

SOMMAIRE :

Partie théorique

I-	Introduction.....	3
II-	Définitions de la qualité.....	3
III-	Historique de la qualité.....	4
IV-	Concepts de la qualité.....	5
	A- la non qualité en production.....	6
	B- conséquences de la non qualité.....	7
	C- Principaux composants de la qualité.....	8
	D- Concept de la fonction qualité.....	10
	E- Méthode des 5 zéros.....	11
	F- La méthode des 5 M.....	12
V-	Management de la qualité.....	12
	A- Objectif du management de la qualité.....	13
	B- Système qualité.....	13
	C- Management de la qualité selon ISO 9000.....	13
	D- Les 8 principes du management de la qualité.....	13
	E- Application pratique.....	14
	F- Qu'apportent les systèmes de management de la qualité.....	14
VI-	Les normes de la qualité.....	15

Partie pratique

I-	Historique de la RAM.....	18
II-	Organigramme de la RAM.....	22
III-	Politique qualité de la RAM.....	23
IV-	Performance du groupe.....	23
V-	Approche qualité marketing.....	25
	A- Qualité totale du groupe RAM.....	25
	B- marketing mix de la RAM.....	26
	1-les différents actes marketing de RAM	27
	2-les 4 piliers du marketing mix	28
	a- la distribution	28
	b- le produit.....	29
	c- le prix	29
	d- la promotion.....	29
VI-	les perspectives du groupe RAM.....	30

A- les compétitives de la RAM.....	
.....	30
B- Amélioration du transport aérien.....	
.....	31
CONCLUSION.....	33

PARTIE THEORIQUE

I- INTRODUCTION :

A l'ère de la mondialisation, de la libre circulation des biens et des services ; de l'avènement des industries, des entreprises de services qu'ils soient du secteur primaire, secondaire, tertiaire et du quaternaire et face à cela une clientèle de plus en plus exigeante de la rude concurrence entre les fournisseurs de toute sorte, la qualité devient non seulement un outil de luxe mais un outil indispensable pour la pérennité de tout acteur économique.

Lorsque **Abraham Lincoln** disait « les dogmes de notre passé paisible ne s'appliqueront plus dans notre futur turbulent comme notre cause est neuve, nous devons penser à agir différemment », il ne savait pas qu'il décrivait avec précision la situation à laquelle seront confrontés les Entreprises à la fin du 21^{ème} siècle. 6 marchés de biens et de services, se positionner par rapport à la concurrence, sont les objectifs de toute Entreprise ambitieuse qui ne peuvent toute fois être atteints que grâce entre autres à des produits ayant une qualité constante dans le temps et offerts à des prix concurrentiels et dont les caractéristiques sont bien définies et bien identifiables.

Toute fois pour exposer la qualité, nous passerons en exergue certains axes qui sont primordiaux à savoir ceux dont nous étudierons tout au long de ce travail.

II- DEFINITIONS DE LA QUALITE :

A nos jours, « le mot qualité » devient le quotidien de certains et un atout pour d'autres.

Donc sa définition peut prendre plusieurs formes à savoir :

- manière d'être bonne ou mauvaise
- supériorité, excellence en quelque chose
- **pour un responsable de marketing** : la qualité d'un produit est ce qui le rend vendable
- **pour un financier** : un produit de qualité est un produit rentable
- **pour un responsable de production** : la qualité est synonyme de conformité à des spécifications ou à des normes, c'est la même définition pour un responsable-qualité, pour qui la non-qualité est une non-conformité

- **pour l'Etat** : un produit de qualité est celui qui ne menace pas la sécurité des consommateurs
- **pour un utilisateur** : un produit de qualité est l'aptitude de ce produit à satisfaire un certain nombre de besoins

Selon la Norme **Iso 9001 version 2008**, la qualité est une « aptitude d'un ensemble de caractéristiques (taille, forme, couleur, gout etc.) à satisfaire des exigences ».

III- HISTORIQUE DE LA QUALITE :

Trois phases essentielles ont marqué l'évolution de la qualité à savoir :

- **des années 40 aux années 60** : (offre inférieure à la demande)

Le souci essentiel des Entreprises était d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché. La disponibilité du produit primait sur la performance attendue. Les consommateurs ne revendiquaient pas ou peu leur droit et l'Entreprise réalisait une marge de profit confortable pour assurer son développement. Néanmoins, la Guerre a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité.

En effet, le contrôle statistique de réception ou d'inspection de façon décisive sous l'impulsion de l'armée américaine pendant son effort de Guerre des années 40. Des procédures appelées **MILITARY STANDARD** formalisent une méthode qui diffusera lentement dans le reste de l'industrie. Ces procédures sont basées sur l'**AQI : AVERAGE QUALITY LIMIT**, traduit en français par le **NQA** : niveau de qualité acceptable qui représente le pourcentage des éléments défectueux.

Grace à ces travaux, certaines Entreprises ont introduit des méthodes plus performantes pour contrôler leurs produits remplaçant graduellement l'inspection classique.

Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit.

Des années 60 aux années 80 : (offre supérieure à la demande)

Cette période peut être caractérisée par une recherche pour la maîtrise de la qualité. La croissance des capacités de production devenait supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs. Une réelle concurrence s'instaurait alors entre les Entreprises pour réduire les coûts de production car, accroître la production sans maîtrise des coûts devenait synonyme de faillite. De plus les consommateurs devenaient de plus en plus exigeants au niveau de la performance du produit, des délais et des prises.

Les conditions conjoncturelles de cette période devenaient favorables au développement des approches qualité.

Dans un premier temps, les techniques statistiques appliquées aux produits ont été transposées aux processus de fabrication. Par la suite, la majorité des méthodes statistiques utilisées aujourd'hui furent introduites, les études de défaillance.

On peut dire enfin, que cette période correspond à celle de la recherche de la maîtrise des processus de production.

Des années 80 à aujourd'hui :

Durant cette période la concurrence ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent, de plus, des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche et développement de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'Entreprise pour faire face à la concurrence.

D'autre par, les mouvements des consommateurs coordonnent leurs forces et réclament seulement des produits techniquement performants mais encore des produits sûrs accompagnés d'un service. Ils sont à une marque tant qu'elle représente une valeur. La qualité a un prix mais pas n'importe quel prix.

Les conditions conjoncturelles de cette période permettent d'innover au niveau des approches qualité. En effet, les concepts : Assurance de la Qualité, Management de la Qualité et Qualité Totale deviennent une base importante pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'Entreprise.

L'assurance de la qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui permet à l'entreprise de fournir un produit conforme (**version 94**). Il s'agit de prévenir les problèmes de non qualité et de les détecter dès leur apparition et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin de gagner la confiance du client et le fidéliser.

Le management de la qualité (**ISO 9001**) : la qualité planifiée, maîtrisée, assurée et améliorée. (Mots clefs : **Efficacité** et **Efficiency, amélioration**).

IV- LES CONCEPTS DE LA QUALITE :

Bien que le concept de qualité remonte à l'antiquité avec l'industrialisation au XXème siècle, il prend une dimension scientifique. Le contrôle à partir des méthodes statistiques se développe vers 1935 aux Etats-Unis.

