

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DE L'IMPACT DES CHANGEMENTS DANS LE MODÈLE TARIFAIRE
D'AIR CANADA

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
DRISSA SAMAKÉ

NOVEMBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

RÉSUMÉ

Les entreprises actuelles connaissent de nos jours un ensemble de mutations quotidiennes dues en partie à l'environnement dans lequel elles évoluent, mais également dans le but d'atteindre des sommets, d'aller toujours plus haut, ou même parfois de survivre. Pour cela, des changements se décident et s'opèrent constamment. Ces derniers peuvent se matérialiser de différentes façons. Alors que certaines entreprises réajustent leur processus de production, d'autres mises sur des investissements en recherche et développement. Certaines entreprises décident de développer leurs systèmes d'informations ou encore de déployer des nouvelles mesures tarifaires.

Air Canada a connu ces dernières années un grand nombre de changements, mais celui qui nous a le plus interpellé est le lancement d'une nouvelle stratégie commerciale incluant des changements dans son modèle tarifaire. De par son secteur (le secteur des services) et de ses activités, nous avons jugé intéressant d'analyser ces changements en profondeur.

Cette étude porte donc sur l'analyse de l'impact des changements tarifaires d'Air Canada. Nous incluons donc une revue des nombreux éléments qui interviennent autour de ces décisions de modification tarifaire, spécifiquement dans le domaine du transport aérien. Pour mieux comprendre le cas d'Air Canada, nous présentons également en détail quels sont les changements opérés par Air Canada. En se basant sur l'ensemble de ces informations, nous procéderons à l'analyse de ces changements tarifaires et de ses résultats pour Air Canada, mais aussi pour ses usagers. Nous tenterons aussi d'établir un lien entre les résultats de ces changements pour les usagers et la façon dont ces derniers peuvent contribuer aux résultats pour Air Canada.

Nous nous sommes par contre fixés certaines limites pour ce qui a trait aux résultats de ces changements tarifaires. Nous traiterons essentiellement certains aspects comme la détermination des tarifs effectuée par Air Canada, les résultats sur l'avis des usagers, mais aussi sur la propension à l'achat de ces derniers, ou encore sur les économies réalisables pour Air Canada grâce au modèle tarifaire proposé.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu pour m'avoir donné la chance de réaliser ce mémoire. Je remercie aussi mes parents Abdoulaye et Mireille Samaké pour tous ce qu'ils ont faits pour moi, d'avoir réussi à me mettre dans le droit chemin, de m'y avoir encouragé jusqu'au bout et de m'avoir donné les moyens financiers, matériels et ressources morales pour réussir. Mes frères, Oumar et Issa, m'ont également toujours aidé, que ce soit par leurs encouragements et leurs conseils, mais aussi en m'ayant toujours mis dans de confortables conditions.

Je remercie également ma fiancée Hind Morsli, pour m'avoir accompagné dans ce long projet, et cela du tout début à la fin, et de m'avoir constamment aidé à reprendre mon élan lorsque je baissais un peu les bras. Ce périple aurait pu être tout autre sans elle.

Je n'oublierais pas non plus de remercier mes amis. Que ce soit mes amis de France, mon GDA, avec qui j'ai certainement passé mes meilleures moments, pleins de fou rire et qui m'ont permis aussi de trouver la motivation afin de finir le plus vite possible pour passer du temps avec eux. Malgré toutes ces années loin d'eux, ils n'ont cessé de toujours prendre de mes nouvelles et de me faire sentir que je suis toujours parmi eux. Quant à mes amis de Montréal, je les remercie énormément pour tous leurs conseils mais aussi leur aide dans de nombreux travaux et recherches ainsi que leur soutien durant ces nombreuses heures d'études et de rédaction. Cela m'a souvent permis de rester concentré et motivé grâce à leur présence.

Ce travail n'aurait également pas pu être réalisable sans mon directeur de recherche, Yvon Bigras, et ses nombreux conseils et ses longues heures de lecture des différentes parties. Je le remercie pour tout cela.

Enfin, je remercie tout particulièrement mon ami Dah qui n'a cessé de penser à moi de très loin. Étant donné qu'il n'a pas eu la chance de poursuivre longtemps l'école, je lui dédie ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	viii
INTRODUCTION.....	1
1 PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE.....	3
1.1 La justification du thème de recherche.....	3
1.2 La problématique managériale	5
1.3 L' objectif de la recherche.....	6
2 REVUE DE LITTÉRATURE	8
2.1 Les contraintes de gestion des transporteurs aériens.....	8
2.1.1 L'environnement économique.....	8
2.1.2 La demande.....	10
2.1.3 La concurrence.....	13
2.1.4 La structure de coûts.....	17
2.1.5 Les barrières à l'entrée.....	19
2.1.6 La contrainte de capacité	19
2.2 Le Yield ou le Revenue Management (YM ou RM).....	22
2.2.1 Définition du concept.....	23
2.2.2 Objectifs et fonctionnement.....	24
2.2.3 Les facteurs de réussite.....	31
2.2.4 Les limites du RM	34
2.3 Les stratégies des transporteurs aériens en matière de tarification.....	37
2.3.1 L'alignement des tarifs avec la concurrence.....	37
2.3.2 Comparaison entre transporteurs réguliers et transporteurs « à bas prix »	39
2.3.3 Un exemple de transporteur régulier : Air France	43
2.3.4 Un exemple de transporteur « à bas prix » : West Jet (WJ)	46
2.3.5 Le Value Pricing (VP)	47

2.4	Le marketing des services des transporteurs aériens	51
2.4.1	Les spécificités du marketing des services	52
2.4.2	L'achat de services aériens	56
2.4.3	Facteurs de satisfaction des utilisateurs de transport aérien	65
3	CADRE CONCEPTUEL ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	72
3.1	Fondement théorique du cadre conceptuel	72
3.2	Les variables reliées aux facteurs externes aux transporteurs	76
3.3	Les variables reliées aux comportements tarifaires	80
3.3.1	Objectifs des transporteurs aériens	80
3.3.2	Les composantes d'une stratégie tarifaire	82
3.3.3	La détermination du tarif	85
3.4	Les variables reliées aux résultats des comportements tarifaires	88
3.4.1	Résultats pour les transporteurs	88
3.4.2	Résultats pour les usagers	89
3.5	Cadre conceptuel	93
3.6	Questions de recherche	98
3.7	Propositions de recherche	99
4	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	102
4.1	Choix du type d'étude	102
4.2	Cueillette des informations	103
4.3	Instruments de mesure	104
4.4	Les limites des méthodes	109
5	ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	111
5.1	Présentation de la stratégie tarifaire d'Air Canada	111
5.1.1	La simplification de la grille tarifaire	113
5.1.2	L'introduction de passes multivols	116
5.1.3	Les options tarifaires à la carte	118
5.1.4	Quelques indicateurs de l'évolution de la performance d'AC	121
5.1.5	Le nouveau modèle tarifaire, ses objectifs et ses résultats en termes de performance financière selon AC	124

