



NOTE DE TRAVAIL

**CONFÉRENCE SUR L'ÉCONOMIE DES AÉROPORTS
ET DES SERVICES DE NAVIGATION AÉRIENNE**

Montréal, 15 – 20 septembre 2008

Point 1 : Questions nécessitant l'interaction entre les États, les fournisseurs et les usagers

1.3 : Consultations des usagers

**DÉVELOPPEMENT DE PRATIQUES EXEMPLAIRES
EN MATIÈRE DE RELATIONS CLIENTS**

(Note présentée par la CANSO²)

SOMMAIRE

Comprendre les exigences des clients et répondre à leurs besoins est la base d'une relation fournisseur-client plus productive. C'est pour cette raison que la CANSO a formé un groupe de travail sur les relations clients, dont l'objectif est de mener une gestion efficace des relations clients et d'y apporter un soutien en offrant aux fournisseurs de services de navigation aérienne membres une plateforme pour échanger des points de vue et approfondir la connaissance de pratiques exemplaires en matière de relations clients et de consultations.

La suite à donner par la Conférence figure au paragraphe 4.

1. INTRODUCTION

1.1 Établir et entretenir des relations efficaces et mutuellement bénéfiques avec les clients est tout simplement une bonne pratique commerciale. Afin de répondre aux défis que représente l'amélioration de la sécurité aérienne, des services aériens et de la rentabilité, et de l'efficacité énergétique ou en matière environnementale, les membres de la CANSO reconnaissent qu'il est vital qu'ils travaillent de pair avec les clients et les autres intervenants dans l'industrie.

¹ Les versions linguistiques sont fournies par la CANSO.

² LISTE COMPLÈTE DES MEMBRES | Aena - Espagne | AEROTHAI - Thaïlande | Airports Authority of India | Airservices Australia | Airways New Zealand | ANS of the Czech Republic | ATNS – Afrique du Sud | ATSA - Bulgarie | Austro Control - Autriche | Avinor - Norvège | AZANS - Azerbaïdjan | Belgocontrol - Belgique | CAAS - Singapour | DFS - Allemagne | DHMI - Turquie | DSNF - France | EANS - Estonie | ENAV SpA - Italie | Federal Aviation Administration – États-Unis | Finavia - Finlande | GACA – Royaume d'Arabie Saoudite | HungaroControl | Irish Aviation Authority | ISAVIA - Islande | Kazaeronavigatsia - Kazakhstan | LFV - Suède | LGS - Lettonie | LPS Slovak Republic | LVNL – Pays-bas | MATS - Malte | NAMA | NANSF - Égypte | NATS – Royaume-Uni | NAV CANADA | NAV Portugal | Naviar - Danemark | OACA – Tunisie | Oro Navigacija - Lituanie | PANSF - Pologne | ROMATSA - Roumanie | Sakaeronavigatsia Ltd - Géorgie | Serco | Skyguide - Suisse | Slovenia Control | SMATSA - Serbie | State ATM Corporation - Russie | UkSATSE - Ukraine |

1.2 Une gestion efficace des relations clients est au cœur d'une bonne collaboration avec ces derniers parce que cela permet :

- de comprendre les besoins et les attentes des clients et de mieux y répondre ;
- d'établir les meilleures manières d'y parvenir en collaboration avec les clients.

2. ANALYSE

2.1 Le groupe de travail sur les relations clients de la CANSO a été fondé en 2005 en vue de répondre au besoin croissant pour les fournisseurs de services de navigation aérienne de mener des consultations auprès de la clientèle sur les questions de sécurité, les niveaux de service actuels et futurs, les prix et la transparence d'une manière plus productive et bénéfique à tous. Ce besoin est l'expression non seulement des clients eux-mêmes, mais aussi de plus en plus des organismes réglementaires. Le guide de la CANSO sur la Gestion de la relation clients a, par la suite, été élaboré sur la base des travaux du groupe de travail sur les relations clients.

