

**PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT ET QUALITÉ DE  
SERVICE D'UNE NOUVELLE COMPAGNIE D'AVIATION :  
LE CAS DE CONGO AIRWAYS**

JACQUES RIZIKI MULUMBA

DSCA, INSTITUT SUPÉRIEUR PÉDAGOGIQUE DE BUKAVU

FRÉDÉRIC DOBRUSZKES

DGES-IGEAT, FACULTÉ DES SCIENCES, UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

HUGO MWANZA WA MANZA

UNIVERSITÉ PÉDAGOGIQUE DE KINSHASA

**INTRODUCTION**

Le secteur du transport aérien connaît depuis quelques décennies une remise en cause significative du cadre protectionniste traditionnel dans lequel il évoluait depuis la Convention de Chicago de 1944. La situation actuelle se caractérise ainsi par un éventail de cadres régulateurs allant du protectionnisme (en particulier pour certains marchés domestiques) à la libéralisation quasi complète en passant par un certain degré d'ouverture à la concurrence. Ainsi, si la concurrence n'est pas généralisée, elle est sans aucun doute plus courante qu'il y a deux ou trois décennies (GAUDRY, MAYES, 2002 ; DOGANIS,

2010 ; STECK, 2015).

Comme pour n'importe quel marché en tout ou partie libéralisé, les opérateurs économiques (dans le cadre de cette recherche, les compagnies aériennes) sont tenus de s'adapter au nouvel environnement dans lequel ils évoluaient déjà ou qu'ils souhaitent pénétrer. De ce point de vue, on note deux stratégies principales. D'une part, les opérateurs peuvent se rendre attractifs en proposant un produit ou service à moindre prix, quitte à en réduire la qualité tout en maintenant un rapport qualité/prix jugé satisfaisant par une partie des clients potentiels (VALLS GIMENEZ, 2013). D'autre part, ils peuvent tenter de se différencier au niveau du produit ou service proposé, proposant alors typiquement une offre de meilleure qualité ou suffisamment différente de la concurrence que pour être intrinsèquement attractive (ZEITHAML et alii, 1996).

L'analyse des attentes et de la perception de la clientèle par rapport à la qualité du service et au prix prend ainsi une dimension stratégique quant à la survie des opérateurs économiques en général et des compagnies aériennes en ce qui concerne le présent article (ZEITHAML et alii, 1996 ; DE JAGER, VAN ZYL, 2013 ; AYDIN, PAKDIL, 2008 ; ROBLEDO, 2001 ; PARK et alii, 2006a ; STEIN, 2006 ; CHEN et alii, 2011)<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, l'objectif du présent article est de préciser les attentes et la perception des passagers aériens en termes de qualité de service et de prix dans le cadre spécifique de pays en voie de développement. En effet, *a contrario* de l'essentiel d'une littérature existante négligeant largement les pays en voie de développement, nous nous focaliserons sur une compagnie aérienne -Congo Airways- opérant en République Démocratique du Congo (RDC). Caractérisée par un contexte de pénurie des transports (notamment terrestres), la RDC est exemplaire des pays d'Afrique au sud du Sahara où le transport aérien est peu développé, coûteux et éventuellement dangereux pour les passagers, alors même que les distances et les infrastructures terrestres rendent pénibles, voire impossible, les déplacements autrement que par avion (NJOYA, 2016 ; BUKOME ITONGWA, 2010 ; DOBRUSZKES, MWANZA WA MWANZA, 2007). Cet article propose d'abord un état de la littérature scientifique sur la qualité de service dans le secteur du transport aérien. Il présente ensuite le cas d'étude, les données récoltées et la méthode d'analyse. Il livre enfin les résultats, suivis des conclusions.

---

<sup>1</sup> PARASURAMAN et alii (1993) montrent cependant que même si les services offerts par une entreprise ne sont pas hautement perçus par les clients, un seuil minimum de leur perception suffirait pour que les consommateurs répètent l'action d'achat ou demandent encore les services. Qui plus est, suite à cette amélioration, ils seraient même enclins à recommander les services reçus à d'autres clients. La compagnie doit donc, au moyen de programmes de développement de ses ressources humaines (formation et motivation) et de la qualité de service, essayer d'influencer cette zone de tolérance et la rendre aussi large que possible.

## 1. ATTENTES ET PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SERVICE DANS LE TRANSPORT AÉRIEN : ÉTAT DE L'ART

L'analyse de la qualité de service est étudiée depuis longtemps par les chercheurs en marketing et en gestion. Ils partent du postulat selon lequel la qualité de service est un élément clé pour donner aux compagnies un avantage compétitif et fidéliser leurs passagers, leur garantissant ainsi profits<sup>2</sup>, parts de marché et possibilités de développement à long terme. Ceci a donné lieu à une littérature scientifique abondante, y compris concernant les compagnies à bas prix. Il a en effet été montré que même pour celles-ci, les passagers attachaient de l'importance à certaines dimensions de la qualité de service (LERRTHAITRAKUL, PANJAKAJORNSAK, 2014 ; RAJAGURU, 2016). Si, dans certains cas, les chercheurs interrogent un panel de témoins privilégiés tel que passagers, professionnels du secteur et experts universitaires (voir par exemple LAMBERT et LUIZ, 2011), la démarche la plus répandue consiste à interroger un grand nombre de passagers aériens à l'aéroport de départ ou d'arrivée.

Certains auteurs se focalisent sur les seules *attentes* des passagers (par exemple DE JAGER et alii, 2012), dans la perspective de cerner les facteurs auxquels les compagnies devraient être sensibles. D'autres se focalisent sur les seules *perceptions* du service effectivement rendu (par exemple, LIOU et alii, 2011) afin de cerner *ex post* la satisfaction des passagers et d'indiquer aux compagnies les facteurs à améliorer. Cependant, la démarche la plus courante est de concevoir la qualité de service comme une fonction de la différence entre les attentes et les perceptions exprimées par les clients, suivant en cela la perspective développée par PARASURAMAN et alii (1985 ; 1988). Ceux-ci ont développé un modèle SERVQUAL (Service-Quality) basé sur de cinq composantes décomposées en 22 critères (Tableau 1) soumis pour jugement aux clients d'une ou plusieurs compagnies étudiées.

Le modèle SERVQUAL a servi de base pour de nombreuses applications concernant des compagnies aériennes (CHOU et alii, 2011). Au-delà d'une certaine variabilité dans les dimensions et critères considérés, ces recherches se distinguent surtout par (1) leur finalité, (2) la façon dont les informations collectées sont analysées et (3) les marchés considérés (voir l'annexe de BAHAR KURTULMUŞOĞLU et alii (2016) pour une revue sans égal des données et méthodes utilisées par les auteurs d'une cinquantaine de publications).

En termes de finalité, les recherches visent à proposer de nouveaux développements méthodologiques et/ou mettre en exergue les dimensions ou critères de qualité de service qui importent aux yeux des passagers. Certains auteurs s'intéressent cependant à l'étape logique suivante, à savoir l'impact de la

<sup>2</sup> On notera cependant que certains auteurs ont empiriquement nuancé le lien entre qualité de service et profitabilité, notamment en fonction du type de compagnie aérienne (voir par exemple MELLAT-PARAST et alii, 2015 et RAJAGURU, 2016).

qualité de service sur les comportements futurs des clients (voir par exemple PARK et alii, 2004 ; PARK et alii, 2007 ; LERRTHAITRAKUL, PANJAKAJORNSAK, 2014). Les conclusions varient d'un auteur à l'autre et, en l'absence, à notre connaissance, d'une méta-analyse, il est difficile de savoir si cela tient aux données utilisées, aux méthodes mobilisées ou aux spécificités des marchés considérés.

*Tableau 1 : Le modèle SERVQUAL proposé par PARASURAMAN et alii (1988)  
(traduit par les auteurs)*

Dimensions	Critères
Tangibilité ( <i>Tangibles</i> ) : infrastructures, matériel, aspect du personnel	Q1 Matériel récent Q2 Infrastructures visuellement attrayantes Q3 Employés bien habillés et soignés Q4 L'aspect du matériel est conforme au service fourni
Fiabilité ( <i>Reliability</i> ) : capacité à fournir le service annoncé de manière fiable et précise	Q5 Ce qui est promis est réalisé Q6 Est sympathique et rassurant si on a un problème Q7 Est digne de confiance Q8 Fournit le service au moment promis Q9 Tient ses dossiers de manière précise
Dynamisme ( <i>Responsiveness</i> ) : volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide	Q10 Informe sur le moment où le service sera fourni Q11 Les employés fournissent un service rapide Q12 Les employés veulent aider les clients Q13 Les employés ont assez de temps pour répondre promptement aux requêtes des clients
Assurance ( <i>Assurance</i> ) : connaissances et courtoisie des employés, capacité des employés à inspirer confiance et assurance	Q14 On peut faire confiance aux employés Q15 Sécurité de traiter avec les employés Q16 Les employés sont polis Q17 Les employés fournissent un soutien adéquat et font bien leur travail
Empathie ( <i>Empathy</i> ) : caractère compréhensif, attention individuelle portée par la firme à ses clients	Q18 La compagnie prête une attention individuelle aux clients Q19 Les employés prêtent une attention personnelle aux clients Q20 Les employés connaissent les besoins des clients Q21 La compagnie agit dans l'intérêt des clients Q22 La compagnie a des heures de fonctionnement appropriées

D'un point de vue méthodologique, les études les plus basiques se contentent de calculer la valeur moyenne et l'écart-type des attentes et satisfactions exprimées (par exemple LAMBERT, LUIZ, 2011). Cependant, de nombreux auteurs visent à innover sur le plan méthodologique, partant notamment du constat que les critères d'évaluation ne sont pas nécessairement indépendants. Ceci rend problématique les méthodes postulant l'additivité des critères d'évaluation (ZHANG et alii, 2015) ou négligeant le fait que ceux-ci peuvent être corrélés indépendamment des dimensions auxquelles ils ont été rattachés *ex ante* par les chercheurs (WU, CHENG, 2013 ; CHEN, 2016). Les méthodes permettant de s'affranchir, à des degrés divers, de ces problèmes sont l'analyse factorielle -déjà proposée par PARASURAMAN et alii (1988) et ensuite utilisée par de nombreux chercheurs (par exemple DE JAGER et alii, 2012 ; LU, LING, 2008 ; JIAN, ZHANG, 2016)- mais aussi des modèles hiérarchiques et des modèles multicritères d'aide à la décision plus ou moins complexes selon les cas et se différenciant par leur caractère éventuellement pondéré, non-additif, stochastique, etc. (voir par exemple CHEN, 2016 ; CHOU et alii, 2011 ; LIOU, TZENG, 2007 ; LIOU et alii, 2011 ; ZHANG et alii, 2015 ; BAHAR KURTULMUŞOĞLU et alii, 2016). On note aussi divers exercices de modélisation par équations structurelles (par exemple PARK et alii, 2007 ; HUSSAIN et alii, 2015 ; OSAKI, KUBOTA, 2016 ; MOHD SUKI, 2014).