5.2	Résultats descriptifs.....	129
5.2.1	Suivi des tarifs	129
5.2.2	Questionnaire en ligne	143
5.3	La détermination des tarifs de la grille tarifaire d'Air Canada.....	149
5.3.1	Nombre de tarifs proposés.....	150
5.3.2	Variation des tarifs.....	152
5.3.3	Contribution de la simplification de la structure tarifaire.....	155
5.4	Les résultats du modèle tarifaire d'Air Canada.....	159
5.4.1	Analyse des résultats pré achat de modèle tarifaire d'AC sur ses usagers	159
5.4.2	Analyse du rôle du modèle tarifaire dans la décision d'achat.....	164
5.4.3	Analyse des résultats sur les usagers pour AC.....	170
6	CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE ET SUGGESTIONS.....	176
	CONCLUSION	178
	BIBLIOGRAPHIE	180
	ANNEXES	188
	Annexe 1 : Questionnaire en français et anglais.....	188
	Annexe 2 : Liste des forums	197
	Annexe 3 : Les différents types d'avantages des différentes options tarifaires.....	199
	Annexe 4 : Grille tarifaire d'AC pour un vol de Montréal à Toronto le 3 juin 2008 pour chaque jour du 27 mai 2008 au 2 juin 2008.....	200
	Annexe 5 : Nombre de variations et de tarifs différents	209
	Annexe 6 : Nombre de variations proportionnelles à toutes les catégories tarifaires.....	212
	Annexe 7 : Résultats du questionnaire.....	215
	Annexe 8 : Grille tarifaire complète pour un vol de Montréal à Toronto le 26 novembre 2008 (6 mois après le jour d'observation)	237

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les réformes tarifaires souhaitées par les voyageurs d'affaires.....	5
Tableau 2 : Comparaison des taux de croissance du trafic aérien et du PIB sur les trois dernières décennies	9
Tableau 3 : Coefficient d'occupation de WestJet entre 2001 et 2006.....	17
Tableau 4 : Positionnement des industries de service selon la durée et la tarification.....	26
Tableau 5 : Les 10 étapes pour améliorer les revenus du RM.....	31
Tableau 6 : Comparaison des modèles des transporteurs « à bas prix » et traditionnelles.....	43
Tableau 7 : Proportion des dépenses de voyages selon les marchés	58
Tableau 8 : Méthodes de réservation des voyageurs d'affaires.....	59
Tableau 9 : Nombre de plaintes contre les principaux transporteurs aériens américains.....	68
Tableau 10 : Catégories de plaintes.....	70
Tableau 11 : Synthèse des objectifs, questions et propositions de recherche	101
Tableau 12 : Détails des collectes de données	106
Tableau 13 : Éléments du questionnaire	108
Tableau 14 : Historique des modifications tarifaires d'AC.....	113
Tableau 15 : Descriptions des passes multivols proposées par AC	117
Tableau 16 : Explication des principaux indicateurs de performance reliés aux réformes tarifaires	122
Tableau 17 : Les tarifs de trois vols différents au départ de Montréal pour tous les mercredi des 6 mois suivant le 28 mai 2008	139
Tableau 18 : Test de Pearson entre l'évaluation des caractéristiques de la GT et les changements observés.....	161
Tableau 19 : Test de Pearson entre l'âge des répondants et l'évaluation des caractéristiques de la GT	162
Tableau 20 : Test de Pearson entre la fréquence des voyages en avion effectués et l'évaluation des caractéristiques de la GT.....	163
Tableau 21 : Test de Pearson entre les changements observés et l'incitation à l'achat des différentes caractéristiques de la GT.....	166

Tableau 22 : Test de Pearson entre l'incitation à l'achat des différentes caractéristiques de la GT et l'évaluation des caractéristiques	168
Tableau 23 : Test de Pearson entre les voyageurs ayant déjà acheté avec AC et l'incitation à l'achat des différentes caractéristiques de la GT.....	169
Tableau 24 : Test de Pearson entre les changements observés des caractéristiques de la GT et l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC	171
Tableau 25 : Test de Pearson entre l'évaluation des caractéristiques de la GT et l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC	172
Tableau 26 : Test de Pearson entre la fréquence des voyages en avion effectués et l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC.....	173
Tableau 27 : Validation des propositions de recherche.....	174

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Impact des événements tel le 11 septembre sur le taux de croissance du trafic aérien de passagers.....	10
Figure 2 : Segments du marché de la demande de transport aérien de passagers	12
Figure 3 : Comparaison du revenu net entre un transporteur régulier et un transporteur « à bas prix ».....	16
Figure 4 : Prix (\$) du pétrole brut	18
Figure 5 : Ajuster l'offre de services à une demande fluctuante dans un environnement instable	20
Figure 6 : Distribution schématique de la demande.....	27
Figure 7 : La tarification différenciée pour optimiser le revenu	28
Figure 8 : Les trois notions fonctionnelles pour contrôler la demande : taux de gâchis, taux de refus, taux de déchet.....	30
Figure 9 : Les facteurs de réussite du YM	33
Figure 10 : L'évolution des stratégies de pricing des hôtels	48
Figure 11 : La fonction valeur dans la théorie des perspectives	50
Figure 12 : Complémentarité du YM et du marketing	52
Figure 13 : Méthodes de réservation des entreprises qui utilisent les services en ligne	60
Figure 14 : Les raisons de non-utilisation des achats en ligne	63
Figure 15 : Les principales considérations lors des réservations	64
Figure 16 : Les enjeux associés à la vente de voyage en ligne	65
Figure 17 : Le paradigme « Structure- Comportement-Performance ».....	73
Figure 18 : Version synthétique du cadre conceptuel	76
Figure 19 : Cadre conceptuel	94
Figure 20 : Cadre conceptuel spécifique à la recherche.....	98
Figure 21 : Historique des coefficients d'occupation par mois d'AC sur ses vols domestiques..	123
Figure 22 : Historique des coefficients d'occupation par mois d'AC sur ses vols transfrontaliers.....	123
Figure 23 : Historique des coefficients d'occupations par mois d'AC sur l'ensemble de son réseau	124

Figure 24 : Comparaison quotidienne des tarifs d'AC pour un vol de Montréal à Toronto	133
Figure 25 : Comparaison chaque 4 heures des tarifs d'AC pour un vol de montréal à Toronto ..	135
Figure 26 : Comparaison trois fois par semaine des tarifs d'AC pour deux vols au départ de Montréal le 22 novembre	136
Figure 27 : Schéma récapitulatif du nombre de réponses obtenues par le questionnaire en ligne.....	144
Figure 28 : Dynamique des réservations avant le jour du départ	154

INTRODUCTION

Bien que l'industrie du transport aérien de passagers existe depuis un grand nombre d'années, c'est en grande partie depuis le début des années 1980 que cette industrie a connu de nombreux changements. On y retrouve parmi ces changements majeurs, la déréglementation qu'a connue l'industrie du transport aérien. Et comme dans beaucoup de cas, un changement majeur amène l'essor de nouvelles méthodes tendant à compenser un manque ou profiter de la situation actuelle.

