

En atteignant les buts qu'elle s'est fixée en matière de qualité, l'ADEMA ne pourra que voir la confiance des passagers s'accroître. Car le professionnalisme, le souci du détail, l'écoute du client qui en découleront ne pourront être que bénéfiques à la société, car appréciés des clients.

2. 3. Amélioration de l'image de l'ADEMA

L'accroissement de la confiance des passagers envers la société améliorera comme nous venons de le mentionner, de surcroît son image. En effet, ses objectifs Qualité étant connus et plus que tout reconnus de tous, la notoriété de l'ADEMA ne pourra qu'augmenter.

Afin d'aboutir à ces résultats suite aux solutions proposées, nous nous permettons en en dernier lieu de fournir quelques recommandations que nous jugeons utile de mentionner.

SECTION 3 – RECOMMANDATIONS GENERALES

Concernant l'utilisation de l'intranet, étant donné que son installation nécessite un investissement particulier, l'utilisation au maximum des capacités de ce moyen de communication est primordiale afin de justifier cet investissement.

Dans le cas où la rédaction du Manuel Qualité serait trop fastidieuse pour le CMQ, il pourra faire appel à un tiers organisme avec lequel il travaillera en étroite collaboration afin que celui-ci prenne bien en compte les spécifications du métier et les valeurs de la société.

Nous préconisons aussi notamment, la mise en place des indicateurs Qualités dont nous avons parlé dans la première partie, afin de mieux faciliter le contrôle du système au niveau des différentes structures de l'ADEMA. En effet, le contrôle étant une étape importante, il est primordial de mettre dès le début des outils qui faciliteront ce dernier.

Enfin, afin de motiver le personnel, un système de rémunération des idées trouvées par celui-ci et adoptées par la société afin d'améliorer la qualité du service serait un moyen de le faire participer plus activement au système qualité.

CONCLUSION

Nous avons donc vu qu'il n'est pas facile pour une entreprise de se mettre en démarche Qualité, car cela implique une remise en question de ses activités, de ses habitudes. C'est pourquoi, nous pensons que la décision prise par l'ADEMA de mettre en place un système Qualité est fort louable.

Notre thème, nous de ce fait permis de voir quels sont les points que la société devra notamment redresser tant qu'elle est dans cette phase de mise en place afin d'améliorer dès le début les activités entreprises.

Nous avons ainsi, dans la première partie de notre mémoire défini notre sujet qui est l'ADEMA et plus précisément le Système de Management Qualité de la Société. A cela s'ajoutent les outils de gestion que nous avons utilisés dans le présent mémoire à savoir le Marketing et la Démarche Marketing, ainsi que le Management Qualité.

La deuxième partie quant à lui recueille les problèmes que nous avons décelés lors de notre passage à l'ADEMA. Deux principaux problèmes y sont notamment évoqués : les problèmes au niveau du système d'information dont les principales causes sont les moyens de communication, et les problèmes au niveau de la formulation des activités, caractérisés notamment par les problèmes au niveau du CMQ : désorganisation du travail et besoin en formation des membres et le manque de cadre de référence et de planning.

Ce qui nous a conduit à la troisième partie de notre étude, la proposition de solutions à ses problèmes, à savoir : l'utilisation de l'Intranet, l'élaboration d'un Manuel Qualité, l'organisation du travail et l'évaluation périodique du SMQ. Au bout desquels les résultats

attendus sont l'amélioration de la qualité de service au sein de la société, l'accroissement de la confiance de la clientèle, c'est-à-dire des passagers, et l'amélioration de l'image de l'ADEMA.

En dernier lieu afin de mener à bien ses actions, nous recommandons entre autre, pour l'utilisation de l'intranet, d'utiliser au maximum les avantages de celui-ci afin de justifier son investissement ; le recours à un organisme ou consultant pour la rédaction du Manuel Qualité dans le cas où la rédaction de celui-ci serait trop fastidieuse pour le CMQ et enfin, la mise en place d'indicateurs Qualité afin de faciliter le suivi des progrès du système.

En conclusion, le SMQ de l'ADEMA qui est en cours de mise en place, malgré les quelques problèmes que nous avons essayé de résoudre détient toutefois déjà les bases nécessaires à son développement à savoir : l'implication, la bonne volonté et la motivation de la direction, du CMQ et du personnel.

Toutefois, bien qu'étant motivé, le personnel émet quelques réserves vis-à-vis du Système Qualité, car la reprise de l'ADEMA prévu en février 2006 suscite le doute de la continuité des efforts présentement engagés envers la qualité.

En dernier point, nous tenons à souligner, qu'L'ADEMA a été nominé au Certificat d'Or pour la Qualité, par le Programme pour la qualité globale du Centre de marketing management de Genève – Suisse. Certificat qui devrait lui être remis lors de l'Assemblée du Programme les 14 et 15 décembre 2005 à Genève si l'ADEMA se fait représenté.