2.2 Bien que le groupe de travail sur les relations clients ait été conçu à l'origine comme un mécanisme permettant aux fournisseurs de services de navigation aérienne d'aborder le thème des relations clients et de leur offrir un lieu d'échange de points de vue, ses membres ont vite réalisé qu'il était crucial que les clients soient représentés au sein de ce groupe de travail. En conséquence, aux 17 membres fournisseurs de services de navigation aérienne, se sont ajoutées six compagnies d'aviation et l'IATA qui participent activement aux activités du groupe de travail sur les relations clients. Le modèle de gestion de la relation clients élaboré par la CANSO a été mis sur pied et validé grâce au soutien direct de l'IATA et de nombreuses compagnies aériennes.

2.3 Le guide a pour but de servir de document de référence pour les fournisseurs de services de navigation aérienne membres de la CANSO qui cherchent à comprendre et à mettre en pratique les principes énoncés dans ce modèle de gestion de la relation clients. Il permet aussi de présenter les différentes manières privilégiées par les fournisseurs de services de navigation aérienne pour travailler et communiquer avec leurs clients.

2.4 Les membres de la CANSO pensent que des consultations et des relations clients efficaces doivent être fondées sur les principes fondamentaux suivants :

- **une confiance et une compréhension mutuelles** : une relation se doit d'être fondée dans un environnement de confiance et de compréhension mutuelles. Il est important que les fournisseurs de services de navigation aérienne partagent régulièrement avec les clients des informations relativement à leurs plans futurs et leur rendement actuel. Il est tout aussi important pour les clients de partager des informations sur leurs plans pour que les fournisseurs de services de navigation aérienne puissent les prendre en considération dans l'élaboration de leurs propres plans futurs ;
- **une participation des clients dès le début** : les clients pouvant être touchés par une politique ou un plan donnés doivent être impliqués le plus tôt possible et tenus informés tout au long de la phase de développement. Suffisamment de temps doit être alloué aux fournisseurs de services de navigation aérienne pour qu'ils puissent consulter leurs clients ;

- **une véritable consultation** : une consultation efficace garantit que les clients ont la possibilité de donner leur opinion et savent que leurs intérêts ont été pris en compte au niveau des décisions politiques ;
- **un ordre du jour précis et bien ciblé** : les questions doivent être abordées de manière informelle avec les clients en vue d'établir un ordre du jour et de se concentrer sur le processus de consultation formel ;
- **des propositions claires, rationnelles et leur impact** : les consultations auprès des clients doivent préciser la nature des propositions, les parties les plus susceptibles d'être touchées, les analyses de rentabilité des propositions, les questions spécifiques sur lesquelles un avis doit être prononcé et le délai de réception des réponses ;
- **une communication claire** : les documents de consultation doivent être concis, présentés de façon claire et utiliser dans la mesure du possible un langage simple ;
- **des processus personnalisés** : les consultations doivent utiliser des méthodes appropriées pour le sujet à traiter, comme des séminaires, des groupes de travail ou des exposés oraux ainsi que des exercices de consultation écrits standard ;
- **une participation constructive** : chaque partie intéressée doit fournir des réponses bien réfléchies ; elles doivent être prises en compte et tous les répondants doivent automatiquement recevoir une copie du document de la décision finale ;
- **des explications convaincantes partagées à la suite des décisions finales** : les documents doivent contenir les raisons précises justifiant les décisions prises et démontrer comment les réponses ont été prises en compte ou non.

2.5 Bien que l'on pense d'abord aux compagnies aériennes lorsqu'il s'agit des relations clients, les principes du modèle de gestion de la relation clients élaboré par la CANSO peuvent s'appliquer à tous les autres intervenants.