Le concept d'assurance qualité apparaît dans les années 1950. La notion de qualité totale de zéro défaut et les cercles de qualité font leur apparition dans les années 60 au Japon (qualité de ses produits avait une réputation médiocre). La gestion de la qualité suit en 1970. Depuis les outils de qualité on fait la démonstration de leur utilité.

- Selon la norme NF X 50-120, la qualité est un ensemble de caractéristiques (sécurité, norme, coûts d'achat, fiabilité, facilité de

maintenance,...) propre à un produit (ou service) afin qu'il puisse satisfaire les besoins exprimés par l'utilisateur.

La qualité du produit est donnée par :

- Le respect du cahier des charges (CDC)
- Le maintien de la conformité
- La satisfaction implicite du client

On mesure la qualité par :

- Notion de classe (« catégorie ou rang donné aux exigences pour la qualité »)
- Evaluer l'importance des caractéristiques et les classer
- Etude statistique des caractéristiques du produit
- Comparer la qualité désirée et obtenue

A -la non qualité en production :

Selon la norme NF X 50-120, la non qualité est l'écart global entre la qualité recherchée et la qualité effectivement obtenue et jugée par l'utilisateur.

Les causes essentielles de non qualité peuvent provenir d'une maîtrise incertaine du système de production.

Elle se mesure par le niveau d'insatisfaction de l'utilisateur.

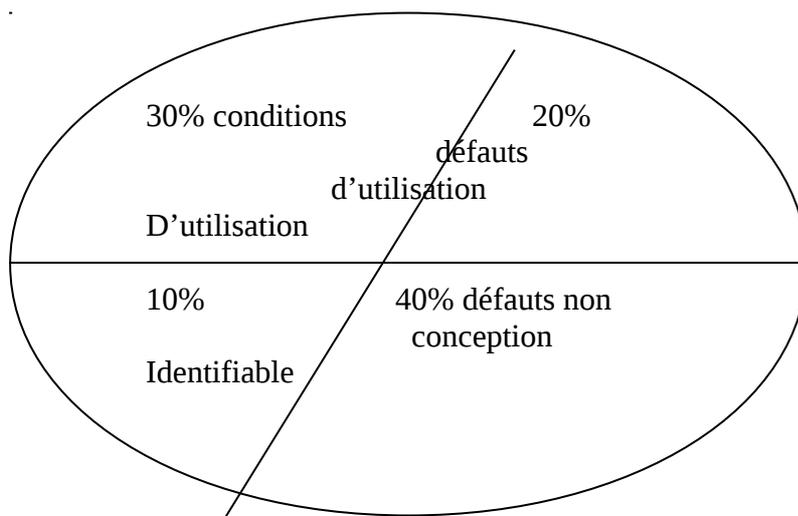
La non qualité coûte cher à l'Entreprise.

→ Directement par les coûts qu'elle entraîne (ex : retour des produits défectueux).

→ Indirectement par la perte de fidélité de la clientèle effective et potentielle.

B-conséquences de la non qualité :

Répartition des coûts de non qualité



Attention : sous qualité et sur qualité valent non qualité

Une qualité qui ne se vend pas devient de la sur qualité, donc une perte.

Il faut reprendre la non qualité au près du poste où elle à été produite.

Un défaut prévu coute 100 fois moins cher qu'un défaut constaté.

La non qualité entraine les anomalies et les actions correctives suivantes :

- Cout de garantie
- Manque à gagner du à la non vente des produits
- Pénalités de retard
- Remises ou remboursement partiel
- Perte des clients
- Perte de l'image de marque
- Rebuts, retouches
- Déclassement
- Retouches
- Frais de production
- Frais de matière
- Frais de transport
- Frais de stockage
- Recherche des défauts
- Frais de réalisation
- Frais de personnel
- Frais d'appairage ou, et de tri
- Absentéisme
- Attente de pièces (bonne ou mauvaise)
- Mauvaise organisation de poste

Afin de supprimer les couts de non qualité, il faut investir dans les moyens de détection et de prévention afin d'agir dans l'apparition du défaut au lieu de réaliser des travaux correctes pour l'élimination des défauts.

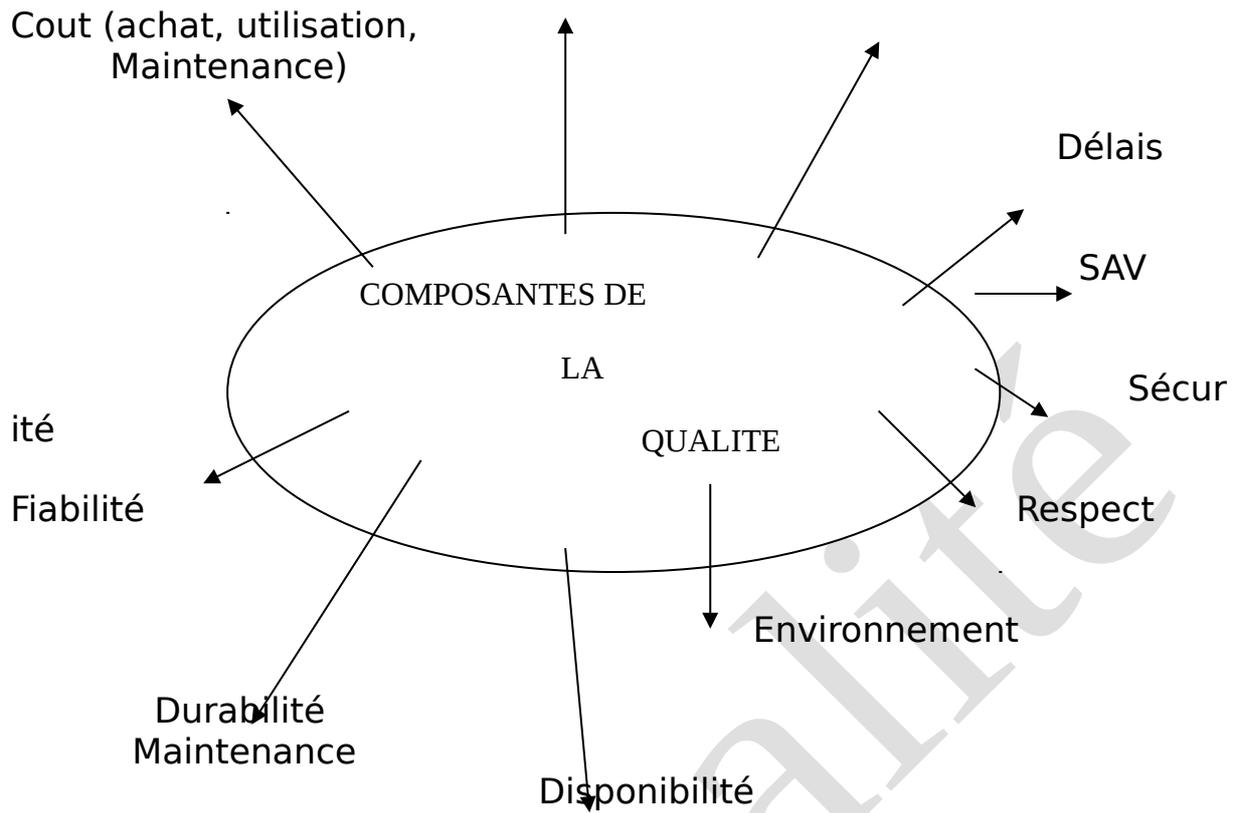
C -les principaux composants de la qualité :

La qualité dépend de nombreux ses composantes (esthétique, performances, SAV, cout, sécurité, durabilité, fiabilité, etc).