Aussi, au vu des efforts entrepris par le personnel et notamment par les membres du CMQ, nous ne pouvons que souhaiter la mise en place effective du SMQ de l'ADEMA et sa contribution aux efforts de qualité de la société, nous espérons donc que ce mémoire pourra leur servir dans leur démarche. Néanmoins, la démarche qualité ne sera pas pour l'ADEMA une nouvelle orientation mais la continuité de ses activités passées et futures, sur laquelle elle a voulu toutefois mettre l'accent afin d'améliorer et de parfaire sa qualité de service dans le but de donner à ses clients un service de qualité prenant en compte la sûreté, la rapidité et le confort, car comme le confirme son slogan « la performance, la qualité fait la différence ».

GESTION AEROPORTUAIRE :

ANNEXES

ANNEXE N° 01

QUELQUES DEFINITIONS ISSUES DE LA NORME

ISO 9000 - PRINCIPES ESSENTIELS ET VOCABULAIRES

MANAGEMENT : Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.

MANAGEMENT DE LA QUALITE : Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

POLITIQUE QUALITE : Orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction.

OBJECTIF QUALITE : Ce qui est recherché ou visé en matière de qualité

AMELIORATION DE LA QUALITE : Partie du management de la qualité accès sur l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience

EFFICACITE : Mesure d'un niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

EFFICIENCE : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

PROCESSUS : Système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des

éléments d'entrée en élément de sortie

QUALITE : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèque d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées.

SYSTEME : Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE : Système permettant d'établir la politique qualité et les objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs

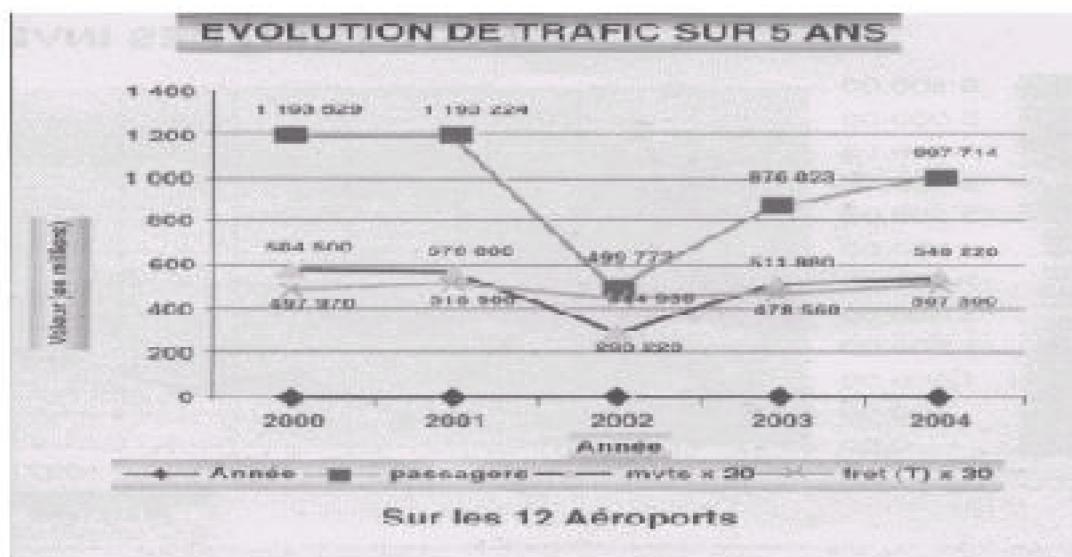
REVUE DE DIRECTION : Pour vérifier l'adéquation du système qualité au fonctionnement de chaque structure, des revues de direction sont organisées au moins tous les 6 mois et plus si besoin est. La revue doit évaluer la nécessité de modifier le système de MQ y compris la politique et les objectifs qualité. Elle fait l'objet d'un compte rendu de revue de direction.

ANNEXE N°02

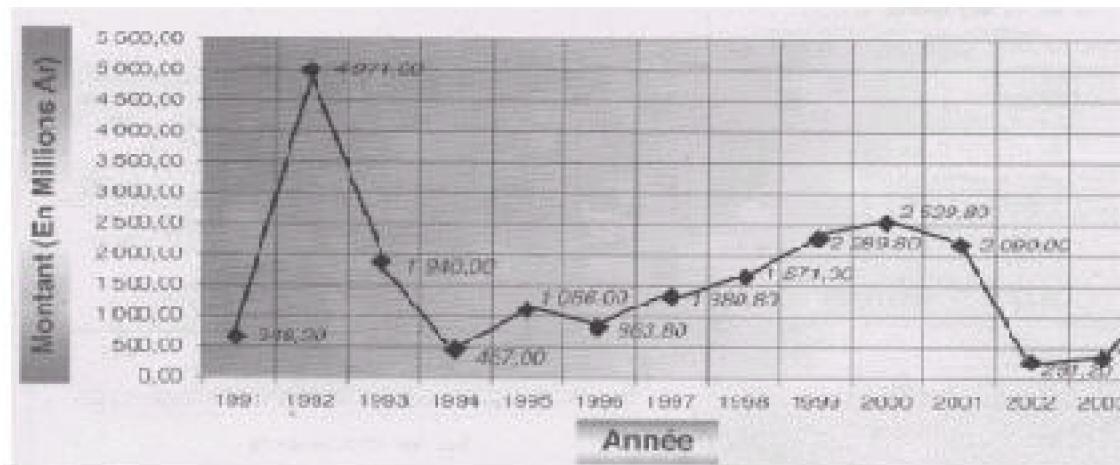
ann2.jpg

ANNEXE N°03

Résegements
commerciaux
tonnes
2009529
2013024
200573
200923
200704
Véz
annuelle
Moyenne
Véz
annuelle
Moyenne
sans
2002