Du point de vue des marchés considérés enfin, les premières recherches publiées concernaient plutôt l'Europe, l'Australie et les États-Unis (PARK et alii, 2006a ; PARK et alii, 2006b ; PARK et alii, 2007 ; WAGUESPACK, RHOADES, 2014 ; JIAN, ZHANG, 2016). Les États-Unis offrent des enquêtes d'envergure nationale permettant éventuellement aux chercheurs de ne pas devoir réaliser leur propre enquête et de produire des analyses longitudinales (voir WAGUESPACK, RHOADES, 2014 ; ZHANG et alii, 2015). Plus récemment, l'Asie de l'est et du sud-est et d'autres pays émergents sont devenus dominants dans la littérature concernée, avec tout spécialement Taïwan, Hong Kong et la Chine (parmi de nombreux autres, voir par exemple GILBERT, WONG, 2003 ; PARK et alii, 2004 ; LIOU, TZENG, 2007 ; LU, LING, 2008 ; LIOU et alii, 2011 ; CHEN et alii, 2011 ; WU, CHENG, 2013 ; CHEN, 2016 ; HU, HSIAO, 2016 ; JIAN, ZHANG, 2016), mais également la Malaisie, la Thaïlande, la Turquie ou les Émirats Arabes Unis (voir AYDIN, PAKDIL, 2008 ; MOHD SUKI, 2014 ; HUSSAIN et alii, 2015 ; BAHAR KURTULMUŞOĞLU et al., 2016 ; SAEIDA ARDAKANI et alii, 2015).

*A contrario*, les pays en voie de développement, et singulièrement l'Afrique au sud du Sahara, ont été largement négligés. DE JAGER et VAN ZYL (2013) et NAMUKASA (2013) figurent ainsi parmi les rares exemples d'application du modèle ServQual dans le domaine du transport aérien africain. Or, il n'y a aucune raison de penser que la perception de la qualité de service soit la même dans tous les contextes sociaux et culturels. Comme le rappellent LU et LING (2008), seuls quelques auteurs semblent y avoir prêté attention alors même que l'on constate des résultats significativement différents selon

l'origine des passagers évaluant un même service. Par exemple, SULTAN et SIMPSON (2000) comparent les attentes et la satisfaction des passagers trans-atlantiques. Ils constatent notamment que les passagers états-uniens ont plus d'attentes que les passagers européens en termes d'empathie et de tangibilité, et que les passagers européens sont globalement moins satisfaits que les passagers états-uniens, s'agissant tant des compagnies états-uniennes qu'européennes. Étudiant les passagers des vols entre la Chine et Taiwan, LU et LING (2008) constatent également des différences de satisfaction entre les passagers des deux pays. Comparant les attentes de passagers en Italie et en Afrique du Sud, DE JAGER et alii (2012) notent des convergences parmi certains des facteurs jugés les plus importants (ponctualité, facilité de la réservation et nationalité de la compagnie) mais également des divergences (les Sud-africains ont plus d'attentes en termes de cadeaux et distractions à bord, les Italiens en termes d'aspect de l'avion et de l'équipage, de nourriture et de films).

Ces résultats suggèrent qu'il est opportun de s'intéresser à la qualité de service offerte par les compagnies aériennes dans différents contextes. Dans ce cadre, le présent article innove non pas en termes de développements méthodologiques mais bien de marché considéré, et ce au travers du cas de la compagnie Congo Airways.

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1. LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO ET CONGO AIRWAYS COMME CAS D'ÉTUDE

La RDC est un pays de 2,34 millions de km<sup>2</sup> (soit plus de quatre fois la France ou approximativement l'Algérie) sur lesquels se répartissent 71,2 à 78,7 millions d'habitants en 2015 selon les estimations<sup>3</sup>. À l'échelle mondiale, la RDC apparaît ainsi comme le 11<sup>e</sup> plus vaste pays et le 19<sup>e</sup> plus peuplé. Le mauvais état, voire l'inexistence, des infrastructures terrestres et les distances entre diverses villes (Figure 1) rendent le transport par avion théoriquement incontournable. À titre d'exemple, depuis Kinshasa, on compte à vol d'oiseau 1 090 km jusque Bumba, 1 235 km pour Kisangani, 1 516 km jusque Bukavu et 1 571 km jusque Lubumbashi<sup>4</sup>. En comparaison, les distances Paris-Toulouse et Paris-Nice (les deux principales relations aériennes françaises) sont de 586 et 689 km. Cependant, l'offre aérienne intérieure est particulièrement sous-développée : sur base du volume de l'offre domestique par habitant en juin 2017, la RDC se classe ainsi 128<sup>e</sup> sur 147, avec 0,66 sièges offerts pour 1 000 habitants contre 2,91 au Nigéria,

---

<sup>3</sup> Respectivement selon l'Institut National de la Statistique (INS-RD Congo, 2015) et selon la Banque mondiale (<http://data.worldbank.org>).

<sup>4</sup> Source : OAG Distance Calculator.

21,83 en Iran, 65,71 en Turquie et 259,76 en Australie<sup>5</sup>.

En fait, le transport aérien en Afrique et particulièrement en République démocratique du Congo, souffre de plusieurs maux qui freinent son expansion. Il s'agit entre autres du sous-investissement dans le secteur, de la faiblesse du pouvoir d'achat de la population, de la dégradation des infrastructures aéroportuaires, de l'obsolescence et de la vétusté des avions, d'une atonicité d'opérateurs, d'un taux élevé d'accidents, de la non-compétitivité du secteur et de la faillite des compagnies faute de rentabilité (DOBRSZKES, MWANZA WA MWANZA, 2007 ; NAVEAUX, 2004 ; NJOYA, 2016). L'échec enregistré dans l'implémentation des programmes d'ajustement structurel ainsi que les conflits politiques et problèmes de gouvernance ont depuis plus d'une décennie conduit au désengagement des États africains dans la provision des services publics, permettant ainsi l'émergence d'un secteur privé presque informel, répondant difficilement aux attentes des clients (ABATE, 2016).

Dans ce contexte, la faillite des compagnies aériennes nationales congolaises (notamment LAC en 2003) a favorisé l'émergence des compagnies privées qui exploitaient jusqu'il y a peu l'ensemble du réseau domestique. La présence dans le secteur de certaines compagnies comme CAA, Air Kasai et diverses autres petites compagnies traduit un émiettement de l'offre. Ainsi, la liste des compagnies aériennes autorisées en RDC compte pas moins de 16 compagnies en 2016, bien que toutes ne soient pas actives tandis que certaines n'opèrent que des vols cargo et/ou charter<sup>6</sup>. Depuis 2014, le gouvernement congolais, dans le souci de redynamiser le secteur et en quête d'une certaine visibilité, a initié la création d'une nouvelle compagnie aérienne dénommée Congo Airways<sup>7</sup>.

La compagnie a été créée en août 2014, officiellement selon la volonté du chef de l'État et dans le but annoncé de renforcer la sécurité du transport aérien<sup>8</sup>, de démocratiser et promouvoir la mobilité des personnes et des biens sur l'étendue du territoire national et favoriser ainsi l'intégration socio-

---

<sup>5</sup> Calculs effectués par les auteurs d'après les bases de données OAG (juin 2017) et de la Banque Mondiale (2016).

<sup>6</sup> Source: Liste du 25/7/2016 établie par le Directeur général de l'Autorité de l'Aviation civile.

<sup>7</sup> Source : site web de Congo Airways (<http://www.congoairways.com/la-compagnie/historique/>).

<sup>8</sup> La « liste noire » européenne stipule que toutes les compagnies aériennes certifiées par les autorités de la RDC sont bannies dans l'UE (EU Air Safety List, 16/5/2017, disponible sur [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/safety/air-ban\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/safety/air-ban_en)). De manière générale, le taux d'accidents en Afrique subsaharienne a diminué de 89 % de 2007 à 2016, mais demeure à un niveau élevé : 2,30 accidents par million de vols. En comparaison, la moyenne mondiale est de 1,61, et les extrêmes sont de 0,19 en Asie du Nord et 5,80 pour le Moyen-Orient plus l'Afrique du Nord (source : IATA, 2017).

économique des différentes zones du pays<sup>9</sup>. Sa personnalité juridique est une société anonyme conformément au droit OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique) actuellement en vigueur en République Démocratique du Congo. Ses principaux actionnaires, regroupés en conseil d'administration, sont particulièrement le gouvernement central (actionnaire majoritaire) et certaines entreprises publiques<sup>10</sup> (Tableau 2). Ce contexte de nouvelle compagnie aérienne lancée par l'État est à replacer dans le cadre d'une demande de transport latente vraisemblablement importante et d'un climat de méfiance de la population vu les incidents parfois dramatiques subis par d'autres compagnies ; il nous a semblé être un sujet d'étude pertinent pour la qualité de service. Autrement dit, la question qui est posée en filigrane est de savoir à quel point les pouvoirs publics d'un pays en voie de développement sont en mesure de gagner la confiance et la satisfaction des passagers utilisateurs de la nouvelle compagnie initiée.

Tableau 2 : Les principaux actionnaires de Congo Airways

---

Gouvernement
Office de Gestion et de Fret Multimodal (OGEFREM)
Institut National de Sécurité Sociale (INSS)
Générale des Carrières et des Mines (GECAMINES)
Société Congolaise des Transports et des Ports (SCTP)
Fonds de Promotion de l'Industrie (FPI)
Régie des Voies aériennes (RVA)

---

Congo Airways a inauguré son service commercial en octobre 2015. Elle comptait alors 426 agents, avant des réductions ultérieures<sup>11</sup>. À l'été 2017, la compagnie exploite un réseau centré principalement sur la capitale Kinshasa (aéroport international de Ndjili), d'où elle opère un réseau domestique desservant 15 destinations (notamment Mbandaka, Kisangani, Goma, Kindu, Mbujimayi, Kananga et Lubumbashi, voir Figure 1), soit directement, soit avec une escale intermédiaire. Ce *modus operandi* permet également de connecter entre elles des villes secondaires tout en favorisant le taux de remplissage des avions. Par exemple, Kindu est connectée à Goma dans le cadre d'un service Kinshasa-Kindu-Goma.