Si l'une d'elles ne donne pas satisfaction il ya non qualité

Fonctionnalité

performances



La Qualité

D- concept de la fonction qualité :

Pour l'utilisateur, la qualité est souvent, liée, pour lui, à la fiabilité par rapport au prix payé.

Pour l'Entreprise, la recherche de la qualité nécessite des dépenses et des investissements importants. On recherche un compromis pour un niveau de qualité acceptable (NQA).

C'est-à-dire une fiabilité suffisante qui permet donc une réduction des coûts mais avec un pourcentage de risques d'avoir des défauts que le client est apte à accepter en fonction du prix payé.

La qualité résulte :

De la volonté collective de l'Entreprise

De la maîtrise exercée systématiquement sur l'ensemble des facteurs dont elle dépend

De la coordination des efforts de chacun

De la motivation et la constante de l'attention

De l'exercice du jugement individuel

La politique de qualité c'est :

- Se donner des objectifs de qualité (management de la qualité)
- Former et sensibiliser le personnel à cette démarche (maîtriser)
- S'assurer de la qualité obtenue (assurance qualité)
- Mettre en place une méthode pour s'améliorer (amélioration qualité)
- Faire des choix pour atteindre une qualité donnée (planification qualité)

L'ensemble des moyens mis en œuvre doit être structurée par le système de management de la qualité. Celui-ci est décrit dans le manuel qualité et dans les procédures qualité.

La planification permet de :

- Définir les objectifs stratégiques
- Définir les exigences de la qualité
- Préparer la mise en œuvre
- Elaborer les plans qualité
- Améliorer la qualité

La maîtrise de la qualité vise à :

- La conformité du produit
- Quantifier les résultats obtenus

- Responsabiliser les rôles de chacun

L'assurance/ amélioration qualité permet d'obtenir :

- Donner confiance au client
- Garantir la qualité fournie dans le temps
- Réaliser des audits qualités par une personne indépendante
- Comparer qualité obtenue et la qualité réalisée

En cas de différence entre la qualité obtenue et la qualité réalisée, il faut :

- Modifier le manuel et les procédures
- Respecter ce qui est préconisé dans le manuel et les procédures

E- méthode des 5 zéros :

Toute Entreprise souhaite, bien entendu, produire la quantité (pas de stock), sans défaut, quand il faut (pas de délai) , sans panne ni accident et autre moindre cout.

Pour arriver à cet objectif, il faut essayer de supprimer les gaspillages. Les Japonais sont les premiers à l'avoir compris. Leur approche s'articule autour de l'augmentation de la qualité de leur produit.

On applique la règle des « cinq zéros » :

- Zéro panne : le parc machine est en bon état de fonctionnement
- Zéro défaut : le produit obtenu est conforme au contrat fixé initialement
- Zéro délai : la planification assure l'entrée des produits dans le circuit au bon moment et au bon endroit
- Zéro stock : la gestion des stocks est parfaitement maitrisée (matières premières, encours, produits finis)
- Zéro papier : la rédaction technique est concise mais complète. Aucun document inutile ne circule

F- la méthode des 5 M :

C'est une méthode d'analyse qui permet de ne pas oiblier d'éléments qui interviennent dans le phénomène.

On distingue :

Matériel : avec quoi réalise-t-on ?

Main-d'œuvre : qui réalise ?

Matière : sur quoi agit-on ?

Milieu : quel est l'environnement ?

Méthode : comment réalise-t-on ?

On peut parfois ajouter « Mesure » qui définit les conditions pour contrôler la réalisation.

Exemple : effectuer une mesure.

Matériel : pied à coulisse

Main-d'œuvre : l'opérateur

Matière : une pièce

Milieu : l'atelier

Méthode : pression force angle

V-MANAGEMENT DE LA QUALITE :

La qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise: la Satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement

Supposent une gestion de la qualité au service de tous

Les processus de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système

Qualité contribue également à gérer activement les risques d'une entreprise.

Le management de la qualité (QM) relève des compétences de la direction et doit être intégré

Dans la conduite de l'entreprise. La qualité doit être considérée en interaction avec les facteurs

«Coûts» et «temps». Les collaborateurs doivent être intégrés à tous les échelons.

D'après les normes ISO, le QM est défini comme un terme générique pour l'ensemble des activités

De la fonction générale de management qui déterminent la politique de qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens divers (ISO 9000 : 2000).

A-Objectifs du management de la qualité :

La qualité n'est pas un objectif en soi. Le management de la qualité vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management de la qualité vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise.

B- Système qualité :

Un système qualité est un guide d'orientation pratique selon lequel la direction et les collaborateurs concrétisent la qualité dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Il décrit les objectifs, structures organisationnelles et actions nécessaires à l'amélioration

de la qualité tant au niveau interne qu'externe. Pour ce faire, il est indispensable de désigner des responsables de la qualité ainsi que les objectifs visés et la façon de les atteindre. Tous ces éléments sont à mettre par écrit et à communiquer aux collaborateurs

C- Management de la qualité Selon l'exemple ISO 9000 :

La série des normes ISO 9000 est très souvent appliquée pour la mise sur pied de systèmes qualité.

À ce jour, plus de 600 000 systèmes ont été établis selon ces normes dans le monde, plus de la moitié étant certifiés. Développées à l'origine pour l'industrie, les normes ISO 9000 sont aujourd'hui utilisées aussi dans le secteur des services et du commerce, ainsi que dans les administrations publiques et les organisations à but non lucratif. Elles sont applicables à toutes les branches de l'économie. Elles décrivent de quels éléments un système qualité doit être composé.

Considérées comme un tout, elles constituent une marche à suivre pour la mise sur pied et l'application du management de la qualité et formulent des exigences générales pour l'assurance de la qualité.

D- Les huit principes du management de la qualité :

Les huit principes définis par l'ISO pour le management de la qualité font partie de la norme ISO 9004 et constituent la base de toute cette série de normes.

- _ Responsabilité de la direction;
- _ Management des moyens;
- _ Réalisation des produits et des prestations;
- _ mesure, analyse et amélioration

Ces chapitres principaux se réfèrent aux processus d'entreprise et peuvent se classer dans un modèle de processus permettant aux entreprises d'harmoniser les exigences d'un système qualité avec les processus d'entreprise.

Ce modèle de processus reflète le cycle «plan, do, check, act PDCA»). Cette systématique est valable non seulement pour le modèle: elle doit aussi être appliquée aux différents processus à l'intérieur de celui-ci.