2.6 Le modèle de gestion de la relation clients de la CANSO est fondé sur le fait que chaque relation est considérée comme unique. La nature de l'interaction entre un fournisseur de services de navigation aérienne et ses clients est influencée par :

- **le niveau de développement des parties impliquées dans la relation** : le niveau de la relation entre un fournisseur de services de navigation aérienne et ses clients est défini par certains catalyseurs organisationnels, notamment le leadership, l'orientation client du personnel, la politique et la stratégie, les processus et la gestion des ressources. Ces catalyseurs doivent être développés en vue d'améliorer la relation entre un fournisseur de services de navigation aérienne et ses clients. Les fournisseurs de services de navigation aérienne et les compagnies aériennes ayant un niveau élevé de maturité seront en mesure de développer une relation plus sophistiquée ;
- **la complexité de l'environnement de l'industrie** : le niveau d'interaction avec les clients doit être personnalisé afin d'être adapté à l'environnement et aux besoins des parties. Les processus de consultation complexes et intensifs sont reconnus pour être coûteux. Dans leur nature et leur complexité, les processus utilisés pour apporter un soutien à la gestion de la relation clients doivent être adaptés au contexte dans lequel

fournisseur de services de navigation aérienne mène ses activités ainsi qu’aux besoins de ses clients ;

- **influences culturelles** : l’aspect culturel peut avoir un impact sérieux sur la nature d’une relation. Il est très probable que les points de vue diffèrent sur les caractéristiques inhérentes à de bonnes relations clients et sur la façon de les établir ou les gérer ;
- **les caractéristiques des clients et des fournisseurs de services de navigation aérienne** : les besoins des clients sont différents, de par la nature des services (par ex. des horaires fixes par rapport à des vols nolisés) ou la taille de la compagnie. Il est évident que les variations au niveau des besoins opérationnels influencent la nature de la relation entre les clients et le fournisseur de services de navigation aérienne. Ce dernier peut considérer qu’une relation stratégique de rapprochement est nécessaire avec certains clients de par la nature de leur exploitation.

2.7 Ces caractéristiques et ces influences font qu’il n’est pas possible de définir une approche unique sur la façon dont un fournisseur de services de navigation aérienne doit interagir avec ses clients. La nature de ces relations doit être adaptée aux besoins du client et du fournisseur de services de navigation aérienne, à leur niveau de développement et à l’environnement. Toutefois, pour qu’une relation clients soit réussie, il est important de suivre les principes fondamentaux.

3. CONCLUSIONS

3.1 La *Politique de l’OACI sur les redevances d’aéroport et de services de navigation aérienne* (Doc 9082/7) reconnaît l’importance de consulter les usagers de services de navigation aérienne avant l’instauration de nouvelles redevances ou la révision de celles-ci, et avant que le développement et les plans d’investissement des services de navigation aérienne ne soient finalisés. Les modifications actuelles proposées pour la *Politique sur les redevances*, énoncées dans le document CEANS-WP/6, insistent sur l’importance pour les États de veiller à ce qu’un processus de consultation régulier et permanent soit établi entre les fournisseurs et les usagers, et que, dans le cadre de ce processus, les usagers ne soient pas uniquement consultés sur le niveau et la structure des redevances, mais également sur le développement de la capacité et les investissements, et que les observations des usagers obtenues lors des consultations soient prises en compte.

3.2 Le guide de la CANSO sur la gestion de la relation clients sert de document de référence pour les fournisseurs de services de navigation aérienne cherchant à mettre en place un processus de gestion de la relation clients et de consultations, efficace et bénéfique pour tous. Le modèle de gestion de la relation clients de la CANSO est fondé sur un certain nombre de principes, et a été élaboré et validé grâce au soutien direct de l’IATA et de plusieurs compagnies aériennes. Ce modèle reconnaît que chaque relation fournisseur-client est unique de par les différentes circonstances et influences, et qu’il n’est pas possible de définir une approche unique sur la façon dont un fournisseur de services de navigation aérienne doit interagir avec ses clients. Toutefois, pour que les relations clients et les consultations soient mutuellement bénéfiques, certains principes fondamentaux doivent être suivis (se référer au §2.4).

4. **SUITE À DONNER PAR LA CONFÉRENCE**

4.1 La Conférence est invitée à :

- a) prendre note du travail effectué par le groupe de travail sur les relations clients de la CANSO en vue de l'élaboration d'un guide de gestion de la relation clients ;
- b) prendre en compte que le modèle de gestion de la relation clients élaboré par la CANSO sert de lignes directrices en matière de pratiques exemplaires pour la mise en place d'un processus de consultation régulier, permanent et mutuellement bénéfique entre les fournisseurs et les usagers.

— FIN —