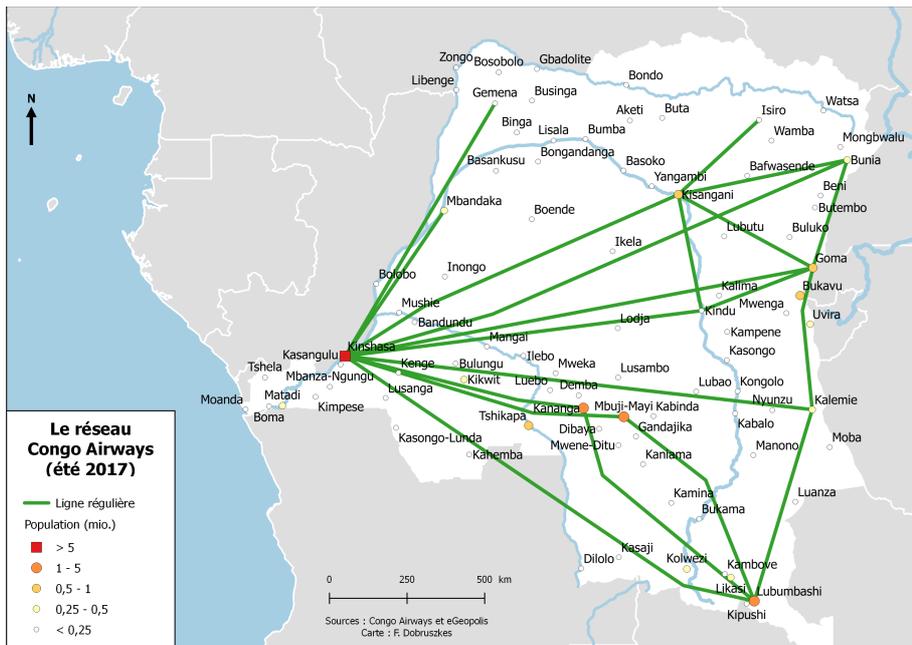
---

<sup>9</sup> Sources : site web de Congo Airways, communiqué de presse du Ministère des Transports et interviews consultées sur le site web <http://www.radiookapi.net>.

<sup>10</sup> Nous avons tenté d'obtenir du Tribunal du Commerce la répartition du capital entre les actionnaires, hélas sans succès.

<sup>11</sup> Source : <http://www.radiookapi.net/2017/01/31/actualite/societe/congo-airways-autorise-reduire-jusqua-199-agents>.

Figure 1 : Le réseau de Congo Airways (été 2017)



Le Tableau 3 permet de situer Congo Airways par rapport aux autres compagnies opérant des vols réguliers intérieurs en RDC. La compagnie apparaît ainsi comme celle qui opère le plus de vols et exploite le réseau le plus maillé. Elle est talonnée par la Compagnie Africaine d’Aviation (CAA), qui opère cependant moins de vols (malgré une flotte d’une unité supérieure) et dont le réseau concurrence en partie celui de Congo Airways. Kin Avia opère plus de vols que la CAA mais dans le cadre d’un réseau plus restreint. Les autres compagnies ont un rôle globalement moins important. Ces chiffres suggèrent donc que Congo Airways est aujourd’hui la principale compagnie sur le marché intérieur congolais, même si diverses villes et liaisons ne sont desservies que grâce à la présence d’autres compagnies.

## 2.2. CADRE CONCEPTUEL ET MESURE DE LA QUALITÉ DE SERVICE ATTENDUE ET PERÇUE

La présente recherche est basée sur une enquête de type ServQual. Elle considère donc la qualité de service sous ses multiples dimensions comme une donnée stratégique sur le plan du marketing et de la gestion, et qui dérive de l’écart entre les attentes et la perception des services tels que notés par les clients. Ainsi, le présent cadre conceptuel se résume de la manière suivante (Figure 2). Il y a donc lieu d’interroger les passagers de Congo Airways tant sur leurs attentes que sur la qualité de service perçue. Cependant, comme souligné par HUNTER (2010) ou CARMAN (1990), il faut adapter le modèle ServQual au contexte étudié, c’est-à-dire tant au secteur aérien qu’au cas particulier du marché congolais.

Tableau 3 : Les compagnies offrant des vols domestiques réguliers en RDC (été 2017)

Compagnies	Avions	Offre domestique		
		Villes desservies	Paires de villes*	Vols par semaine**
Air Kasai	4	6	8	25
Air Fast Congo	N.D.	4	3	25
Busy Bee Congo	N.D.	3	3	16
Comp. Africaine d'Aviation (CAA)	5	12	18	44
Congo Airways	4	12	23	113
Kin Avia	5	7	11	54

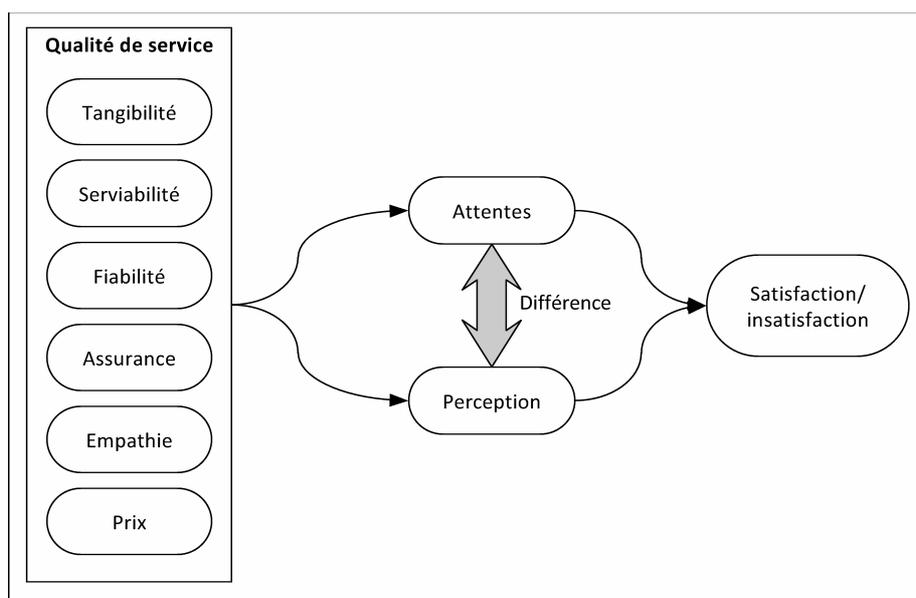
N.D. : non déterminé.

\* Y compris le cas échéant les villes reliées avec un arrêt intermédiaire mais sans changement d'avion pour les passagers (donc un vol A-B-C compte pour trois paires de villes : A-B, B-C et A-C). Les deux directions (A-B et B-A) ne sont comptées qu'une seule fois.

\*\* Un vol avec un arrêt commercial intermédiaire est compté deux fois (A-B-C est compté pour A-B et B-C).

Sources : élaboration par les auteurs sur base d'OAG, d'AeroTransport Data Bank et des sites Internet des compagnies. Seules les compagnies publiant des horaires de vols réguliers ont été considérées.

Figure 2 : Cadre conceptuel



Concernant l'adaptation au transport aérien, la tâche était aisée compte tenu des travaux existants (Cf. supra) et du fait que le produit « vol passagers »

est bien connu. Vingt variables correspondant aux cinq dimensions habituelles du modèle ServQual ont ainsi été considérées (Cf. infra Tableau 6).

Concernant l'adaptation au marché congolais, la principale modification a été l'ajout d'une dimension prix composée de trois critères (Cf. Tableau 6). Il y a plusieurs arguments en faveur de cette sixième dimension. De manière générale, on peut raisonnablement penser que si plusieurs compagnies offrent une qualité de service similaire, alors le prix du vol devient un avantage compétitif important (CHEN, 2016). En outre, dans le cas spécifique d'un pays en voie de développement, la dimension prix est socialement particulièrement sélective. En effet, le fait d'opérer des vols dans un pays pauvre ne signifie pas que les billets d'avion sont bon marché et en rapport avec le niveau de vie de la population. Les raisons sont multiples et incluent la faible concurrence intra-modale (monopoles ou duopoles) et intermodale (faiblesse des transports terrestres), la mauvaise productivité des compagnies, des taxes d'aéroport élevées, l'achat de carburant plus coûteux qu'en moyenne mondiale et l'exploitation d'avions à coût par siège-km élevé (NJOYA, 2016 ; SCHLUMBERGER, WEISSKOPF, 2014). Ainsi, les tarifs en RDC apparaissent très élevés par rapport au revenu moyen<sup>12</sup> et en comparaison avec les pratiques qui s'observent dans les pays dits développés (Tableau 4). Les exemples du Tableau 4 suggèrent des tarifs variant de 30 à 60 cents par km et peu d'écart entre compagnies concurrentes. En Europe par comparaison, les compagnies *low-cost* proposent couramment des tarifs d'environ 10 cents par km et les compagnies traditionnelles plus ou moins le double (DOBRUSZKES, 2013). Certains passagers doivent ainsi économiser de longs mois avant de pouvoir voyager, ce qui implique vraisemblablement une attention toute particulière au prix.

### 2.3. RÉCOLTE DES DONNÉES ET TRAITEMENTS

Les données utilisées sont issues d'une enquête menée à l'aéroport international de Goma (à l'est de la RDC, Cf. Figure 1) auprès de clients de la compagnie Congo Airways. Le choix de Goma découle de deux raisons principales. Premièrement, la localisation excentrée de la ville, à 1 600 km à vol d'oiseau de la capitale Kinshasa, et les lacunes des réseaux terrestres rendent la ville très dépendante de l'avion pour les déplacements intérieurs interrégionaux. Deuxièmement, la ville est familière du premier auteur de cet article qui, compte tenu de ses relais sur place, a pu mobiliser la quantité requise d'enquêteurs. Mener une enquête à l'aéroport de Kinshasa, donc au cœur du réseau de la compagnie, aurait peut-être permis de toucher un public géographiquement et culturellement plus diversifié, tout en offrant des possibilités de ventilation des résultats selon les liaisons. Cependant,

<sup>12</sup> Il est difficile d'indiquer un revenu moyen pour un pays où une grande partie de l'économie est informelle. Pour fixer les choses, un assistant d'université gagne environ 167 000 francs congolais soit environ 89 euros par mois.

l'ampleur de l'enquête financée sur fonds propres eut été trop grande pour envisager une telle option.