E- Application pratique :

Chaque entreprise peut en principe établir un système qualité indépendant de normes. En règle générale, il est toutefois approprié de recourir à des modèles existants tels que la série de norme ISO. Il y a lieu en particulier de pondérer la responsabilité de la direction de l'entreprise dès l'établissement du système qualité. Le danger existe en effet qu'un système qualité, une fois établi et certifié, soit

uniquement mis par écrit et non vécu par l'entreprise et les collaborateurs après la phase de certification.

La direction doit donc dès le début communiquer son attachement à la qualité, au management et à la culture de la qualité dans l'entreprise

et exercer une fonction de modèle..

9000 ou le modèle d'auto-évaluation de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).

F- Qu'apportent les systèmes de management de la qualité?

Il vaut donc la peine d'affecter du temps et de l'argent au management de la qualité. En effet, des processus précis, des responsabilités clairement attribuées, les contrôles (par exemple réception de la marchandise, contrôles finaux), des audits, la formation des collaborateurs ou toute autre action préventive démarches pouvant contribuer à éviter les erreurs dès le départ.

La «non-qualité» coûte cher. Puisqu'ils ne sont pas quantifiables, les coûts sont souvent sous-estimés.

La «non-qualité» occasionne des dépenses sous formes de mesures d'amélioration, de reprises de retards ou de mises au rebut. Les réclamations, les prestations de garantie, les prétentions en responsabilité du fait des produits et les rappels occasionnent des coûts supplémentaires et une détérioration de l'image de marque. Ce sont justement ces risques qu'un système qualité peut réduire durablement.

VI -NORMES :

Une norme, du latin *Norma* (« équerre, règle ») désigne un état habituellement rependu ou moyen considéré le plus souvent comme une règle à suivre. Ce terme générique désigne un ensemble de caractéristiques décrivant un objet, un être, qui peut être virtuel ou non. Tout ce qui entre dans une norme est considéré comme « normal », alors que ce qui en sort est « anormal ». Ces termes peuvent sous-entendre ou non des jugements de valeur.

Dans ce contexte nous pouvons souligner à titre d'exemple les normes ISO, ou les normes marocaines (NM).

Lesquelles normes se distinguent de leurs élaborations que ce soit leurs rédactions ou aux domaines d'application.

Pour l'ISO citons quelques une les plus utilisées :

- ISO 9001 : système de management de la qualité
- ISO 22000 : système de management de la sécurité des denrées alimentaires.
- ISO 14001 : système de management de l'environnement
- ISO 17025 : sécurité au laboratoire
- ISO 19011 : audit qualité et environnement
- ISO 27000 : sécurité de l'information
- Référentiel
- OHSAS (18001)
Occupational health and safety assessment series
- QSE système intégré qualité-sécurité-environnement
- SA8000 : responsabilité sociale
- Global GAP «bonnes pratiques agricoles »
- IFS: International Food Standards
- HACCP: hazard analysis critical control point.

PARTIE PRATIQUE

CAS DE LA COMPAGNIE RAM

I- HISTORIQUE DE LA RAM:

La société ram est une société anonyme qui contribue activement au développement économique du pays et à son image internationale. Son image remonte en 1946 avec la création de la société Air Atlas qui exploite des avions junkers « JU52 » sur le réseau Algérie, Espagne et France.

Entre 1957 et 1953, le capital passe à 400.000.000 FF. La compagnie acquiert deux quadrimoteurs Douglas DC.4 et obtient la décision de fusionner avec la société privée Air Maroc.

Le 25 juin 1953, la naissance officielle de la compagnie chérifienne de transport aérien Air Atlas/ Air Maroc avec un capital de 672.000.000 FF et une participation étatique de 34%.

Le 28 juin 1957, la naissance de la compagnie nationale Royal Air Maroc dont le capital était détenu à 67,73% par l'état. L'effectif était de 443 agents et la flotte se composait de trois DC.3.

En 1958, la création du centre de formation professionnelle RAM chargé de former des jeunes marocains aux métiers de l'aéronautique.

En 1959, la compagnie acquiert et met en service Lockheed L749 constellation et recrutement ses premiers stewards.

En 1960, la compagnie acquiert deux caravelles (avion biréacteur S.E 200 offrant jusqu'à 80 places et volant à la vitesse de 800 km/heure) et ouvre de nouvelles dessertes : Dakar, Genève et France Fort. L'effectif était de 584 employés dont 288 européens et 296 marocains.

En 1962, la sortie de la première promotion de mécaniciens du centre de formation professionnelle pour assurer l'entretien de SE. 210 (caravelle) ainsi que l'ensemble des visites.

La flotte était composée de 4 caravelles de 2 L.749 (constellation) de 2 DC.3. Le réseau régional s'est étendu à d'autres pays l'Allemagne, l'Italie et le Sénégal.

En 1968, la RAM crée sa filiale SOTORAM qui gère à ce jour deux grandes unités hôtelières à Agadir et Marrakech ainsi que le catering RAM aux Aéroports Mohamed V de Casablanca d'El Massira à Agadir.

En 1970, la RAM achète son premier B727-200, après avoir reçu une cinquième caravelle. Le centre de formation professionnelle ouvre une section pilote de ligne, il met aussi en place, le noyau de ce qui allait devenir en 1972, l'Ecole Nationale des Pilotes de Ligne (ENPL). Elle formera 289 pilotes pour la compagnie dont 117 commandants de bord et 172 officiers pilotes. Elle formera également 183 pilotes pour des compagnies étrangères.

En 1972, la réservation tambour céda la place à l'information le système électronique « Carim » rattaché au système Alpha 3 d'Air France.

La RAM a été la première compagnie africaine à disposer de moyens de réservation électronique.

En 1975, l'achat d'un B 707 dont l'exploitation sera par la suite renforcée par un autre B 707, et permit d'élargir le réseau à l'atlantique nord, le moyen orient et l'Amérique du sud (New York, Montréal, Koweït, Rio de Janeiro, Sao Paulo, Beyrouth, Jeddah...)

En 1976, la RAM acquiert son premier B 737-200, le premier d'une commande qui correspond deux autres, ainsi qu'un B 707-200, un

B.747-200 et trois B 727-200, appareil hautement automatisé et équipé d'un ordinateur de bord.

En 1982, la RAM devient membre de l'IATA et en a assuré la présidence à Montreux, en suisse en 1986.

En 1985, la RAM acquiert un B 757, signe un contrat d'achat de 10 B 737-400/500 et met en service trois ATR 42 en remplacement de deux F-27-600.

En 1986, la RAM obtient la première certification d'agrément des installations de maintenance aéronautique sur tous les types d'appareils FAA (Administration Fédérale Américaine de l'Aviation Civile).

En 1989, la RAM signe un contrat d'adhésion au système de réservation Amadeus, système qui rentrera en service en 1992.

En 1990, son Altesse Royale, le Prince Héritier Sidi Mohamed pose la première pierre du centre d'instruction général Mohamed Kabbej et l'école nationale des pilotes et lignes fête son 20^{ème} anniversaire.