C'est donc face à cette situation que les transporteurs aériens se sont retrouvés au début des années 1980. La déréglementation, leur permettant désormais de fixer leurs tarifs eux-mêmes, leur a permis de se trouver face à de nouveaux défis, notamment dans le domaine de la gestion, et à de nouveaux objectifs, comme la recherche de la maximisation du revenu dans un environnement où les prix ont dans l'ensemble baissé. L'opportunité de pouvoir dégager certaines marges fût donc très intéressante pour les transporteurs aériens, à l'image du monde moderne.

Pour cela, il s'agissait de mettre les moyens, non pas vraiment financiers, mais surtout pratiques. Une pléiade de nouveaux outils de gestion firent leur apparition. Nous pensons tout de suite au Revenue Management, que l'on retrouve dans de nombreuses offres de service, visant à augmenter le revenu généré. À cela, ajoutons des changements dans le domaine du marketing, domaine très relié à celui de la fixation des prix, ou encore dans des domaines plus opérationnels, comme la gestion des coûts d'opération. Le tout dans un environnement fort instable et qui, à n'importe quel moment, peut venir contraindre les activités des transporteurs aériens. Les situations concurrentielles ou encore l'augmentation des prix du pétrole restent les meilleures illustrations de cela.

Le monde académique s'est largement penché sur le Revenue Management et les différentes méthodes de fixation des prix. Tout ce qui touche au domaine des services, comme la qualité dans le domaine des services, le marketing des services fut aussi fortement détaillé.

Toutefois, nous avons remarqué la rareté de cas concrets d'entreprises, notamment de transporteurs aériens, qui furent étudiés davantage en profondeur. D'ailleurs Southwest Airlines fût un des rares ayant fait l'objet de recherche plus approfondies.

C'est donc pour ces raisons que nous avons décidé de prendre le cas d'Air Canada (AC)¹. Ce cas présente l'avantage d'être le principal transporteur près de chez nous, mais également parce qu'il a lancé depuis peu, une vaste campagne visant à développer sa stratégie tarifaire. L'occasion fût donc trop belle pour la laisser passer. Nous avons donc voulu comprendre ce que recherche aujourd'hui un transporteur comme AC lorsqu'il lance une nouvelle stratégie tarifaire ainsi que la façon dont cette dernière fonctionne. Les résultats des changements apportés représentent également à nos yeux un bon nombre d'éléments forts intéressants à explorer.

C'est donc cet ensemble d'éléments que nous allons présenter dans notre document qui se divise en sept chapitres. Le premier consiste à présenter les contours de la recherche, avec une justification du thème de recherche, la problématique managériale et l'objectif de recherche. Le tout représentera la présentation de la recherche. Ensuite, le second chapitre présente notre revue de littérature avec les grands principes théoriques sur lesquels s'appuiera notre étude. Puis, le chapitre trois sert à proposer le cadre conceptuel de notre analyse et la problématique de notre recherche. Cette dernière sert à définir nos questions et propositions de recherche. Le chapitre quatre, méthodologie de recherche, permet d'expliquer nos choix méthodologiques quant à notre recherche. Quant au chapitre cinq, il présente nos résultats et notre analyse reposant sur ces derniers. Enfin, le sixième et dernier chapitre aborde la contribution de notre recherche au domaine de la gestion, et émet des suggestions pour de futures études dans le même domaine.

¹ Dès lors, nous utiliserons l'abréviation AC pour Air Canada.

1 PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

Cette première partie s'avère être très importante afin de pouvoir justifier l'importance et l'intérêt de cette recherche que nous nous apprêtons à effectuer. Nous allons, par la même occasion, positionner notre recherche afin de bien comprendre son utilité dans notre domaine, celui du monde des sciences de la gestion et de l'administration. Nous allons donc en premier lieu justifier notre thème de recherche avant d'en extraire plus précisément notre problématique managériale. Enfin, nous exposerons les principaux objectifs de notre recherche afin d'en délimiter les limites de celle-ci.

1.1 La justification du thème de recherche

Les individus n'ont jamais été autant en mouvement que de nos jours. De nombreux moyens de transport se sont développés pour aujourd'hui devenir abordables pour un grand nombre de personnes. Les transports aériens font partie de cette catégorie de moyen de transport. Les prix sont aujourd'hui devenus à la portée de beaucoup d'entre nous. Alors que les prix furent durant longtemps contrôlés, la déréglementation du transport aérien a permis aux transporteurs aériens, à partir du début des années 1980, d'adopter et de développer de nombreuses stratégies de gestion, notamment celles concernant la fixation des prix et tarifs proposés aux usagers.

Conséquence de cela, l'industrie commence à se scinder. Il y a eu tout d'abord l'émergence du Yield Management ou du Revenue Management², des pratiques de fixation des prix des billets d'avion largement répandues dans l'industrie qui permettent de calculer les meilleurs prix afin d'optimiser le profit généré pour un vol donné. Longtemps dominante, cette pratique a vu se dresser devant elle les transporteurs « *low costs* » dit « *à bas prix* », qui ont

² Dès lors, nous utiliserons les abréviations YM pour Yield Management et RM pour Revenue Management

comme particularité de n'avoir qu'une ou très peu de catégories de tarifs contrairement aux autres transporteurs.

Plus récemment, des transporteurs dits réguliers, ont aussi simplifié leur gamme de tarifs, pour les réduire à quelques catégories de tarif. Ce fût notamment le cas de Southwest Airlines, Aer Lingus et plus récemment et plus près de nous, d'AC.

Étant donné que la littérature sur le YM et le RM a été très vaste et profonde afin d'en appuyer les points forts de ces pratiques pour un grand nombre d'offre de services (hôtellerie, location d'automobile), mais aussi et surtout dans le transport aérien, nous avons jugé pertinent et légitime d'étudier ce qui touche à la question tarifaire chez AC. D'autant plus que les transporteurs « *à bas prix* », par leurs bas tarifs, pour la plupart du temps fixes, prennent une part de plus en plus importante dans le marché du transport aérien. La littérature exposant leur modèle d'affaire s'avère elle aussi très importante.