*Tableau 4 : Exemples de tarif aérien en RDC  
(tarifs aller-retour minimum pour un adulte, été 2017)*

Relation et distance	Compagnie	€	€/km
Goma–Bunia (373 km)	Congo Airways	230	0,616
	CAA	238	0,638
Goma–Kalemie (467 km)	Congo Airways	284	0,608
Goma–Kisangani (492 km)	Congo Airways	191	0,389
Kinshasa–Bumba (1 084 km)	CAA	663	0,612
Kinshasa–Gemena (974 km)	Congo Airways	328	0,337
Kinshasa–Goma (1 559 km)	Congo Airways	454	0,291
	CAA	451	0,289
Kinshasa–Kisangani (1 223 km)	Congo Airways	419	0,343
Kinshasa–Lisala (991 km)	CAA	663	0,669
Kinshasa–Mbuji-Mayi (919 km)	Congo Airways	328	0,357
	CAA	338	0,367
Kisangani–Isiro (361 km)	Congo Airways	191	0,530
Lubumbashi–Kalemie (661 km)	Congo Airways	284	0,430
	CAA	289	0,437
Lubumbashi–Kinshasa (1 550 km)	Congo Airways	454	0,293
	CAA	468	0,302

Les distances correspondent au plus court chemin (orthodromie). Les tarifs ont été obtenus des sites Internet des compagnies en US\$ puis convertis en euros.

Le type de questionnaire conçu comprenait dans sa première partie des items consistant à appréhender les attentes et la perception des clients au moyen d'une échelle d'intensité de LIKERT allant de « Absolument pas important = 1 » à « Très important = 5 » ou encore de « Très insatisfait = 1 » à « Très satisfait = 5 ». Dans sa deuxième partie, il dresse le profil socio-démo-économique des clients de la compagnie sur base des données classiques (âge, niveau d'étude, etc.).

Pour administrer l'enquête, nous avons pu compter sur l'aide d'un groupe d'étudiants de l'Institut supérieur pédagogique de Bukavu<sup>13</sup>. Au total 400 questionnaires ont été distribués au moyen d'un sondage par boule de neige dont 292 ont été complétés de manière valide. L'enquête s'est déroulée du 10 février au 18 mars 2016, couvrant les différents jours d'exploitation. Les réponses ont été encodées en vue de traitements statistiques. Dans un premier temps, nous avons, pour chacun des 23 critères considérés, calculé la

<sup>13</sup> Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

moyenne et l'écart-type de l'attente et de la satisfaction exprimées par les enquêtés. Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse factorielle de type analyse en composantes principales (ACP). En analysant la redondance de l'information au sein d'une matrice de données, une ACP permet de résumer celle-ci en un nombre réduit de nouvelles variables, dites « composantes principales » ou « facteurs ». L'ACP permet d'analyser dans quelle mesure les variables étudiées (ici : les attentes et la perception eu égard aux 23 critères) sont associées ou opposées par les clients interrogés, dégageant ainsi potentiellement des dimensions latentes. Pour l'écrire autrement, l'ACP permet de considérer de nouvelles dimensions composites restituant chacune une partie de la variance de plusieurs des variables originelles. Ceci contribue à répondre au fait que les mesures de qualité de service sont classiquement considérées comme étant indépendantes les unes des autres alors qu'elles peuvent apparaître comme étant inter-reliées (WU, CHENG, 2013 ; CHEN, 2016). L'ACP permet ensuite de voir comment les observations (ici : les passagers de Congo Airways interrogés à l'aéroport de Goma) se positionnent par rapport aux composantes principales.

Au préalable, nous avons réalisé le test de sphéricité de BARTLETT et calculé la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage (indice KMO), qui ont confirmé qu'il n'était pas contre-indiqué de réaliser une ACP. Nous avons par ailleurs testé les rotations d'axes mais les résultats ne s'en trouvaient pas améliorés.

### **3. RÉSULTATS**

#### *3.1. PROFIL DES PASSAGERS INTERROGÉS*

L'analyse des caractéristiques de l'échantillon (Tableau 5) montre que la plupart (72 %) des passagers enquêtés sont de sexe masculin. La majeure partie (85 %) des passagers interrogés ont un âge variant entre 25 et 59 ans. Peu sont âgés de moins de 25 ans (9,2 %) ou de 60 ans et plus (4,5 %). Pour ce qui est de la profession pratiquée par les enquêtés, la catégorie « Profession libérale » ainsi que les « Employés des ONG » sont les plus représentés au sein du groupe considéré. Ces deux catégories sont suivies par celle des « fonctionnaires de l'État » qui représente cependant moins du quart de l'ensemble. La faible représentativité du reste des groupes professionnels enquêtés, à l'instar des enseignants, fait preuve de l'incapacité de ces derniers, compte tenu de la conjoncture économique et d'enjeux politiques actuels du pays, à s'offrir le « luxe » de voyager en avion. Évoquant donc ainsi la problématique des revenus, les résultats présentés montrent une forte concentration des enquêtés dans les tranches de revenus mensuels variant de 400 à 800 US\$. Le prix des billets d'avion en République Démocratique du Congo étant pour la plupart du temps élevés, ceci limite l'accessibilité aux services de la compagnie pour des groupes dont le revenu mensuel est faible. Les statistiques descriptives en rapport avec le niveau d'étude des enquêtés

corroborent cette hypothèse dans le sens où bon nombre des enquêtés (plus de 76 %) ont un niveau d'étude universitaire et sont donc susceptibles d'avoir des revenus mensuels relativement élevés pouvant leur permettre de se payer un billet d'avion. Les autres catégories, notamment les sans-niveau-d'étude et ceux ayant un niveau d'étude primaire sont très faiblement représentés comparativement aux passagers de niveau d'étude secondaire qui regroupent de leur part 22 % du total. En dernier lieu, s'agissant du statut marital, les mariés (58,6 %) et célibataires (29,1 %) sont les plus représentés des quatre groupes identifiés lors des investigations.

Tableau 5. Caractéristiques de l'échantillon (N=292)

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Genre	Femme	79	27,1	27,1
	Homme	213	72,9	72,9
Age	Moins de 25 ans	27	9,2	9,2
	25 à 39 ans	118	40,4	40,4
	40 à 59 ans	134	45,9	45,9
	60 ans et plus	13	4,5	4,5
Activité	Fonctionnaire de l'État	59	20,2	20,2
	Chef d'entreprise	9	3,1	3,1
	Profession indépendante	87	29,8	29,8
	Commerçant	28	9,6	9,6
	Retraité	5	1,7	1,7
	Enseignant	13	4,5	4,5
	Employé dans une ONG	73	25,0	25,0
	Autre	18	6,2	6,2
Revenu (mensuel)	Moins de 200\$	11	3,8	4,1
	Entre 201 et 400\$	24	8,2	9,0
	Entre 401 et 600\$	77	26,4	28,7
	Entre 601 et 800\$	114	39,0	42,5
	800 et plus	42	14,4	15,7
	Total	268	91,8	100,0
	Pas de réponse	24	8,2	
Études	Aucun	1	0,3	0,3
	Primaire	2	0,7	0,7
	Secondaire	66	22,6	22,9
	Universitaire	219	75,0	76,0
	Total	288	98,6	100,0
	Pas de réponse	4	1,4	
État civil	Célibataire	85	29,1	29,1
	Marié	171	58,6	58,6
	Divorcé	11	3,8	3,8
	Veuf	25	8,6	8,6

Ainsi d'une manière globale, il ressort de ces résultats une nette sélectivité du point de vue social et professionnel du voyage. Seuls les individus ayant un revenu assez élevé, travaillant soit au sein d'ONG, de la fonction publique, ou exerçant une profession libérale, et ayant un niveau d'étude univer-

sitaire ont plus de chance de pouvoir se payer -ou se faire payer- un voyage en avion que ceux ne faisant pas partie de ces différentes catégories. Il s'observe également que les hommes ont plus de possibilité de voyager en avion que les femmes. La représentativité (20 %) des fonctionnaires de l'État au sein de l'échantillon sélectionné montre l'importance potentielle du transport aérien dans le fonctionnement de l'État congolais.

### *3.2. ATTENTES ET PERCEPTIONS MOYENNES*

Le Tableau 6 présente l'attente et la perception moyennes par rapport à chaque critère noté par les enquêtés. En première apparence, on observe que l'attente et la satisfaction sont plutôt favorablement évaluées par les clients interrogés, puisque les résultats sont généralement proches de 4 sur une échelle d'importance ou de satisfaction de 1 à 5. Il faut cependant relativiser ce premier constat à double titre.

Premièrement, les trois critères liés au prix figurent parmi ceux qui sont les moins bien évalués en termes de satisfaction (celui lié aux promotions et à fidélité recevant même la plus mauvaise évaluation de toute l'enquête). Ceci peut raisonnablement s'interpréter comme la conséquence d'un mode de transport qui demeure très coûteux, même par rapport aux moyens financiers de l'élite sociale et professionnelle qui l'utilise.

Deuxièmement, pour quasi tous les critères, la perception moyenne est inférieure à l'attente moyenne. Ceci sous-entendrait que les clients de la compagnie ne sont pas tout à fait satisfaits à l'issue de la consommation des services offerts. Et c'est à nouveau le critère des prix promotionnels et de fidélité qui se distingue dans le mauvais sens. Ceci implique que soit les clients n'ont jusque-là pas perçu cet aspect de service que l'entreprise aurait proposé à leur intention, soit que l'entreprise n'offre pas les tarifs spéciaux attendus. Or, comme le souligne LIU (2012), les services pour lesquels les attentes des clients sont élevées, conduisent toujours à une forte insatisfaction en cas de faible perception par les clients.

D'autres écarts assez grands s'observent pour des services comme la rapidité dans la livraison ou la récupération des bagages et pour ce qui est de l'intérêt manifesté dans la résolution des problèmes des clients. L'étude de CHEN et CHANG (2005) fait un constat similaire dans l'analyse de la qualité de services à Taïwan. Bien que l'étude ne donne pas une explication plausible au problème de livraison de bagages, l'expérience a montré que des problèmes de ce type résulteraient le plus souvent des faiblesses techniques et organisationnelles des compagnies d'aviation et/ou des aéroports, entraînant pour la plupart du temps une frustration de la part des passagers et une perte considérable de temps.