Entre 1990 et 1992, la RAM ouvre la ligne Stockholm et supprime les lignes desservant Tripoli, Benghazi et Rio de Janeiro.

En 1993, la RAM met en service deux B.737, met en place un banc d'essai moteurs et stimulateur B.737-400/500, retire les B-707 de sa flotte et signe un contrat d'acquisition d'un B.747-400 en remplacement du B.747 S.P.

En 1994, la RAM met en service deux Boeing 737-400 et le B.747-400.

En 1995, la compagnie met en place une nouvelle stratégie et une nouvelle façon de gestion qui tourne autour de :

- la refonte des produits et des services par la création de la nouvelle classe Affaires « Zénith »,

- la rénovation des cabines des avions.

- le réaménagement des points de vente

- la restructuration du réseau par augmentation de l'offre sur certaines destinations de l'ouverture de nouveaux marchés : Johannesburg et Dubaï.

- la fidélisation et le développement de la clientèle par la confection de tarifs professionnels segments par type de marché.

Le lancement d'une campagne de communication institutionnelle et produit autour du concept « RAM bienvenue à vos exigences »

En 1997, le lancement du Hub de Casablanca Mohamed V, la restructuration du programme autour de la plate forme Mohamed V comme Hub international,

- le lancement du programme de fidélisation Safar Flyer le 28/02/1997.

- le retrait de la flotte du B.727-200. Cet appareil a été remplacé par un B.737-500 la même année.

- le centre industriel aéronautique obtient la certification JAR 145.

-les escales de la compagnie au Maroc obtiennent le Label ISO 9002 qui couvre trois volets :

Le service aux clients, l'assistance aux avions, l'assistance aux équipages.

-certification du stimulateur B.737-400 et B.737-500.

RAM et Air France signent le 07/07/1997, un accord portant sur le développement de nouveaux services et la promotion du trafic aérien aussi bien entre la France et le Maroc, qu'au-delà des plates formes de correspondances de deux compagnies.

En 1998, le centre industriel aéronautique obtient le 31 aout, « l'Air Agency Certificate » Far 145 par l'Administration Fédérale Américaine de l'aviation civile F.A.A.

-la livraison du 1^{er} B.737-800 de nouvelle génération, le 11/07/1998.

-le retrait des 2 B.727-200 restants.

-la création d'Amadeus Maroc filiale détenue à la hauteur de 70% par la RAM et 30% par AMADEUS, chargée de commercialiser les produits et les services Amadeus auprès des agences de voyages au Maroc.

-la signature le 25 mai 1998 d'un accord de Code Share au Golf Air dans le cadre duquel le réseau Amérique Nord/ Afrique de RAM est mis à la disposition des passagers de Golf Air et le réseau Asie de cette dernière est proposé aux passagers RAM.

-la mise en ligne du 1^{er} site internet RAM.

En 1999, le pole client fret obtient la certification ISO 9002 pour ses activités commerciales en juin 1999.

-la RAM acquiert deux B.737-700.

-le lancement des activités du call center RAM.

-la création du SNECMA Morocco Engine Services (SMES), filiale détenue à hauteur de 51% par Snecma et 49% par RAM. Snecma est spécialisée dans la maintenance et la réparation des moteurs d'avions.

En 2000, la création le 03 novembre 2000, filiale basée à Dakar, détenue à hauteur de 51% par RAM et 49% par l'état du Sénégal.

-la RAM reçoit le prix national de la qualité 1999 pour ses activités de Handling d'assistance aux passagers et de traitements des avions.

-la signature d'un accord de Code Share avec Delta Airlines qui permet de renforcer aussi bien la présence de la compagnie aux Etats Unis, ainsi que la position de Casablanca comme Hub vers l'Afrique que la Méditerranée.

-la signature d'une alliance Marketing entre Tunisair et RAM, le 04/08/2000.

En 2001, la RAM et Boeing signent le 23 mars 2001 un contrat d'achat de vingt Boeing 737 de la nouvelle génération dont la livraison se fera entre 2002 et 2010.

-la RAM et Airbus signent le 18 juin 2001 un contrat d'achats de quatre Airbus A321-200.

-la création de Matis Aerospace en aout 2001 : un joint venture entre la compagnie, Boeing et Labinal, filiale spécialisée des harnais de câbles aéronautiques pour cinq modèles d'avion Boeing (737,747, 757, 767, 777).

En 2002, le centre aéronautique industriel de RAM réalise des visites grand entretien sur trois Boeing B.737-500 d'Air France.

-la mise en service des premiers B767 sur le réseau Amérique du Nord et Moyen Orient.

-la mise en place d'une nouvelle stratégie Cargo pour mieux accompagner les Entreprises marocaines qui utilisent le fret aérien et contribuer à accroître leur compétitivité.

-les Amadeus Maroc certifiée ISO 9001 version 2000 pour l'ensemble de ses activités (commerciales, techniques, assistance aux agences de voyages, formation...)

-la RAM a signé un contrat en 2002 avec Boeing et Airbus concernant la livraison de 20 avions moyen-courrier dernière génération de Boeing et quatre Airbus A 321 à l'horizon 2012.

En 2003, l'obtention par la compagnie du prix national de la qualité qui récompense la qualité de toute la chaine de traitement de passager en vol.

-la signature d'une joint-venture entre EADS et RAM relative à la création d'un centre régional de maintenance aéronautique à Marrakech.

-la création en association avec la CDG d'une filiale commune, Atlas Morocco Hospitality.

-les accords de partenariat entre RAM et l'ONMT dans le cadre du plan national du développement du tourisme.

-le renforcement du partenariat avec Air Littoral par le lancement d'un accord de partage de code sur la ligne Casablanca-Montpellier.

-la RAM reçoit un nouveau B737-800

-la signature d'un accord commercial avec Emirates qui met en Code Share les trois vols hebdomadaires Dubaï-Casablanca-Dubaï d'Emirates.

-la RAM reçoit son premier Airbus A 321-200, le 04 novembre 2003, le premier d'une commande de 4 avions du même type.

-la RAM obtient le trophée de l'Entreprise citoyenne, dans le cadre de l'opération « Plages Propres 2033 ».

En 2004, une nouvelle politique de libéralisation du ciel marocain.

-Entrée dans le ciel marocain de 11 nouvelles compagnies européennes ;

-Création d'Atlas Blue, filiale de RAM, compagnie Low Cost.

-En 2005, le début des négociations pour un accord aérien d'Open Sky avec l'Union Européenne.

II-ORGANIGRAMME DE A RAM:

Présidence direction
générale

Direction Générale
Adjointe
Développement

1

Direction Générale Adjointe
Commerciale

III-POLITIQUE QUALITE DE LA RAM:

La démarche Qualité au sein de Royal Air Maroc : une approche globale et intégrée :

- Royal Air Maroc vise l'amélioration continue de ses prestations clients en s'appuyant sur une démarche Qualité dans tous ses secteurs d'activité.