Il existe par ailleurs plusieurs spécialistes et études allant dans ce sens affirmant que les grilles tarifaires se doivent de changer de forme. Il y a tout d'abord Brancatelli (2004), expert reconnu du voyage d'affaires, qui affirme qu'« *un des facteurs qui a détruit les Big Six (American, Continental, Delta, Northwest, United et US Airways), est l'opposition dans la fixation de leur structure tarifaire byzantine qui déprécie la profitabilité provenant des voyageurs de la catégorie touriste, écorche la légitimité des voyageurs d'affaire, et confond tout le monde* ».

Ce genre d'affirmation émanant de spécialistes est donc courant. Elle est d'autant plus pertinente lorsqu'elle est confirmée par des études effectuées auprès de la clientèle qui vont dans le même sens que ces déclarations. En effet, une enquête fût réalisée auprès des voyageurs d'affaires aux États-Unis en 2002 par la « *Business Travel Coalition* ». Quelques résultats de cette étude, reprise par Laliberté (2004), sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1
Les réformes tarifaires souhaitées par les voyageurs d'affaires

Réformes souhaitées	Pourcentage des répondants
• Des tarifs abordables sans restrictions	89,8 %
• Une tarification plus logique et uniforme	84,3 %
• Des tarifs d'affaires inférieurs	82,5 %
• Une structure tarifaire plus simple	77,6 %
• Une tarification plus compréhensible	72,9 %
• Moins d'écart entre les tarifs affaires et agrément (loisirs)	64,6 %

Source : Laliberté (2004)

Cette enquête a révélé notamment que la vaste majorité de ces voyageurs d'affaires aimerait voir des réformes effectuées dans les politiques tarifaires. Cependant, les résultats de cette enquête pourraient être valables pour l'ensemble des voyageurs.

Partant de cet ensemble de constatations, le choix d'entreprendre une recherche et d'orienter notre problématique principale sur les stratégies tarifaires pour les transporteurs aériens et notamment d'AC s'avère désormais justifié.

1.2 La problématique managériale

Étant donné que notre domaine d'étude s'étend à toutes les sphères des sciences de l'administration, il est donc évident d'effectuer une recherche s'inscrivant dans le même registre. C'est donc pour cela que, pour rendre encore plus légitime notre recherche et de la justifier davantage, il est important que nous exposions la problématique managériale. Cette dernière revêt en général deux aspects interreliés. Elle doit concerner une entreprise et un gestionnaire. C'est en partie pour cela que la problématique managériale trouve sa racine dans un objectif managérial qui tend à répondre aux besoins des entreprises, et plus particulièrement à AC dans notre cas.

L'objectif managérial que nous avons choisi est le suivant :

Objectif managérial : Adopter les meilleurs politiques tarifaires possibles

Le deuxième aspect de la problématique managériale est de savoir quelle question doit se poser un gestionnaire afin de pouvoir rencontrer cet objectif managérial pour les fins de l'entreprise. Le gestionnaire aura donc à se poser la question suivante :

Problème managérial : Est-ce que le nouveau modèle tarifaire d'AC permet d'apporter un avantage pour le transporteur ?

Ce problème managérial revêt aujourd'hui deux facettes distinctes que nous devons explorer afin de le résoudre. En effet, nous serons amenés à aborder des concepts plus théoriques. C'est la raison pour laquelle la vaste littérature sur le RM et le YM nous sera d'une grande importance. À ces concepts, nous y ajouterons des aspects plus pratiques comme par exemple le fonctionnement en lui-même du nouveau modèle tarifaire.

Bien loin de notre prétention d'être en mesure d'apporter tous les éléments de réponses aux problèmes de grilles tarifaires, nous nous contenterons cependant d'apporter des réponses quant à la mise en œuvre du modèle tarifaire d'AC et ce que ce dernier permet d'apporter.

1.3 L'objectif de la recherche

Afin de délimiter davantage notre recherche et d'y apporter un ensemble de réponses adéquat et précis, il est important d'énoncer dès lors les objectifs de notre recherche. Dans notre cas, notre recherche sera guidée par la poursuite d'un seul et unique objectif de recherche :

Comprendre ce que le nouveau modèle tarifaire permet à AC et propose à ses usagers

En somme, notre objectif sera d'identifier mais surtout de comprendre les évolutions qu'a permis d'apporter ce modèle tarifaire. Notre décomposerons pour cela ce modèle tarifaire selon différents angles afin de permettre de mieux le comprendre à la fois de l'intérieur, notamment par le biais de la détermination des tarifs, mais aussi de l'extérieur avec notamment l'image et l'effet que ce dernier reflète sur les usagers.

Toutefois, ces objectifs ne seront atteignables que par une clarté de compréhension des principaux concepts autour desquels notre recherche portera. C'est donc pour cela qu'au travers notre revue de littérature, nous serons amenés à examiner les notions de gestion de la capacité dans le transport aérien, de YM et de RM. Afin de positionner au mieux AC, nous allons parcourir de manière générale les stratégies des transporteurs aériens en matière de tarif. Cela nous amènera donc à entrevoir les politiques de « *pricing* » et les réactions des consommateurs de services de transport aérien, en bref, le marketing des services.

2 REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre aura pour but de faire une synthèse de la littérature qui a été écrite en relation avec notre sujet. Cela nous permettra d'avoir une compréhension plus claire afin d'avoir, pour la suite, une bonne base à l'élaboration de notre cadre conceptuel ainsi que des objectifs de recherche que nous traiterons au chapitre suivant. Nous aborderons pour cela dans notre revue de littérature l'ensemble des contraintes qui affectent les transporteurs aériens. En lien avec ces contraintes, nous ferons la synthèse de la documentation sur le RM, une pratique bien connue dans le milieu du transport aérien. Nous ferons de même, par la suite, pour les stratégies des transporteurs aériens en matière de tarification, puis nous finirons cette partie par une revue de la documentation sur le marketing des services et la place du prix plus précisément dans le marketing des services du transport aérien.

2.1 Les contraintes de gestion des transporteurs aériens

Avant de se diriger vers certains problèmes auxquels sont confrontés au quotidien les transporteurs aériens, nous pensons qu'il est auparavant utile de faire une revue de l'ensemble des contraintes qui touchent, de manière générale, l'industrie du transport aérien. Nous justifions cette partie par le fait que de nombreuses décisions d'un transporteur aérien, dont AC, sont limitées par ces contraintes. Plus précisément, une synthèse de la littérature sur les contraintes de gestion des transporteurs aériens nous permettra de comprendre les éléments qui limitent les pratiques de tarifications des transporteurs aériens.