Tableau 6 : Attente et satisfaction moyennes

	Variable	Attente		Perception		Différence (perception -attente)
		Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	
TAN01	Apparence et soins de la tenue	4,103	0,883	4,127	0,616	0,024
TAN02	Service de divertissement à bord	3,976	0,921	3,384	0,990	-0,592
TAN03	Confort des bureaux, équipements et salles d'attente	4,353	0,690	4,209	0,813	-0,144
TAN04	Variété des moyens d'accès aux services de la compagnie	3,983	0,827	3,743	0,857	-0,240
TAN05	Facilité à repérer les écrans et autres postes à titre informatif	4,219	0,732	3,908	0,774	-0,312
FIA06	L'intérêt que montre le personnel à résoudre les problèmes	4,716	0,502	3,911	0,812	-0,805
FIA07	Ponctualité dans la livraison de service	4,510	0,553	3,979	0,652	-0,531
FIA08	Qualité de repas à bord	3,870	0,947	3,733	0,864	-0,137
FIA09	Fréquence des programmes de vol	4,616	0,534	4,068	0,638	-0,548
DYN10	Politesse et courtoisie des employés de la compagnie	4,260	0,615	4,058	0,531	-0,202
DYN11	Rapidité du service à bord envers les passagers	4,281	0,589	4,021	0,597	-0,260
DYN12	La volonté des employés à aider les clients	4,205	0,803	3,856	0,713	-0,349
DYN13	La disponibilité des employés à répondre aux besoins des clients	4,466	0,644	4,079	0,618	-0,387
DYN14	Conditions d'attente avant l'embarquement	4,586	0,583	4,031	0,805	-0,555
ASS15	Compétence et professionnalisme des membres d'équipage	4,695	0,504	4,147	0,582	-0,548
ASS16	Rapidité dans la livraison des bagages	4,521	0,617	3,623	1,066	-0,897
ASS17	Image de la compagnie	4,366	0,574	3,760	0,925	-0,606
ASS18	Niveau de sécurité à bord	4,295	0,546	3,849	0,785	-0,445
EMP19	Attention qu'accorde le personnel aux passagers	4,322	0,652	4,082	0,531	-0,240
EMP20	Adaptation des services de la compagnie aux besoins des clients	4,202	0,650	3,904	0,635	-0,298
PR121	Prix des billets proposés par la compagnie	4,288	0,795	3,897	1,003	-0,390
PR122	Le rapport prix service offert	4,366	0,808	3,747	1,102	-0,620
PR123	Les prix promotionnels et de fidélité	3,390	1,262	2,202	1,189	-1,188

Quant à l'intérêt manifesté par le personnel de la compagnie à résoudre les difficultés de clients, ceci renverrait sans doute à un problème de *customer care*, qui constitue pour la plupart des cas un des problèmes majeurs au sein

d'entreprises, et ce d'autant plus qu'il est directement lié à la motivation du personnel employé. Le caractère critique de ce genre de problème résulte également d'un lien étroit entre la zone de tolérance, traduisant la différence entre le service désiré et le minimum de service offert, et la fiabilité des services offerts par l'entreprise. Selon LAMBERT et LUIZ (2011), le plus souvent lorsque les services offerts par une entreprise donnée ne sont plus fiables, cela peut avoir des conséquences fatales sur l'avenir de l'entreprise au sein du secteur, et ce d'autant plus en présence de concurrents.

Par ailleurs, de tous les services évalués par les passagers de la compagnie, l'apparence et le soin de la tenue du personnel à bord satisfont les attentes des clients. Ce facteur résulterait d'une part du contexte culturel du pays où la tenue vestimentaire fait toujours l'objet d'une critique acerbe dans le sens où elle représente la personnalité même de l'individu et ce que son entourage penserait de lui. Il en va de l'image de soi (MAPENDANO BYAMUNGU, BIZIMANA MUSHOMBANYI, 2016). CHEN et CHANG (2005) affirment même que ces aspects de la tangibilité des services offerts sont l'un des principaux facteurs d'évaluation des services à bord dans le secteur aérien.

### 3.3. GRILLE ATTENTE-PERCEPTION

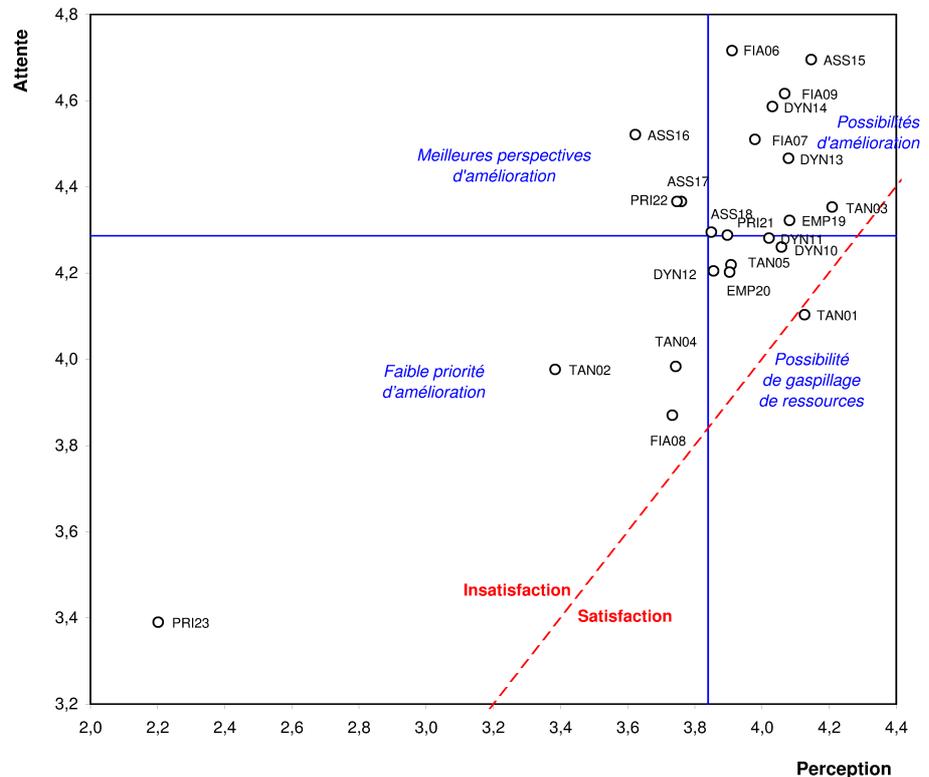
La Figure 3 projette le Tableau 6 sous la forme d'une grille attente-perception. Cet outil, développé par MARTILLA et JAMES (1977), se base sur une représentation des critères considérés qui permet aux gestionnaires d'entreprises d'identifier les aspects sur lesquels l'entreprise pourrait focaliser ses efforts. La Figure 3 montre les résultats par rapport à la note moyenne obtenue pour les 23 critères. Nous y avons en outre ajouté la diagonale qui trace la limite entre satisfaction et insatisfaction, c'est-à-dire entre les différences perception-attente positives et négatives, respectivement.

Une première lecture de ce graphique repose sur sa division en quatre quadrants. Le premier quadrant renferme les meilleures perspectives d'amélioration. Cette zone inclut les aspects de service sur lesquels l'entreprise doit se focaliser pour améliorer la qualité de services fournis aux clients. La Figure 3 montre que pour Congo Airways, une amélioration dans le système de livraison des bagages (ASS16) permettrait d'accroître la satisfaction des clients. La rapidité dans la livraison de bagages est l'un des problèmes les plus récurrents dans l'industrie aérienne. JIANG et ZHANG (2016), dans une étude menée sur l'expérience des clients à l'égard des services rendus à l'aéroport de Melbourne, montrent également que la gestion des bagages y est un élément crucial sur lequel les gestionnaires de l'aéroport devraient insister dans l'amélioration de la qualité de service fourni. Il en est de même pour la réputation ou l'image de la compagnie et le rapport prix-qualité.

Le deuxième quadrant informe sur les aspects de service que la compagnie doit maintenir (tout en pouvant l'améliorer si possible) car les clients y

accordent de l'importance et en sont actuellement satisfaits. Il s'agit particulièrement de la compétence et du professionnalisme du personnel (ASS15), de la fréquence des programmes de vol (FIA09), de la disponibilité du personnel à répondre aux questions (DYN13), du confort des bureaux, des avions et salles d'attente (TAN03), des conditions d'attentes avant l'embarquement (DYN14), de la ponctualité (FIA07), de la rapidité des services à bord (DYN11), de l'attention accordée par le personnel (ATT19), de l'intérêt que montre la compagnie à résoudre les problèmes des clients (FIA06).

Figure 3 : Grille attente-perception (importance-satisfaction)



Les lignes continues indiquent la moyenne pour les 23 critères. La ligne pointillée représente la limite entre satisfaction et insatisfaction.

Le troisième quadrant regroupe des aspects de service faisant l'objet d'une faible priorité de la part de la compagnie et auxquels les clients attachent moins d'importance et en tirent moins de satisfaction. Ceci résulte du fait que les notes attribuées à ces aspects de service sont inférieures respectivement aux moyennes d'importance et de satisfaction. Il s'agit principalement des prix promotionnels (PRI23) dont l'écart entre l'importance et la satisfaction est élevé et négatif. Sont également regroupés dans ce troisième quadrant les services de divertissement à bord des appareils (TAN02), la

variété des moyens d'accès aux services de la compagnie (TAN04), la qualité des repas fournis à bord (FIA08), et la volonté du personnel à bord et au sol à aider les clients (DYN21). Signalons que, dans l'étude menée par CHEN et CHANG (2005) sur la Taiwanese Airlines, les attributs sur les services de divertissement à bord des appareils et la qualité des repas fournis à bord présentaient également des notes d'importance et de satisfaction inférieures aux moyennes respectives. La justification émise pour le cas de Taiwanese Airlines serait également valable pour le cas de Congo Airways, le réseau domestique de la République Démocratique du Congo étant court-courrier. Pour ce faire, les clients n'attacheraient pas vraiment beaucoup d'importance aux aspects liés au divertissement ou à la qualité des repas fournis à bord des appareils de la compagnie, et de ce fait, en tireraient également moins de satisfaction.

Le quatrième quadrant contient des informations sur les aspects de services auxquels les clients attachent moins d'importance mais en tirent plus de satisfaction. Ces services constituent potentiellement une source de gaspillage de ressources selon la terminologie dédiée. La compagnie ne devrait donc *a priori* pas trop investir dans ces attributs. Néanmoins, comme le soulignent CHEN et CHANG (2005), ne pas trop investir dans ces attributs ne signifie pas qu'ils ne sont pas importants ou que les gestionnaires ne devraient pas y accorder beaucoup d'attention. Au contraire, les gestionnaires d'entreprises devraient s'assurer qu'au moins le minimum d'attente exprimé par les clients est atteint par le minimum d'effet produit par ces attributs. Et donc aussi longtemps que le minimum standard est atteint ou dépassé, les clients détourneront leur attention vers d'autres aspects dans leur processus d'évaluation. En outre, il faut tenir compte de la diversité des clients (Cf. infra). Les services qui appartiennent à ce groupe sont l'apparence et le soin de la tenue du personnel à bord (TAN01), la politesse et la courtoisie des employés (DYN10), la facilité à repérer les écriteaux et autres posters à titre informatif de la compagnie (TAN05), et l'adaptation des services aux besoins des clients de la compagnie (ATT20).