Cette démarche vise deux objectifs permanents :

- Continuer à garantir un niveau de qualité de service sans cesse amélioré, apprécié et reconnu par la clientèle ;
- Faire de la satisfaction client un réflexe naturel, présent dans tous les esprits du personnel et à tous les niveaux de fonctionnement quotidien de l'entreprise.
- Royal Air Maroc a engagé un processus global de certification de ses métiers par leur mise en conformité avec les normes d'Assurance Q.

IV- PERFORMANCE DE LA RAM:

La RAM est une société anonyme qui est née le 28 juin 1957 de la fusion d'Air Atlas et d'Air Maroc et n'a cessé depuis de croître. C'est elle qui a lancé en 1976 le Boeing 737-200. Royal Air Maroc (RAM) a réalisé en 2005 sur le marché Africain un Chiffre d'Affaire estimé à 150 Millions d'Euros, enregistrant une hausse de +68% par rapport à l'année précédente.

RAM emploie plus de 5600 agents, assure la formation de ses propres pilotes, assure en outre, le meilleur rapport qualité prix sur des dizaines de destinations dans quatre continents, elle est aussi

catayseur de développement de plusieurs secteurs économiques (dont le tourisme marocain). C'est une compagnie dont le portefeuille des participations dans 20 sociétés s'élève à plusieurs millions de dollars.

RAM a mis en place en novembre 2001, une vision stratégique avec comme objectif de faire de la compagnie, un groupe National font, multi métiers, jouant le rôle de locomotive au service de la croissance économique du Maroc.

Au terme du plan stratégique (2002-2005), de nouveaux enjeux sont apparus et notre environnement national et international accélère sa mutation. Il s'agit de baliser le chemin pour les prochaines années d'imaginer notre avenir et d'arrêter une vision.

Le Groupe RAM a donc lancé l'élaboration de son plan de marche pour les six prochaines années.

L'approche retenue est participative, l'ensemble des directions et filiales de la RAM seront appelées à contribuer à ce projet afin qu'un maximum de collaborateurs prennent part à son élaboration.

Le transporteur marocain exporte son savoir-faire en investissant dans de nouvelles compagnies africaines dont il verrouille le contrôle grâce à une participation de 51%. Ce schéma a été adopté avec Air Sénégal International. L'expérience est un succès puisque la compagnie est devenue la première de l'Afrique de l'Ouest.

Il a été ensuite question des résultats de l'exercice 2005-2006 de la RAM qui s'emblent avoir évolué d'une façon importante ; et de la nouvelle grille de programme des vols de la compagnie pour l'année 2007 qui se caractérise par une offre en progression et une densification des fréquences sur plusieurs destinations. La compagnie développera son réseau de vols sur le continent Africain avec une dizaine de fréquences hebdomadaires supplémentaires de telle sorte à améliorer le taux de connectivité de l'aéroport de Casablanca, Hub de RAM.

Rappelons que les performances commerciales de la RAM en 2005 étaient remarquables bonnes avec un total de 4,5 Millions de passagers. Le Chiffre d'Affaire a atteint 8,4 Milliards de Dirham, soit une progression de 9% par rapport à 2004.

Les grands marchés de la RAM ont aussi enregistré de bonnes performances avec une évolution de 16% pour la France et l'Amérique du Nord, 9% pour l'Europe, 26% pour le Maghreb et 19% pour le Moyen Orient.

En 2005, la RAM a ouvert 15 nouvelles dessertes dont 13 lignes internationales et deux locales.

En plus du Cameroun, du Burkina Faso, du Togo, et du Bénin, la RAM ambitionne de desservir le Ghana, le Congo, la Guinée-Equatoriale et la République Démocratique du Congo entre 2007 et 2008.

Le Dreamliner, dernier des usines Boeing de Seattle va intégrer la flotte de RAM, déjà majoritairement composée de Boeing.

La compagnie a finalisé le 06/12 dernier un accord portant sur l'acquisition de cinq Boeing 787. Quatre sont en commande ferme, l'autre est en option la RAM dispose d'une flotte constituée d'avions de type Boeing et Airbus.

Ce choix stratégique s'est traduit par une démarche de qualité et une certification ISO 9001-2000 et l'ensemble des métiers qui participent à la chaîne des traitements clients. Une démarche consacrée en 2006 par l'obtention de la certification IOSA, délivrée par l'IATA.

Signalons que la RAM dessert plus de 60 destinations dans une trentaine de pays dont neuf villes Françaises (Paris, Marseille, Toulouse-Strasbourg, Bordeaux, Nice, Lyon et Montpellier) ainsi que dans tous les pays Européens, aux Etats Unis, au Canada, au Liban et en Egypte. Elle effectue plus de 44000 vols/an avec une flotte de 41 appareils de nouvelle génération.

V- APPROCHE QUALITE-MARKETING

A- Qualité Totale du Groupe RAM :

La compagnie RAM engagée dans la démarche de la qualité totale soit qu'il s'agit d'un travail de longue haleine et qui doit être arrêté car ce travail introduit de fortes ruptures culturelles et demande aux employés des efforts d'adaptations énormes.

La RAM vise l'amélioration, continue ses prestations clients en s'appuyant sur une démarche qualité totale dans tous ses secteurs d'activités.

Cette démarche vise deux objectifs permanents :

- Continuer à garantir un niveau de qualité de service sans cesse, améliorer, apprécié et reconnue par la clientèle.
- Faire de la satisfaction client un réflexe naturel, présent dans tous les esprits du personnel et à tous les niveaux de fonctionnements quotidien de l'Entreprise.

Pour se faire, la RAM a engagé un processus global de certification de ses métiers par leur mise en conformité avec les normes d'assurances qualité les plus élevées dans l'industrie du transport aérien.

RAM est l'un des tous premiers opérateurs nationaux à avoir initié une démarche qualité totale intéressant l'ensemble de ses métiers. Elle est aussi la première compagnie Maghrébine et Africaine à être certifiée par l'IOSA. Le véritable défi pour la compagnie est de poursuivre ses performances sur la route infinie de l'excellence en recherchant, systématiquement et constamment, l'optimisation de ses processus de travail et de service à la clientèle.

La mission principale concrétisée consistait à mettre en place la nouvelle formule ISO 9001 Version 2000 au sein de la direction du transport. Des groupes de travail se sont constitués afin de refondre le système qualité.

La mise à niveau des processus et des procédures aux normes internationales en vigueur les plus exigeantes préfigure l'autonomie du nouvel esprit d'entreprise qui s'est affirmée avec l'avènement de la filiale Atlas Handling.

En fait la compagnie est toujours mise en compétition renouvelée avec ses propres standards de qualité internationalement certifiés.

Depuis la certification ISO, la direction du transport est soumise à une véritable épreuve de préservation et de consolidation de son image qualité en remettant en jeu la norme ISO 9001 tous les trois ans.

En mars 2006, la RAM a réalisé un programme qualité à travers des audits semestriels dans l'intervalle menés par l'organisme certificateur, BVQI International.

La normalisation des métiers au sein de la direction du transport vient de franchir un palier majeur après l'obtention des services Exploitation de la compagnie de la certification IOSA (IATA, Operational Safety Audit).