2.1.1 L'environnement économique

L'environnement dans lequel évoluent les transporteurs aériens s'avère loin d'être sans fluctuation, et cela en raison des nombreuses caractéristiques qui, selon les auteurs d'un

groupe de travail ministériel sur la politique internationale de l'air (1991), lui sont « *uniques* ». Parmi ces caractéristiques, nous retrouvons la demande qui est de nature très saisonnière, avec un trafic aérien du mois de pointe équivalant à peu près au double de celui du mois le plus creux. Toujours selon l'étude de ce groupe de travail, nous apprenons qu'une autre caractéristique concernant les fluctuations de l'industrie s'explique tout simplement par le fait que l'activité de l'industrie évolue de façon pro cyclique et varie avec une plus grande amplitude que l'économie dans son ensemble. Ce phénomène se justifie et se démontre parfaitement avec les chiffres du tableau 2 proposé par Gueusquin (2005). Pavaux (1984) souligne même que le niveau de l'activité économique est un des facteurs les plus déterminants de la consommation de transport aérien.

Tableau 2
Comparaison des taux de croissance du trafic aérien et du PIB sur les trois dernières décennies

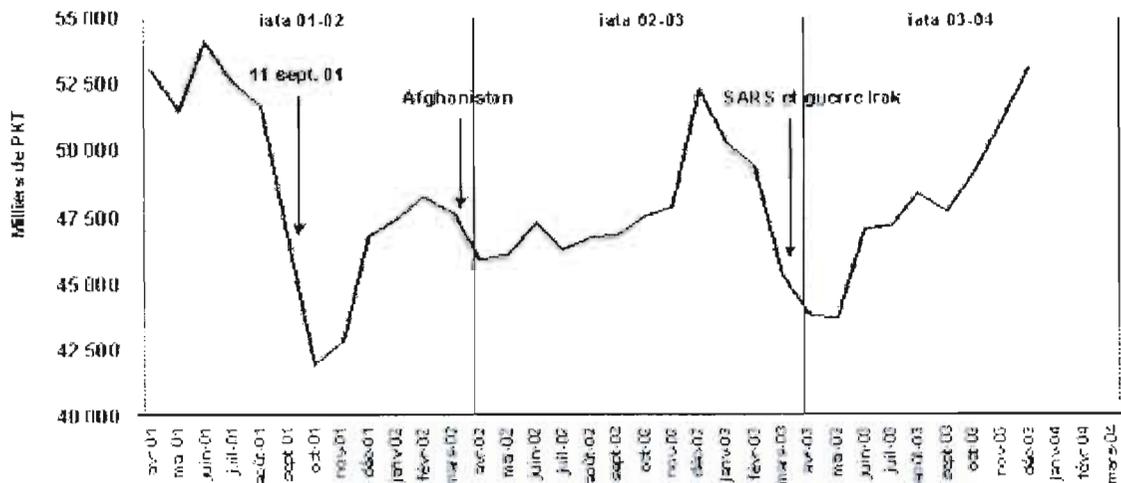
	1971-1980	1981-1990	1991-2000
Taux de croissance du trafic aérien	6,7 %	4,4 %	3,3 %
Taux de croissance de l'économie	3,7 %	3,0 %	2,6 %

Source : Gueusquin (2005)

Selon un document de l'Association du Transport Aérien du Canada (ATAC) (2002), on y apprend que l'industrie a connu beaucoup de changements structuraux en réponse aux forces changeantes du marché et à une intense compétition. D'ailleurs, pour Tretheway et al. (1992), la déréglementation a fondamentalement changé l'industrie du transport aérien. Ce qui justifie l'idée que des changements dans l'environnement économique peuvent avoir un réel effet, au point de devenir des contraintes, sur des pratiques de gestion des transporteurs aériens. D'ailleurs, Volle (2000) le disait bien, « *la compagnie aérienne est l'une des entreprises les plus complexes, les plus contraintes qu'il soit possible d'imaginer* ». D'autre part, si l'on reprend des événements majeurs de l'environnement tels les attentats du 11 septembre 2001, on s'aperçoit bien que l'instabilité de l'environnement a de fortes répercussions sur l'industrie. La figure 1 que nous proposons ci-dessous, nous offre une illustration claire qu'un événement de l'ampleur des attentats du 11 septembre 2001, peut à

lui seul faire diminuer considérablement le taux de croissance du trafic aérien, et cela dans de nombreuses parties du globe. Tout comme d'autres événements tel une guerre.

Figure 1
Impact des évènements tel le 11 septembre sur le taux de croissance du trafic aérien de passagers (Avril 2001-mars 2004)



Source : Direction générale de l'aviation civile (2005)

Par ailleurs, selon Pavaux (1984), les deux principaux facteurs qui sont à l'origine de l'expansion rapide du transport aérien sont la baisse spectaculaire des coûts et l'augmentation du revenu et du pouvoir d'achat des consommateurs, deux raisons fortement reliées à l'environnement économique.

2.1.2 La demande

Selon une perspective davantage micro économique, les grandes tendances de l'environnement se font ressentir sur les comportements de la demande. Celle-ci est marquée, par de très grandes fluctuations dans le temps. Selon le rapport de discussion de l'ATAC (2002), « *la demande des services aériens serait essentiellement détournée puisque ces services seraient un produit intermédiaire et non un produit final* ». En cela, les changements dans le climat des affaires, ainsi que les préférences des clients pour les activités de loisirs ont