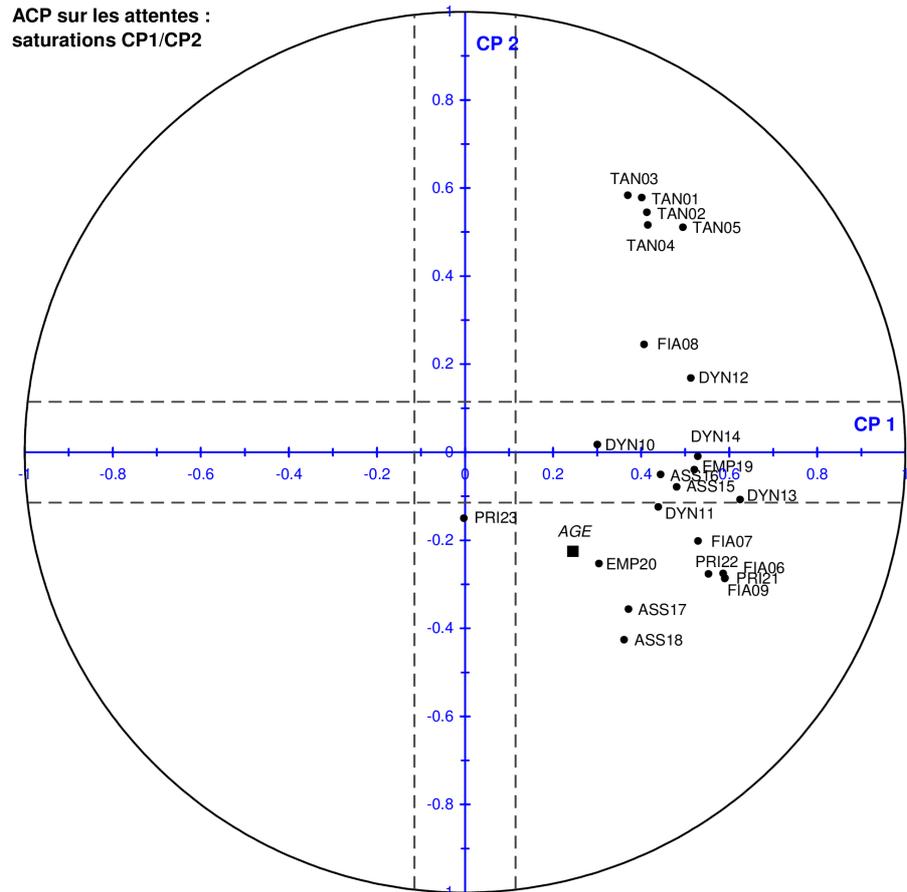
Il est à noter que la sécurité (ASS18) se trouve à l'intersection des quatre quadrants, donc correspond à la moyenne des attentes et des perceptions.

Une seconde lecture possible de ce graphique consiste à apprécier le positionnement des variables par rapport à la droite d'(in)satisfaction. De ce point de vue, plus les variables sont éloignées de la droite, plus les clients sont satisfaits ou insatisfaits, selon la direction. On retrouve ici une lecture conforme à celle que nous avons faite du Tableau 6, lecture selon laquelle quasiment tous les critères devraient être améliorés. Surtout, certains critères du troisième quadrant (PRI23, TAN02) apparaissent ici comme plus critiques que ne laisserait supposer la dénomination « faible priorité d'amélioration » liée à la logique en quadrants.

### 3.4. RÉSULTATS DE L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES SUR LES ATTENTES DES CLIENTS

Une première ACP a été réalisée sur les attentes exprimées par les clients interrogés, c'est-à-dire sur l'importance qu'ils accordent aux critères considérés. La Figure 4 en présente le résultat le plus important, à savoir le graphique dit des « saturations » qui représente les coefficients de corrélation linéaire entre les variables originelles (la notation de l'attente pour les 23 critères) et les nouvelles composantes principales générées par l'ACP. Compte tenu du nombre d'observations (292), les saturations ne sont pas significatives au seuil de 5 % si elles sont comprises entre  $-0,115$  et  $+0,115$ .

Figure 4 : Graphique des saturations l'ACP sur les attentes des clients



Un point = un des 23 critères. Les lignes pointillées représentent le seuil de significativité au seuil de 5 %. La variable « Age » a été projetée après réalisation de l'ACP.

La première composante principale concentre quasi toutes les variables côté positif. Elle forme donc un indice synthétique d'attente par rapport à la qualité de service, dont seule la variable PRI23 est exclue (faute d'être

significative).

La deuxième composante principale fait ressortir une opposition entre les variables surtout liées à l'ensemble des aspects tangibles, la qualité des repas fournis à bord (FIA08) et la volonté des employés au sol et à bord à aider les clients (DYN12), d'une part, et plusieurs variables surtout liées à l'assurance, la fiabilité et le prix, d'autre part<sup>14</sup>. Ces dernières incluent notamment l'adaptation des services de la compagnie aux besoins de clients (ATT20), la réputation technique de la compagnie ou son image (ASS17), le niveau de sécurité (ASS18), l'intérêt que montre le personnel à résoudre les problèmes (FIA06), la fréquence des programmes de vol (FIA09), le prix des billets (PRI21) et le rapport prix-service (PRI22). Il résulte de cette relation d'opposition que les répondants qui accordent plus d'importance aux aspects tangibles, en accordent moins aux dimensions d'assurance, d'empathie et de prix. Dans une étude menée sur la Taiwanese Airlines, CHEN et CHANG (2005) se rendent également compte que les clients se sentent plus concernés ou accordent plus d'importance aux aspects de tangibilité dans l'évaluation de la qualité de services. Quant aux attentes vis-à-vis du personnel de la compagnie, l'étude montre également que la serviabilité du personnel à bord et l'assurance qu'il inspire constituent des dimensions d'une grande importance de la part des passagers et nécessitant une amélioration par la compagnie.

Nous avons par ailleurs analysé la corrélation des variables socio-démoprofessionnelles des personnes interrogées. Dans presque tous les cas, la corrélation est quasi nulle, ce qui suggère qu'il n'y a pas de différenciation des attentes selon les variables socio-démoprofessionnelles considérées. À titre indicatif, la moins mauvaise corrélation concerne la variable « âge », avec un coefficient R d'environ 0,2 tant avec CP1 que CP2 (Cf. Figure 4).

### 3.5. RÉSULTATS DE L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES SUR LA PERCEPTION DES CLIENTS

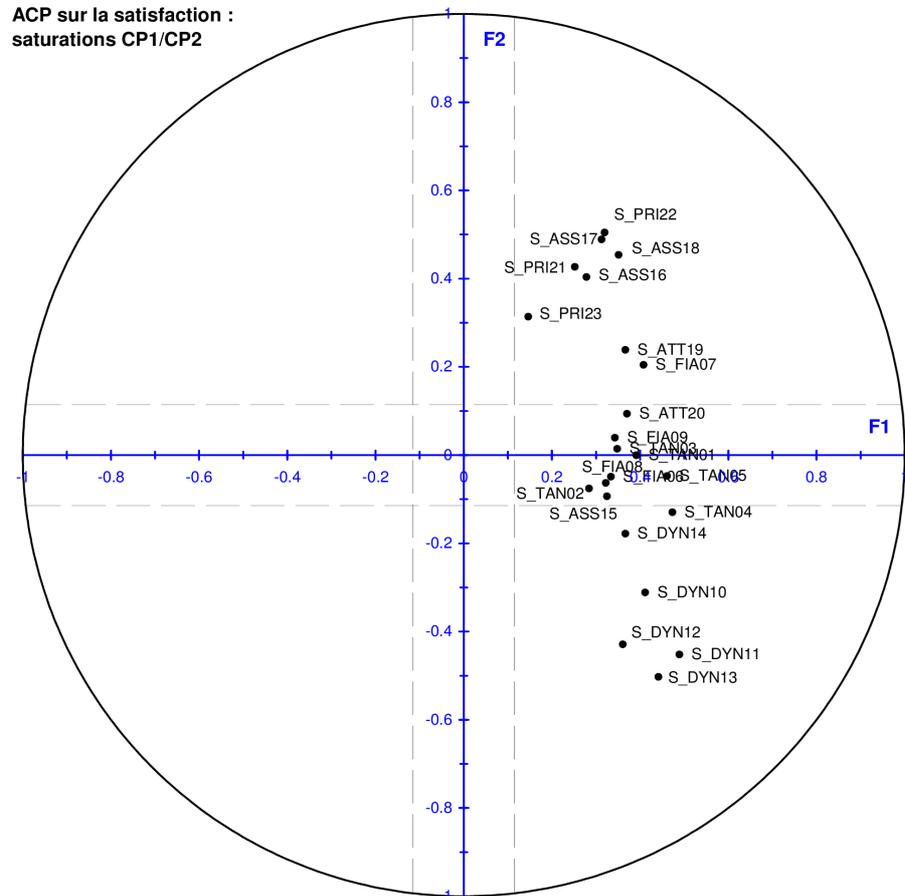
La Figure 5 montre les saturations pour l'ACP sur la satisfaction des passagers de Congo Airways, c'est-à-dire sur la façon dont ils perçoivent le service rendu. La première composante principale apparaît comme un indice synthétique de la perception du service par les clients interrogés. Cependant, les coefficients de corrélation sont moins élevés que pour l'ACP sur les attentes, d'où un indice synthétique que l'on peut estimer moins « robuste ».

La deuxième composante principale oppose des variables surtout liées au prix et à l'assurance, d'une part, aux variables de dynamisme, d'autre part. Cela sous-entend que lorsque les clients interrogés sont plus satisfaits eu égard au prix et à l'assurance, ils tendent à être moins satisfaits par rapport aux critères de dynamisme, et inversement (ceci toujours par rapport à la

<sup>14</sup> Il est à noter qu'au niveau de l'opposition de deux groupes de variables sur une composante principale, le fait que celles-ci soient du côté positif ou du côté négatif de l'axe n'a pas de signification particulière.

moyenne de l'échantillon). Il ressort de cette opposition que plus les passagers sont satisfaits par les dimensions d'assurance en termes de sécurité ou d'éventuelles réductions de prix, moins ils sont satisfaits par des aspects en rapport avec la serviabilité du personnel de la compagnie.

Figure 5 : Graphique des saturations de l'ACP sur la perception par les clients



Un point = un des 23 critères. Les lignes pointillées représentent le seuil de significativité au seuil de 5 %.