ANNEXE N°04



ANNEXE N°05

ADEMA

COORDONNEES ET AUTRES RENSEIGNEMENTS

Adresse : AEROPORTS DE MADAGASCAR - IVATO

GESTION AEROPORTUAIRE :

BP : 5271 ANTANANARIVO

Tél : 22 440 42

Fax : 22 440 42

e-mail : adema@dts.mg

R.C. : 11021 – ANTANANARIVO

Id. Stat. : 717 10311 0 530.388

C.P. : 4060.7086A

BMOI : 01 61 642 43 291

BNI-CL : 01 15 699 VAR

BOA : 500/55 63 420/01/3

ANNEXE N°06

ADEMA

AVIS DE RISQUE DE NON-CONFORMITE

AVIS DE RISQUE DE NON-CONFORMITE		
DU	À	PAR
STRUCTURE IDENTIFIÉE ¹⁾		
Demandeur	Service	Reponse (ou Agent)
DESCRIPTION DU RISQUE DE NON-CONFORMITE ²⁾		
Prénom : Nom : Signature :	Vis du Conformateur du CPO :	
CAUSES ³⁾		
ACTION PREDOMINANTE ⁴⁾		
DATE		
Signature de l'agent	Vis du Chef Réservatoire	Vis du Directeur
OBSERVATIONS DU RESPONSABLE DU CPO		
<small>¹⁾ à établir par le Responsable du CPO ²⁾ à élaborer sur la situation identifiée</small>		

ANNEXE N°07

ADEMA

AVIS DE NON-CONFORMITE LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

ADEMA / DG		
AVIS DE NON-CONFORMITE		
N° :DG/000000	Date :	
STRUCTURE IDEVITREE (*)		
Directeur	Service	Sector (ou Agent)
DESCRIPTION DE LA NON CONFORMITE (*)		
Envoi à :		VISA du Conformateur du CVO :
Signature :		
CAUSES (*)		
ACTIONS CORRECTIVES (*)		
Date :		
Signature de l'Agent	VISA du Chef Héritier	VISA du Directeur

GESTION AEROPORTUAIRE :

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Cours de MARKETING de Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO

Livres :

Brémond J. et Gélédan A.

DICTIONNAIRE ECONOMIQUE ET SOCIAL – 100 articles thématiques – 1500 définitions

Editions HATIER – Paris - 5è édition augmentée – Année 1990 - 419 pages

Hachette

DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE ILLUSTRE

Editions HACHETTE – Année 1996 – 897 pages

Mouvement Français pour la qualité

ENQUETE SATISFACTION CLIENT

Editions MFQ ILE-DE-France – année 1994 – 34 pages

Mouvement Français pour la qualité

GESTION AEROPORTUAIRE :

INDICATEURS QUALITE AU SERVICE DE L'ACTIVITE ADEMINISTRATIVE

Editions MFQ ILE-DE-France – Année 1994 – 50 pages

Albrecht Karl et Zemke Ron

LA DIMENSION SERVICE

Les éditions d'organisation – Collection Forum International du Management – Année 1987 – 450 pages

Bellaïche Michel

QUALITE DE SERVICE : L'APPROCHE ISO 9004-2

Editions AFNOR – Année 1997 – 97 pages

Lamprecht James L

ISO 9000 ET LES SERVICES

Editions AFNOR, Année 1997 – 105 pages

Documentation du séminaire sur le Management Qualité suivi par les membres du CMQ :

VAGHEE Manoj

HACCP

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 42 pages

VAGHEE Manoj

ISO 9001 : 2000

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 27 pages

VAGHEE Manoj

LA QUALITE TOTALE OU OPTIMALE

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 35 pages

PATTEN Abendra et LAI WAI David

LE CYCLE PDCA (Préparer, Développer, Comprendre, Agir)

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 17 pages

VAGHEE Manoj

LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 28 pages

PATTEN Abendra et LAI WAI David

LES OUTILS QUALITE

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 47 pages

VAGHEE Manoj

LES PRINCIPES DE MANAGEMENT QUALITE

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 50 pages

VAGHEE Manoj

MODELES D'EXCELLENCE

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 42 pages

VAGHEE Manoj

RESPONSABILITE SOCIAL 8000 (Social Accountability 8000)

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 45 pages

VAGHEE Manoj

UN SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL BASE SUR ISO 14001 :
2004

Institut de la Francophonie pour l'Entreprenariat – 37 pages

SITES INTERNET

www.awt.be/web/fic/index.aspx

www.commentcamarche.net/qualite/organisation-qualite.php

www.irdp.ch/admee/colloque02/actes_admee/sympo/s3_4.pdf

www.iso.ch/iso.fr

www.iso.org