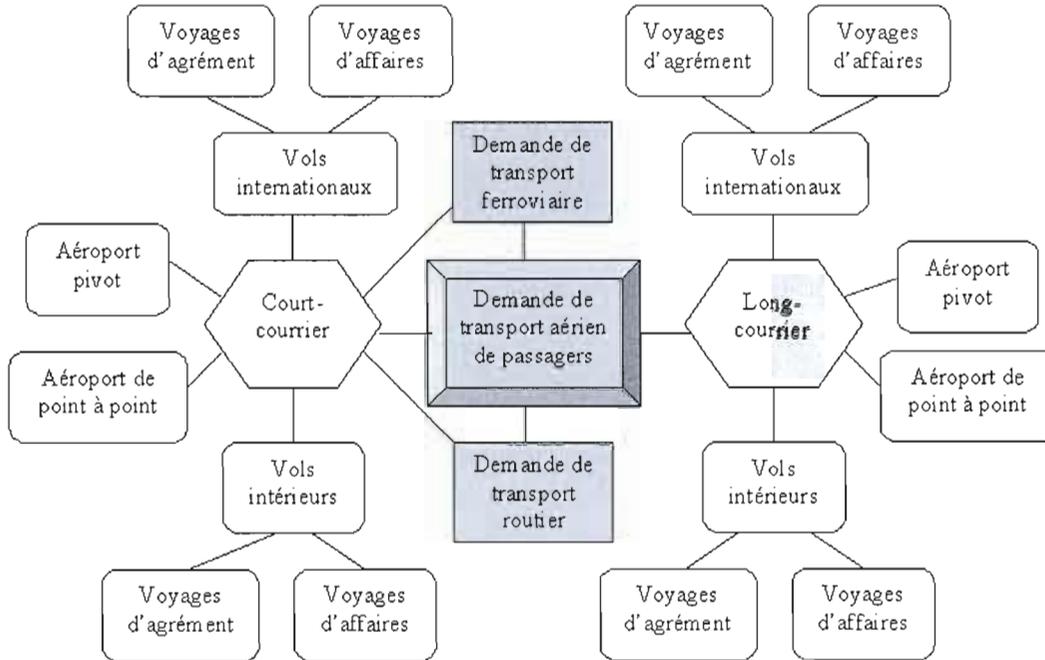
un impact sur la demande. Selon Tretheway et al. (1992), les facteurs qui influencent la demande des consommateurs de transport aérien sont au nombre de treize : le prix, le revenu, le prix et la commodité des autres modes de transport, la fréquence du service, le moment du service, le jour de la semaine, la saison de l'année, la sécurité procurée par le transporteur, la démographie, la distance, les services à bord, la récompense à la loyauté des consommateurs et le temps de vol.

Cependant, les facteurs les plus importants sont différents selon les segments de la clientèle auquel appartient le demandeur. Toujours selon Tretheway et al. (1992), le prix est le facteur le plus important de la demande de services de transport aérien pour la clientèle d'agrément alors que pour la clientèle d'affaire, la convenance de l'horaire est le facteur le plus déterminant. Pavaux (1984) va dans le même sens, bien qu'il affirme que le prix reste le facteur le plus déterminant de la demande de transport aérien, néanmoins il rappelle que les réactions face aux prix sont différentes selon le type de clientèle et les motifs de voyage.

Cette diversité des passagers n'est pas mise de côté par Tretheway et al. (1992), puisqu'ils affirment que les voyageurs ne sont pas un groupe homogène et qu'il existe au moins deux sous marchés, les voyageurs d'agrément et les voyageurs d'affaires. Nous reviendrons sur ces deux marchés ultérieurement notamment lorsque nous aborderons les parties concernant le RM et l'achat de services aériens.

Pour le Ministère des Finances du Canada, dans un de ses rapports datant de 2002 et rédigé par Gillen et al. (2002), il existe un grand nombre de segments du marché de la demande de transport aérien de passagers (figure 2). Ces derniers se décomposent selon plusieurs sous catégories dont les plus importantes sont certainement la distance à parcourir (long-courrier versus court-courrier), la portée géographique du voyage (vols intérieurs versus vols internationaux) et bien entendu le type de voyage (voyages d'agrément versus voyages d'affaires).

Figure 2
Segments de marché de la demande de transport aérien de passagers



Source : Ministère des finances du Canada (2002)

Il va sans dire que tout cela rend encore plus difficile les prévisions. Toutefois, les grandes tendances, suivant des cycles ou saisonnalités, sont prévisibles. Selon un document de Madore et al. (1993), la demande est donc de nature très saisonnière, avec un trafic aérien du mois de pointe équivalant à peu près au double de celui du mois le plus creux. Par ailleurs pour Tretheway et al. (1992), le trafic dépend aussi du mois de l'année, de la semaine du mois, du jour de la semaine ainsi que de l'heure de la journée. Cela rend par la même occasion les prévisions plus complexes. En réponse à cette complexité, de nombreux spécialistes ont été amenés à se pencher sur des modèles de prévision de la demande comme Belobaba (1998), Littlewood (1972). Ces modèles sont encore plus raffinés pour mieux tenir compte des variations de la demande puisqu'ils prennent en compte l'ensemble des saisonnalités que la demande peut connaître.

2.1.3 La concurrence

Avant d'aborder le phénomène de concurrence qui se produit au sein de cette industrie, il est essentiel de faire un petit rappel historique. Rappelons que l'industrie fût durant de longues années réglementée jusqu'en 1978, date du début de la libéralisation progressive des droits de trafic du transport aérien intérieur américain. Cette libéralisation s'est par ailleurs poursuivie progressivement dans d'autres régions comme dans le ciel européen vers la fin des années 80. Au Canada, cette libéralisation de l'industrie du transport aérien se fit également de manière progressive à partir de 1987.

La déréglementation, en enlevant une contrainte légale, a fortement influencé la concurrence notamment par la libre fixation des prix dans cette industrie. Il existe aujourd'hui plusieurs types de concurrence. Toutefois, nous n'en retiendrons que deux, la concurrence entre transporteurs réguliers et la concurrence entre transporteurs réguliers et transporteurs « à bas prix ». Le choix de ne retenir que ces deux types de concurrence se justifie par le fait qu'à travers notre étude, seule la concurrence entre transporteurs réguliers entre eux et avec les transporteurs « à bas prix » seront abordées.

- Transporteurs réguliers

Il ne fût pas étonnant de voir le nombre de transporteurs aériens exploser après la déréglementation, ce qui s'est traduit par l'entrée de 120 nouveaux transporteurs sur le marché américain jusqu'en 1982-1983 d'après Gueusquin (2005), mais aussi par une baisse généralisée des tarifs. Les répercussions de cette concurrence eurent également des effets sur « *les méthodes de travail et de gestion des transporteurs aériens* », toujours selon Gueusquin (2005). L'éclatement de la structure tarifaire, la multiplication des tarifs et bien entendu le YM et le RM, que nous allons aborder ultérieurement, s'inscrivent dans la longue liste des pratiques ayant vu le jour en réponse à la concurrence féroce qu'a connu le secteur. Volle (2000) exprime d'ailleurs très bien cette idée, en affirmant que la concurrence « *a bousculé des habitudes commerciales paisibles et mis à mal les tarifications confortables du temps où*

le transport aérien était un produit de luxe destiné à l'élite ». Pour Daudel et al. (1989), c'est de cette concurrence que sont nées de nouvelles pratiques de gestion des capacités et des prix.