Ces résultats obtenus dans le cadre de l'analyse de la satisfaction peuvent être nuancés sur la base des études empiriques menées dans le domaine de transport sous d'autres cieux. Ces résultats accréditant l'influence de la serviabilité, de la dimension prix et de l'assurance sur la satisfaction des clients corroborent d'autres études en partie ou dans leur ensemble. PADKIL et AYDIN (2007), par exemple, confirment que la serviabilité est la dimension la plus importante dans la satisfaction des clients de Turkish Airlines dans une

étude menée à l'aéroport international Atatürk à Istanbul. Les études de LERRTHAITRAKUL et PANJAKAJORNSAK (2014), SAEIDA ARDAKANI et alii (2015) montrent que l'assurance (sécurité) constitue un autre élément déterminant dans la satisfaction des clients. En plus de ce facteur, ces travaux montrent également que la fiabilité, l'empathie (LERRTHAITRAKUL, PANJAKAJORNSAK, 2014), la ponctualité et la tangibilité (SAEIDA ADAKANI et alii, 2015) constituent des facteurs déterminants dans la satisfaction des clients des compagnies aériennes. DE JAGER et VAN ZYL (2013), quant à eux, dans leur étude menée dans un contexte africain comme la présente étude, constatent que le confort de siège (tangibilité) ainsi que la crédibilité du service à bord sont des facteurs affectant le plus la satisfaction des clients dans l'industrie aérienne. CUNNINGHAM et alii (2004), par ailleurs, en se focalisant sur une approche comparative sur la perception des passagers de la qualité de service offert par le secteur de transport aérien aux États-Unis, montrent que les passagers américains considèrent que la fiabilité et le confort à bord des avions sont des facteurs contribuant plus à leur satisfaction tandis que ceux de nationalité coréenne se sentent plus satisfaits par les dimensions en rapport avec la fiabilité et l'assurance.

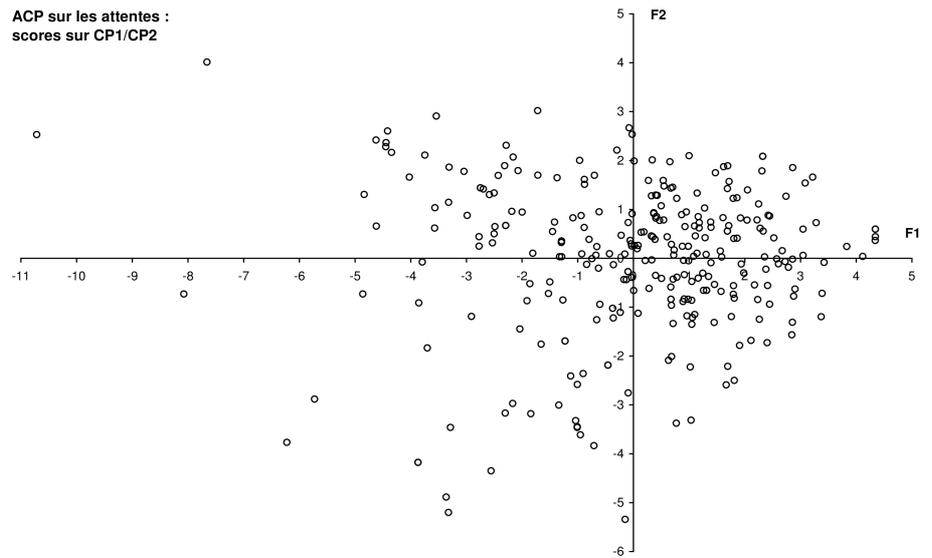
### 3.6. DIVERSITÉ DE LA CLIENTÈLE

Les Figures 4 et 5 représentent les 23 critères selon une logique qui vaut pour la moyenne de l'échantillon. Deux graphiques complémentaires (Figures 6 et 7) présentent les « scores » de l'ACP, qui sont la valeur que prennent les observations (les 292 clients interrogés) dans le nouveau système d'axes (les composantes principales). La diversité des scores témoigne de la diversité de la clientèle interrogée en termes d'attentes et de satisfaction.

Ainsi, sur la Figure 6, les scores négatifs sur CP1 correspondent aux passagers qui ont des attentes inférieures à la moyenne des 292 enquêtés (et les scores positifs sur CP1 correspondent aux passagers qui ont des attentes supérieures à la moyenne). Sur CP2, les scores positifs correspondent aux passagers qui accordent plus d'importance aux aspects tangibles et moins d'importance aux variables (notamment d'assurance, de fiabilité et de prix) qui ont des saturations négatives sur CP2, et inversement (toujours par rapport à la moyenne de l'échantillon). Pareille lecture se fait sur la Figure 7.

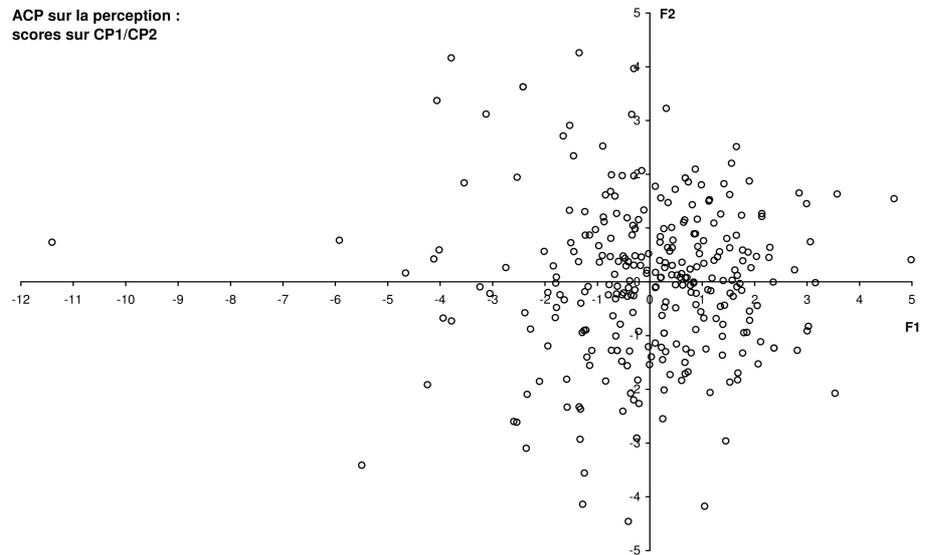
On comprend ainsi qu'il n'y a pas un facteur unique qui commanderait des améliorations pour augmenter la satisfaction de l'ensemble des clients. Certains clients sont sensibles à certains critères, d'autres clients à d'autres. Le défi à relever par les compagnies aériennes n'en est que plus complexe.

Figure 6 : Scores de l'ACP sur les attentes des clients



Un point = un passager interrogé

Figure 7 : Scores de l'ACP sur la satisfaction des clients



Un point = un passager interrogé

## CONCLUSION

Cette étude s'inscrit dans la suite des études empiriques portant sur l'évaluation de la qualité de service dans l'industrie aérienne. Par contraste avec la grande majorité de la littérature existante, elle lève un voile sur les

attentes et la perception des clients d'une compagnie aérienne d'Afrique au sud du Sahara. Cependant, notre recherche gagnerait à être répétée dans le cadre de pays en développement afin d'estimer à quel point celle-ci est généralisable ou révélatrice des seules spécificités du marché congolais.

Cela étant dit, l'enquête menée a révélé que pour la plupart des critères considérés, la perception du service était inférieure aux attentes, donnant ainsi lieu à une insatisfaction de la clientèle. Dans le même temps cependant, les écarts ne sont pas très grands et, mis à part le critère « prix promotionnels et de fidélité », la perception tourne autour de 4 sur 5. Pour une nouvelle compagnie d'un pays en voie de développement, on pourrait, dans une vision optimiste, considérer que c'est plutôt flatteur. L'enquête montre aussi la diversité de la clientèle en termes tant d'attente que de perception. Les clients se divisent en groupes plus ou moins sensibles à tel ou tel ensemble de critères. Ainsi, malgré les tarifs que l'on sait élevés par rapport au pouvoir d'achat de la population congolaise, une partie de la clientèle se dit satisfaite des tarifs. Peut-être s'agit-il d'individus socialement particulièrement favorisés ou de passagers qui ne doivent pas financer eux-mêmes leur billet d'avion.

D'un point de vue managérial, notre recherche donne à Congo Airways des pistes d'amélioration pour augmenter la satisfaction de ses clients existants. Il s'agit notamment du système de livraison des bagages, du rapport prix-qualité, de la sécurité ainsi que de l'image qu'elle donne à la clientèle. L'étude permet de recommander à la compagnie d'améliorer davantage la qualité des services fournis tout en pratiquant des prix abordables, en tenant compte des conditions socio-économiques de la population congolaise. Est nécessaire également une modernisation régulière de la flotte de la compagnie en vue de renforcer la confiance des clients en tant qu'indicateur de leur sécurité. La compagnie doit conduire des politiques de recrutement, de formation et de motivation du personnel adéquates en vue d'accroître sa serviabilité et la qualité de service. Dans le même temps il faut conserver, voire renforcer certains acquis constituant les points forts de la qualité de service fournis aux clients, notamment la ponctualité, la rapidité des services à bord, l'attention aux passagers accordée par le personnel ainsi que l'intérêt que montre la compagnie à résoudre les problèmes des clients. Cependant, compte tenu de la diversité des attentes et perceptions mentionnée ci-avant, la compagnie ne doit écarter aucune piste pour répondre davantage encore aux attentes des clients.

Cette recherche est à considérer comme une première étape dans le cadre d'une réflexion plus large sur le transport aérien en Afrique. En particulier, une prochaine étape sera d'étudier, quantitativement et qualitativement, ceux qui ne sont pas clients de Congo Airways, ni d'aucune autre compagnie aérienne, et qui pourtant expriment le besoin ou l'envie de voyager au sein de la RDC ou de la sous-région. Il faut en effet être conscient que les clients

interrogés font partie de la minorité pour qui prendre l'avion, fut-ce rarement et au prix de sacrifices, n'est pas hors de portée. Permettre une certaine fluidité de l'Afrique suppose que soit réduit le fort contraste entre les aspirations de la plupart des habitants arrimés à un espace de proximité et les possibilités élargies que pourrait leur offrir le transport aérien. Pour le dire autrement, notre étude ne doit pas masquer que pour beaucoup de Congolais, la fluidité des mobilités pratiquées est limitée à des distances restreintes.

#### REMERCIEMENT

Cette recherche n'aurait pas été possible sans la bourse d'études obtenue par Jacques RIZIKI MULUMBA de l'ARES-CCD (Commission de la Coopération au développement de l'Académie de Recherche et d'Enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles) au titre de son programme « Cours et stages internationaux 2016-2021 ». Les auteurs tiennent également à remercier les deux évaluateurs anonymes pour leur lecture attentive et leurs commentaires constructifs.