En réalité, les atouts de la compagnie n'ont fait que peaufiner sa préparation aux Normes IOSA en opérant la refonte de la documentation et la capitalisation des meilleures pratiques de sécurité des plus grandes compagnies aériennes dans le monde, ce qui permet à RAM de démontrer sur le plan International la fiabilité de ses systèmes de sécurité aérienne.

B- Marketing Mix du Groupe RAM

1°)- Les Différents Actes Marketing de la RAM :

Le marketing mix est un ensemble de méthodes et d'outils dessinés à définir, à concevoir et à promouvoir des produits adaptés des besoins et attentes spécifiques des segments de clientèle visés et aux contraintes de l'environnement.

RAM poursuit sa politique de conclusion d'alliance Marketing déjà concrétisée avec plusieurs partenaires au rang desquels figurent Delta Airlines, Air France, Iberia et Golf Air. Cette politique s'est traduite au cours de l'exercice par :

- Le renforcement de l'accord de Code Share avec Air France
- La réadaptation de l'accord de Code Share avec Air Iberia
- La conclusion d'un accord de Code Share avec la compagnie Tunisair permettant à la RAM d'offrir un produit plus adapté en termes d'horaires.

Pour satisfaire et fidéliser ses clients, la RAM a mis en place un programme de fidélisation appelé «Safar Flyer».

Safar Flyer est un programme de fidélisation qui donne la possibilité de cumuler des miles permettant de profiter de nombreux privilèges. L'unité de mesure de Safar Flyer est le mile qui correspond à 1609 mètres.

Les miles sont obtenus exclusivement pour les parcours effectués à bord des vols de RAM à un tarif individuel publié à l'exception des tarifs groupes et des tarifs consentis aux professionnels... ;

L'accumulation des miles est fonction de la distance parcourue et de la classe de voyage empruntée. Ainsi en classe économique, les miles parcourus sont intégralement crédités. Ils sont doublés au Zénith et triplés au First Class. Ce programme est aussi valable pour les jeunes et juniors. Les adhérents peuvent gagner des billets d'avions gratuits en accumulant des miles à chaque voyage.

A côté de ce programme de fidélisation, la RAM a mis en place des cartes ciblant plusieurs types de clientèle. On trouve alors :

- Carte Tawassoul : destinée aux marocains résidents à l'étranger
- Carte Corporate : ciblant la clientèle affaire, cette carte permet la bonification en miles de l'entreprise et de l'employé qui effectue le voyage sur son compte Safar Flyer personnel,
- Carte Famille : mise en place pour attirer les membres de famille des clients Safar Flyer en permettant le cumul des miles ;
- Carte Inter Plus : mise à la disposition de la clientèle affaire sur réseau domestique ;

Ainsi la RAM propose toujours des services nouveaux permettant de fidéliser ses clients, sans mettre que la RAM propose, durant ses vols, une sélection des produits de marque plus prestigieuses, à des prix très avantageux.

En outre la RAM a mis en place les fondamentaux d'un grand groupe national orienté vers la satisfaction des attentes de ses clients et partenaires et fortement associé au dynamisme économique et industriel de notre pays.

La compagnie a mis aussi en place, en 2001, une vision stratégique ayant pour objectif de faire de la compagnie, un groupe national fort, multi-métier, jouant le rôle de locomotive au service de la croissance économique du pays. Ce groupe est organisé autour de six pôles de croissance, concentre ses atouts sur le développement de son savoir-faire dans le transport aérien et les activités connexes.

Le groupe RAM est composé de six pôles qui sont :

- Trois pôles « métiers de base » :
 - Transport régulier ;

- Transport touristique ;
- Fret aérien
- Trois pôles « métiers connexes » :
 - Hôtellerie ;
 - Industrie ;
 - Services et innovations

2°)- Les Quatre Piliers Du Marketing Mix Chez La RAM :

Le marketing mix est un mélange d'un certains nombre d'éléments. Au sens large ; c'est l'ensemble dont dispose une entreprise pour atteindre un objectif commercial.

Le marketing mix se base sur quatre piliers :

La Distribution, le Produit, Le prix et la Promotion.

a)- La Distribution :

- Rapprochement géographique du client au groupe
- Disponibilité et circulation du produit mis à la vente par le groupe
- La RAM compte quatre canaux de distribution :

Les canaux de distribution directe

-Les Agences RAM :

- ❖ Généralement installées sur place
- ❖ Spécialisation dans la vente directe,
- ❖ Vente de billet, réservation des vols,
- ❖ Les agences RAM peuvent dans certains cas assurer dans la mesure des places disponibles, le trafic met en d'autres termes le transport de marchandises.

-Call Center RAM :

- ❖ Le call center a pour mission de mettre en vente l'offre fret sur les vols passagers et Cargo.
- ❖ Ce pole est composé de deux entités : le superviseur génial et les agents du call center Cargo.

-Le site Internet :

Le site internet reste l'un des maillons forts de la vente à distance développés par la RAM car il permet au client de réserver son vol et met à sa disposition plusieurs offres d'achat.

Les canaux de distribution avec intermédiaires

-Les Agences de RAM :

- ❖ Par le biais desquelles tout client peut se procurer un billet d'avion ou tout autre renseignement.
- ❖ Ces renseignements résolvent de nombreux problèmes. Et peuvent mieux évaluer les besoins et les désirs d'un segment distinct.

b)- Le Produit :

- Le produit mis à la disposition du client par la RAM via le processus de la vente est le billet d'avion.
- Billet d'avion= la destination+les horaires (en GMT d'entrée et de sortie de chaque escale concernée par les vols) + la disponibilité de l'équipage.

c)- Le Prix :

Pour la RAM, parler de prix revient à mettre en avant les vertus de la liberté du client tout en prônant la fameuse règle du « Client Est Roi »

- Nouveau mode de tarification qui a fait ses preuves
- Liberté de choisir à qui et à quel prix acheter votre en fonction du niveau de prestation que vous souhaitez.

d)- Promotion :

- la promotion du produit donne lieu :
 - à l'émission d'affiche urbaine
 - à la publicité sur les lieux de ventes (PLV)
 - la publicité institutionnelle quant à elle vise à : établir et en renforcer l'image de marque de l'entreprise ou des produits de la RAM au près du grand public.

Exemple : les campagnes de promotion et publicités télévisées diffusées pendant le mois de février 2004 avec pour dénomination « les Ailes Du Maroc »

IV- LES PERSPECTIVE DE LA RAM

A-Compétitivité de la RAM :

A la RAM, on s'y prépare depuis un certain moment déjà. Et le mot d'ordre est sans équivoque : c'est la nouvelle organisation caractérisée par un recentrage total du client et la satisfaction de ses attentes, mais surtout la direction service-client, qui est mise en contribution. Mais la seule façon pour la RAM de faire face aux mutations majeures qui ont marqué ces dernières années le paysage aérien international et se préparer à l'Open Sky avec l'Europe,

« c'est d'utiliser ses atouts pour s'adapter et développer ses parts de marché ».

La compagnie du transport aérien « RAM » s'efforce d'améliorer sa compétitivité tant sur le marché international qu'au niveau du marché national.