- Transporteurs « à bas prix »

Un autre changement remarquable que la concurrence a apporté est l'apparition de transporteurs se concentrant purement sur les services à bas prix. Il s'agit bien entendu des transporteurs appelées communément *low cost, no frills, low fares carrier* que nous appellerons transporteurs « à bas prix ». Comme exprimé dans le rapport de l'ATAC (2002), les transporteurs « à bas prix » tentent d'éviter, ou au moins de réduire, les importants coûts d'opération des transporteurs tout en offrant un service complet. Elles jouent donc sur des coûts qui sont différents des transporteurs réguliers à trois niveaux : les économies de service, les économies opérationnelles et les économies de frais généraux. Ces différentes économies leur offrent une plus grande flexibilité d'action qu'elles utilisent à leur avantage en exerçant une pression sur les transporteurs réguliers. Les transporteurs « à bas prix » proposent donc un modèle avec quelques caractéristiques bien particulières dont les suivantes qui sont citées par Laliberté (2004) :

- Exploiter des trajets point à point sur une courte distance;
- Privilégier des aéroports secondaires et éviter le plus possible les plaques tournantes, source de congestion et de coûts élevés;
- Utiliser un seul type d'appareil afin de réduire les coûts d'entretien;
- Avoir un court temps de rotation des avions (temps écoulé entre l'atterrissage et le décollage de l'appareil);
- Embaucher une main-d'œuvre à rémunération et à avantages sociaux moins élevés;
- Offrir un service à bord limité;
- Favoriser une structure de tarifs simplifiée qui n'exige pas de systèmes informatisés de réservation complexes et coûteux;
- Miser principalement sur la distribution en ligne.

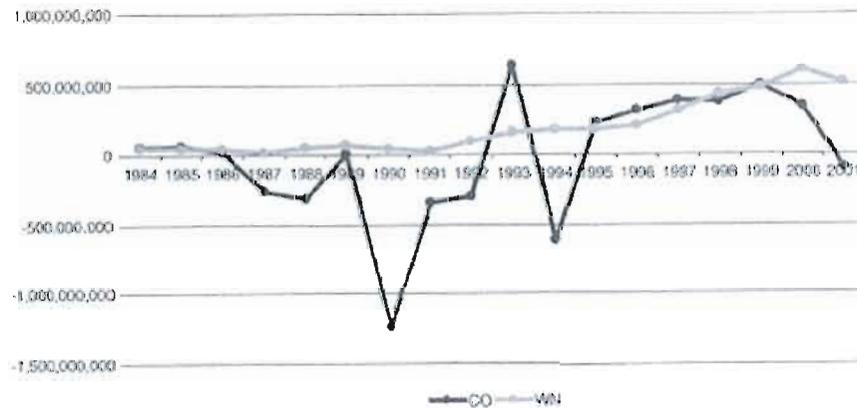
Aujourd'hui, les principaux joueurs de cette catégorie sont, en Amérique du Nord, WestJet (WJ)³ pour le Canada et SouthWest, qui fût d'ailleurs la première à proposer ce type de service (Shumsky, 2006), et EasyJet et Ryanair en Europe.

Par ailleurs, cette concurrence des transporteurs « *à bas prix* » n'est pas uniforme dans chaque région géographique. Xiao et al. (2004), lors d'un tour d'horizon des parts de marché des transporteurs « *à bas prix* », nous livrent certains chiffres forts révélateurs sur la progression de ces transporteurs. En 2001, aux États-Unis, 66% des destinations intérieures étaient, en plus des transporteurs réguliers, offertes par un transporteur « *à bas prix* ». A l'été 2003, cette proportion est passée à 75%. Par ailleurs, alors qu'en Amérique du Nord, c'est surtout le marché intérieur qui est prisé, on estime leur part de marché à 25 % aux États-Unis. En Europe, c'est légèrement différent. Étant donné que l'Europe constitue un marché unique, les transporteurs « *à bas prix* » sont en mesure de desservir plusieurs villes dans différents pays à l'intérieur d'une zone géographique restreinte. Ces transporteurs opèrent environ 10% de la part du marché européen. Toutefois, il est important de signaler que ce type de transporteur se contente, pour le moment, d'opérer exclusivement sur des courts trajets. La figure 3, présenté par Kuhlmann (2004), permet de bien visualiser l'écart de revenu entre un transporteur régulier et un transporteur « *à bas prix* », tous deux américains.

³ Dès lors, nous utiliserons l'abréviation WJ pour WestJet

Figure 3

Comparaison du revenu net entre un transporteur régulier et un transporteur « à bas prix »
(Continental et Southwest Airlines, 1984-2001)



Source : Kuhlmann (2003)

Cependant, malgré une période propice aux transporteurs « à bas prix », il semblerait que leurs résultats sont aujourd'hui plus mitigés. Par exemple, en 2004, les chiffres étaient légèrement en baisse. Le meilleur exemple que l'on puisse fournir est le cas de WJ. En effet, au Canada, les investisseurs ont réagi fortement à l'annonce de la baisse du taux d'occupation des vols de WJ entre 2002 et 2004 (tableau 3). Alors que les dirigeants de WJ ont justifié cette baisse par une réduction intentionnelle des soldes de sièges afin de protéger la rentabilité du transporteur face à la hausse du carburant, les analystes quant à eux ont plutôt attribué cette baisse à une croissance trop hâtive qui risquerait de miner sa rentabilité (La Presse, 6 mars 2007). Toutefois, WJ a su relever la tête pour aujourd'hui atteindre des taux d'occupation presque record. En effet, selon un article du quotidien montréalais La Presse, datant du 6 mars 2007, WJ affichait un taux d'occupation de 82,3% en février 2007, bien mieux que celui d'un an auparavant qui se chiffrait à 80,8%, en février 2006. Cela justifie donc la bonne forme des transporteurs « à bas prix », notamment au Canada.

Tableau 3
Coefficient d'occupation de WJ entre 2001 et 2006

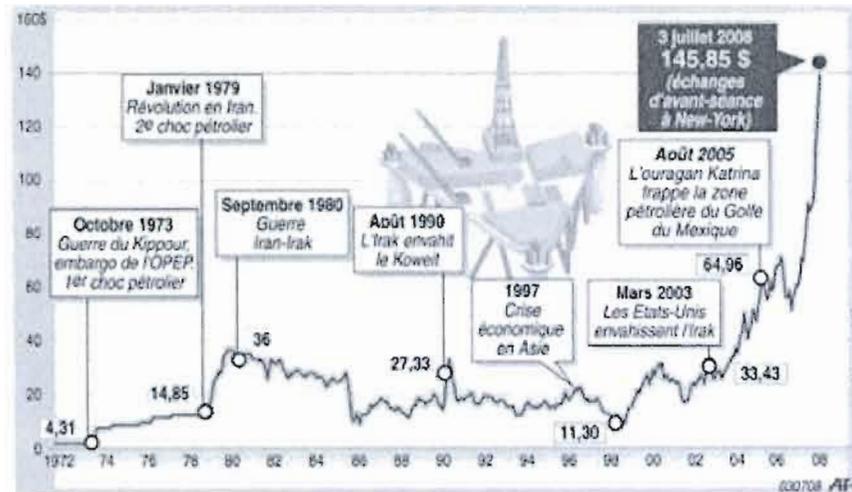
Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Coefficient d'occupation	74,7%	73,2%	70,6%	70,0%	74,6%	78,2%