#### RÉFÉRENCES

- ABATE M. (2016) Economic effects of air transport market liberalisation in Africa. **Transportation Research Part A**, Vol. 92, pp. 326-337.
- AYDIN O., PAKDIL F. (2008) Fuzzy SERVQUAL Analysis in Airline Services. **Organizacija**, Vol. 41, pp. 108-115.
- BAHAR KURTULMUŞOĞLU F., FERYAL CAN G., TOLON M. (2016) A voice in the skies: Listening to airline passenger preferences. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 57, pp. 130-137.
- BUKOME ITONGWA D. (2010) **Les routes de la R.D. Congo**. Lubumbashi, Presses Universitaires de Lubumbashi.
- CARMAN J.M. (1990) Consumer perception of service quality: an assessment of the SERVQUAL Dimensions. **Journal of Retailing**, Vol. 66, pp. 33-55.
- CHEN I.O. (2016) A combined MCDM model based on DEMATEL and ANP for the selection of airline service quality improvement criteria: A study based on the Taiwanese airline industry. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 57, pp. 7-18.
- CHEN F.Y., CHANG Y.H. (2005) Examining airline service quality from a process perspective. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 11, pp. 79-87.
- CHEN Y., TSENG M., LIN R. (2011) Evaluating the customer perceptions on in-flight service quality. **African Journal of Business Management**, Vol. 5, pp. 28-54.

CHOU C.C., LIU L.J., HUANG S.F., YEN J.M., HAN T.C. (2011) An evaluation of airline service quality using the fuzzy weighted SERVQUAL method. **Applied Soft Computing Journal**, Vol. 11, pp. 2117-2128.

CUNNINGHAM L., YOUNG C., LEE M. (2004) Perceptions of Airline Service Quality: Pre and Post 9/11. **Public Works Management and Policy**, Vol. 9, pp. 10-25.

DE JAGER J.W., VAN ZYL D. (2013) Airline Service Quality in South Africa and Malaysia-An International Customer Expectations Approach. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, Vol. 5, pp. 752-761.

DE JAGER J.W., VAN ZYL D., TORIOLA A.L. (2012) Airline service quality in South Africa and Italy. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 25, pp. 19-21.

DOBRUSZKES F., MWANZA WA MWANZA H. (2007) Marginalisation et dépendance aérienne de l'Afrique sub-saharienne. **Belgeo Revue Belge de Géographie**, Vol. 2, pp. 203-226.

DOBRUSZKES F. (2013) The geography of European low-cost airline networks: A contemporary analysis. **Journal of Transport Geography**, Vol. 28, pp. 75-88.

DOGANIS R. (2010) **Flying Off Course. Airlines Economics and Marketing**. New York, Routledge (Fourth Edition).

GAUDRY M., MAYES R. (2002) (éd.) **La libéralisation du transport aérien. Bilan et Perspective**. Paris, Les Presses de l'ITA, 312 p.

GILBERT D., WONG R.K.C. (2003) Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. **Tourism Management**, Vol. 24, pp. 519-532.

HU K.C., HSIAO M.W. (2016) Quality risk assessment model for airline services concerning Taiwanese airlines. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 53, pp. 177-185.

HUNTER J.A. (2010) A study of consumer perception of smiling customer service within the airline industry. **Journal of Transportation Security**, Vol. 4, pp. 35-56.

HUSSAIN R., AL NASSER A., HUSSAIN Y. (2015) Service quality and customer satisfaction of a UAE-based airline: An empirical investigation. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 42, pp. 167-175.

IATA (2017) **Safety Report 2016, 53<sup>rd</sup> Edition**. Montréal-Genève, 252 p.

INS-RD CONGO (2015) **Annuaire statistique 2014**. République Démocratique du Congo, Ministère du Plan et Révolution de la Modernité, Institut National de la Statistique (disponible sur <http://ins-rdc.org/>, consulté le 25/7/2017).

- JIANG H., ZHANG Y. (2016) An assessment of passenger experience at Melbourne Airport. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 54, pp. 88-92.
- LAMBERT A., LUIZ J M. (2011) Passenger service quality expectations as perceived by long haul airline managers in South Africa. **African Journal of Business Management**, Vol. 5, pp. 11662-11675.
- LERRTHAITRAKUL W., PANJAKAJORNSAK V. (2014) The Airline Service Quality Affecting Post Purchase Behavioral Intention: Empirical Evidence from the Low Cost Airline Industry. **International Journal Trade, Economics and Finance**, Vol. 5, pp. 155-158.
- LIU J., TSAI C.Y., LIN R.H., TZENG G.H. (2011) A modified VIKOR multiple-criteria decision method for improving domestic airlines service quality. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 17, pp. 57-61.
- LIU J., TZENG G.H. (2007) A non-additive model for evaluating airline service quality. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 13, pp. 131-138.
- LIU T. (2012) The influence of airline cabin service satisfaction on ethnic group travelers. **African Journal of Business Management**, Vol. 6, pp. 9557-9568.
- LU J.L., LING F.L. (2008) Cross-cultural perspectives regarding service quality and satisfaction in Chinese cross-strait airlines. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 14, pp. 16-19.
- MAPENDANO BYAMUNGU J.-C., BIZIMANA MUSHOMBANYI D. (2016) Ontologie du code vestimentaire de la ville de Goma : vers une réception paradoxale de l'ethos du porteur dans la communication non-verbale. **International Journal of Informative & Futuristic Research**, Vol. 3, n° 12, pp. 4690-4711.
- MARTILLA J.A., JAMES J.C. (1977) Importance-Performance Analysis. **The Journal of Marketing**, Vol. 41, pp. 77-79.
- MELLAT PARAST M., GOLMOHAMMADI D., McFADDEN K., MILLER J. (2015) Linking business strategy to service failures and financial performance: Empirical evidence from the U.S. domestic airline industry. **Journal of Operations Management**, Vol. 38, pp. 14-24.
- MOHD SUKI N. (2014) Passenger satisfaction with airline service quality in Malaysia: A structural equation modeling approach. **Research in Transportation Business and Management**, Vol. 10, pp. 26-32.
- NAMUKASA J. (2013) The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty: The case of Uganda airline industry. **The TQM Journal**, Vol. 25, pp. 520-532.
- NAVEAU J. (2004) **La décolonisation aéronautique du Congo : essai sur l'expérience Sabena-Air Congo dans la perspective des relations Europe-Afrique**. Emile Bruylant.

- NJOYA E.T. (2016) **Africa's single aviation market: The progress so far.** *Journal of Transport Geography*, Vol. 50, pp. 4-11.
- OSAKI T., KUBOTA Y. (2016) Perceptions of premium service and superiority: Why do customers pay more for high-value-added domestic airline services in Japan? **Journal of Air Transport Management**, Vol. 57, pp. 196-201.
- PAKDIL F., AYDIN Ö. (2007) Expectations and perceptions in airline services: An analysis using weighted SERVQUAL scores. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 13, pp. 229-237.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1993) More on improving service quality measurement. **Journal of Retailing**, Vol. 69, pp. 140-147.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **The Journal of Marketing**, Vol. 49, pp. 41-50.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1988) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Vol. 64, pp. 12-37.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1990) SERVQUAL : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs. **Recherche et Applications en marketing**, Vol. 5, pp. 19-42.
- PARK J.W. (2007) Passenger perceptions of service quality: Korean and Australian case studies. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 13, pp. 238-242.
- PARK J.W., ROBERTSON R., WU C.L. (2004) The effect of airline service quality on passengers' behavioural intentions: a Korean case study. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 10, pp. 435-439.
- PARK J.W., ROBERTSON R., WU C.L. (2006a) Modelling the impact of airline service quality and marketing variables on passengers' future behavioural intentions. **Transportation Planning and Technology**, Vol. 29, pp. 359-381.
- PARK J.W., ROBERTSON R., WU C.L. (2006b) The Effects of Individual Dimensions of Airline Service Quality: Findings From Australian Domestic Air Passengers. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol. 13, pp. 161-176.
- PARK J.W., ROBERTSON R., WU C.L. (2007) Modelling the Impact of Airline Service Quality and Marketing Variables on Passengers' Future Behavioural Intentions. **Transportation Planning and Technology**, Vol. 29, pp. 359-381.
- PAVAUX J. (2002) **L'économie du transport aérien : la concurrence impraticable.** *Economica*.

RAJAGURU R. (2016) Role of value for money and service quality on behavioural intention: A study of full service and low cost airlines. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 53, pp. 114-122.

ROBLEDO M.A. (2001) Measuring and managing service quality: integrating customer expectations. **Managing Service Quality: an International Journal**, Vol. 11, pp. 22-31.

SAEIDA ARDAKANI S., NEJATIAN M., FARHANGNEJAD M.A., NEJATI M. (2015) A fuzzy approach to service quality diagnosis. **Marketing Intelligence and Planning**, Vol. 33, pp. 103-119.

SCHLUMBERGER C., WEISSKOPF N. (2014) **Ready for Takeoff? The Potential for Low-Cost Carriers in Developing Countries**. Washington, International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

STEIN C. (2006) **Étude de la perception de la qualité, du niveau de satisfaction et de la fidélité des passagers effectuant des vols longs courriers transatlantiques entre l'Europe et l'Amérique du Nord**. Disponible sur <http://www.archipel.uqam.ca/3520/> (consulté le 7/27/2016).

STECK B. (2015) La desserte aérienne de l'Afrique, entre oligopole européen et nouveaux acteurs africains. In LECOQUIERRE B., WAUTERS E. (dir.) **Métamorphoses du voyage et de l'exotisme du XVIIIe siècle à nos jours**. Rouen, PURH, pp. 109-131.

SULTAN F., SIMPSON M. (2000) International service variants: airline passenger expectations and perceptions of service quality. **Journal of Services Marketing**, Vol. 14, pp. 188-216.

VALLS GIMENEZ J.F. (2013) **Beyond the low-cost business. Rethinking the business model**. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 199 p.

WAGUESPACK B., RHOADES D. (2014) Twenty five years of measuring airline service quality or why is airline service quality only good when times are bad? **Research in Transportation Business and Management**, Vol. 10, pp. 33-39.

WU H.C., CHENG C. (2013) A hierarchical model of service quality in the airline industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol. 20, pp. 13-22.

ZEITHAML V.A., BERRY L., PARASURAMAN A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality. **The Journal of Marketing**, Vol. 60, pp. 31-46.

ZHANG L., ZHANG L., ZHOU P., ZHOU D. (2015) A non-additive multiple criteria analysis method for evaluation of airline service quality. **Journal of Air Transport Management**, Vol. 47, pp. 154-161.