Conscientes des enjeux du marché et du poids Low Cost, elle tente de baisser ses tarifs et de diversifier son offre sur le marché domestique.

Dans le cadre de sa stratégie visant à être un partenaire de choix dans développement régional et confiante dans potentiel touristique d'Essaouira,

RAM a lancé des vols au départ de Casablanca vers Essaouira en Décembre 2004, puis au départ de Paris en juin 2005.

Aujourd'hui, RAM souhaite contribuer d'avantage et de manière plus active à la croissance touristique de la destination Essaouira, indique un communiqué de cette compagnie nationale.

La compagnie nationale a ainsi élaboré un plan d'action couvrant les volets commerciaux, réseau, marketing et communication, à même de faire du transport aérien, un levier favorisant, la promotion touristique d'Essaouira et un facteur de renforcement de l'attractivité de cette destination à travers une desserte appropriée et des tarifs adaptés.

Au niveau du réseau, la RAM passera de 2 à 4 vols par semaine pour la ligne Casablanca-Essaouira, opérée par Breecraft et Régional Airlines.

Les horaires adoptés offrent aux passagers des connexions sur les principaux points du réseau international de RAM (Via Casablanca).

Pour la ligne Paris-Essaouira, la compagnie nationale double son offre en capacité au départ de Paris. Le nombre de vols programmés (par rapport à deux prévues l'année précédente).

L'ensemble du nouveau programme de vols au départ de Casablanca ou de Paris vers Essaouira sera opérationnel à compter du 1^{er} avril 2007.

La stratégie de la RAM n'est pas uniquement axée sur la politique tarifaire, elle a aussi annoncé un plan de communication ciblé.

La compagnie précise dans son communiqué que ces actions seront soutenues par une importante campagne de communication grand public que RAM va lancer au départ de la France.

Par ailleurs, la compagnie continuera à apporter son soutien aux événements organisés à Essaouira et qui génèrent des flux de trafic pour la compagnie tout en contribuant au renforcement de la notoriété de la destination au-delà de nos frontières.

B- Amélioration du Transport Aérien :

La stratégie du ministère de l'équipement et du transport consiste à développer et à sauvegarder le patrimoine aéroportuaire grâce à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs en matière d'amélioration du trafic aérien aéroportuaire et survol, ainsi que du fret. Les détails des investissements dans le secteur aéroportuaire présent comme suite.

- Aéroport Mohamed V : 1330 Mds dont 1120 MDH pour la nouvelle aérogare.
- Autres aéroports : 395 Mds pour l'aménagement ou l'extension d'aérogare ou la réalisation travaux de bâtiment dans les aéroports de Marrakech, Tanger, Essaouira, Ouarzazate, Oujda, Fès, Rabat-Salé, Tétouan, Taza et Zagora.
- Grosses réparations 160 Mds
- Acquisition d'équipements de la navigation aérienne : 410 Mds
- Acquisition d'équipements aéroportuaires de gestion : 685 Mds, par ailleurs pour soutenir les efforts du Maroc en matière d'écoulement du trafic aérien international de sécurité aérienne, de sécurité aéroportuaire, L'ONDA, acteur national de développement et d'exploitation des plates formes aéroportuaires, a adopté une stratégie basée sur les orientations suivantes :
- Assurer le développement les capacités aéroportuaires pour être au rendez-vous de 2010 : 10 Millions de touristes ;
- Adapter le niveau de sécurité d'équipements et installations aux exigences internationales ;
- Relever le défi de la sureté aéroportuaire ;
- Développer les RsHs ;
- Mettre en place une démarche marketing pour le réseau aérien et les services aux clients ;
- Généraliser la démarche qualité ;
- Poursuivre l'ouverture internationale
- Améliorer les performances de l'entreprise
- S'inscrire dans une logique de développement durable.

CONCLUSION :

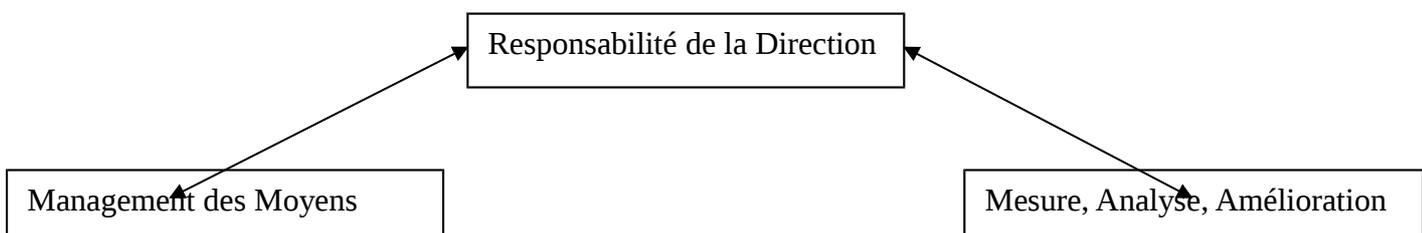
Au cours de ces temps nous avons constaté que la qualité devient un impératif pour toute entreprise qui se respecte pour maintenir sa place dans le marché ou les clients deviennent de plus en plus exigeant et cela du fait de la mondialisation et de la libre circulation des biens et service.

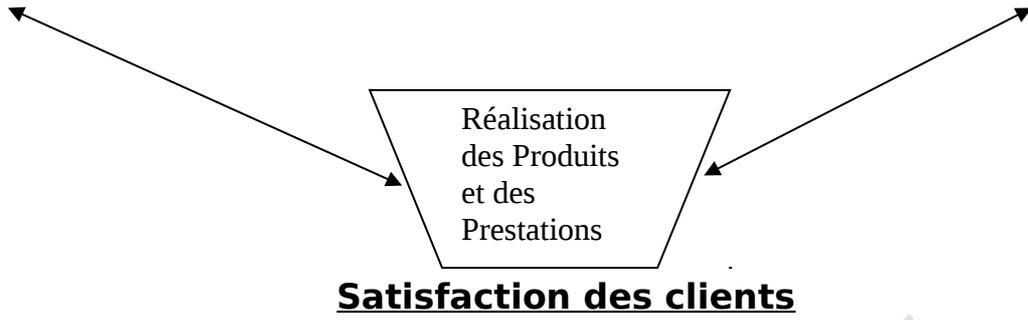
La mise en place d'un quelconque système de qualité offre de nombreux avantages à savoir :

- _ prise en considération et satisfaction des besoins de la clientèle
- _ Amélioration des possibilités de réussite dans la vente
- _ Amélioration de l'image de l'entreprise et de celle des produits
- _ Amélioration de l'efficacité par des procédés simplifiés et maîtrisés
- _ Documentation complète et transparence des processus
- _ garantie du savoir-faire
- _ Attestation de la conformité aux exigences de sécurité (par exemple sécurité des produits, sécurité au travail)
- _ base pour évoluer vers l'excellence

Satisfaire des exigences reste une chose toujours non aisée mais il sera très facile est faisable en appliquant correctement avec efficacité et efficacité ce cycle :

Attentes des clients





La Qualité

La Qualité

La Qualité

La Qualité