Source : rapports annuels WJ (2001 à 2006)

2.1.4 La structure de coûts

La structure de coûts de l'industrie du transport aérien est très particulière, ce qui impose, par la même occasion, certaines contraintes. En effet, nous pouvons d'abord souligner que l'industrie est caractérisée par des coûts fixes d'exploitation de grande ampleur. Ils sont dus à la possession d'avion (la plupart du temps par contrat de location à long terme), à la dépréciation de ces derniers, mais aussi de nombreux coûts incompressibles (assurance et taxes) et de coûts aéroportuaires. De nombreux coûts sont donc inflexibles, c'est-à-dire que le transporteur a très peu d'influence sur ceux-ci. Notre figure 4 nous permet d'observer à quel point, le prix du carburant, un des nombreux coûts inflexibles des transporteurs aériens qui a un impact sur le prix du billet, fluctue énormément dans le temps. En effet, selon l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), le prix du pétrole pourrait encore augmenter et alourdir les coûts de production du secteur aérien au niveau mondial d'un milliard de dollars par mois, ce qui priverait la majorité des transporteurs de bénéfices (Decker, 2005).

Figure 4
Prix (\$) du pétrole brut (1972-2008)



Source: AFP, (2008), consulté sur yahoo.fr

Ceci n'est qu'un exemple de coûts que le transporteur aérien ne maîtrise pas et nous pouvons ajouter à cette liste les services offerts par l'aéroport, la sécurité ou encore la navigation aérienne. Ce que nous venons de dire concerne donc des phénomènes de coûts caractérisant l'industrie.

De manière plus ciblée, un vol en avion connaît quant à lui certaines relations entre ses coûts et différentes variables. Trethewey et al. (1992) en dénombrent cinq. Il s'agit de :

- o La relation entre le coût par siège et la taille de l'avion.
- o La relation entre le coût par kilomètre et le nombre de kilomètres volés.
- o La relation entre le coût par passager et le taux d'occupation.
- o La relation entre la capacité de l'appareil et la distance du vol.
- o Des économies de densité du trafic.

Il est donc important de comprendre ce concept de coût afin de voir comment il est lié au tarif. Bien que le plus logique pour un transporteur aérien soit de fixer son tarif en fonction de ses dépenses, cela ne se produit pas du tout de cette manière dans cette industrie. Pour Daudel

et al. (1989), le calcul du prix d'un service, contrairement à celui d'un produit industriel, ne peut se faire directement en référence aux coûts. Comme Pavaux (1984) le rappelle, la diversité des passagers et les motifs de déplacement, ainsi que les nombreux services offerts, rendent encore moins probable la détermination des tarifs par les coûts. Au contraire, on cherche à équilibrer ses dépenses par les recettes de l'ensemble du réseau. Ceci est une information de grande importance à retenir pour la suite car elle explique en partie les raisons du YM et du RM.

2.1.5 Les barrières à l'entrée

Une autre contrainte de ce secteur, ce sont les barrières à l'entrée que l'on y retrouve. Dans ce secteur, plus que dans beaucoup d'autres, les transporteurs bien établis jouissent d'avantages particuliers qui rendent difficile le démarrage d'un nouveau transporteur. Mise à part les investissements massifs, Madore et al. (1993) citent trois principales barrières. Il s'agit de l'accès au système informatisé de réservation (SIR) qui permet aux agences de voyages et aux voyageurs d'obtenir certaines informations sur les vols et les tarifs des transporteurs aériens. Une autre barrière d'une grande importance, est l'ensemble des programmes pour les voyageurs réguliers que les transporteurs offrent, qui aujourd'hui désavantage très nettement les transporteurs n'étant pas encore très établis. Enfin, une autre barrière en lien avec le domaine aéroportuaire peut empêcher l'arrivée de nouveaux transporteurs aériens. Il s'agit des créneaux de décollage et d'atterrissage que les aéroports mettent à disposition et qui sont de plus en plus chers et de moins en moins nombreux.

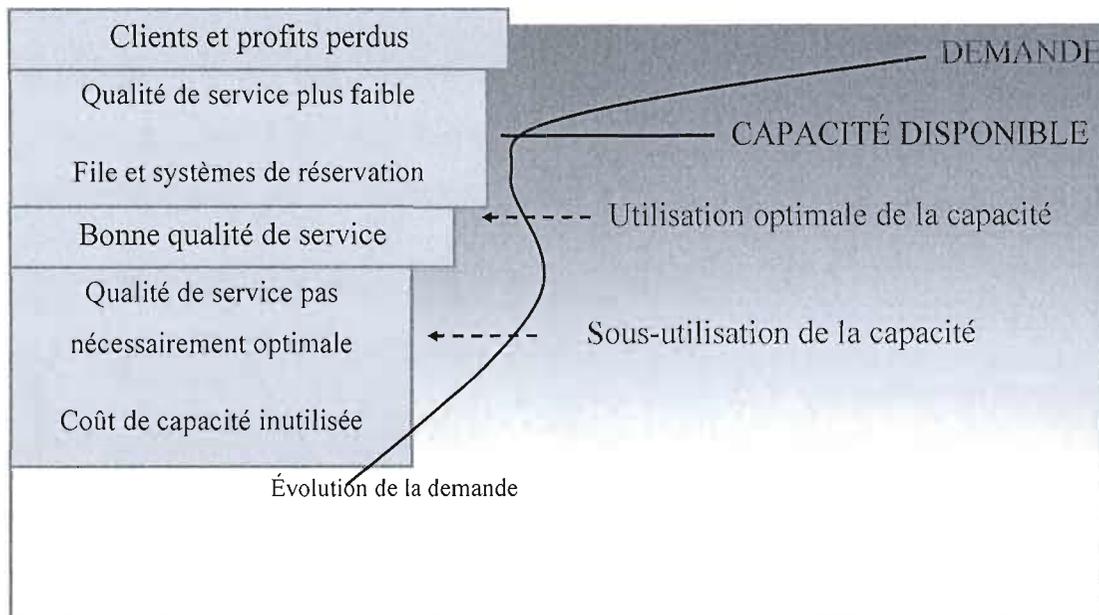
2.1.6 La contrainte de capacité

Des contraintes plus générales qui entourent le transporteur aérien, nous arrivons à une contrainte plus particulière à un vol donné, la contrainte de capacité. La contrainte de capacité apparaît lors de la confrontation de l'offre et de la demande du service. La capacité devient une contrainte lorsque l'on tente d'ajuster l'offre de service, ayant ses contraintes,

face à une demande fluctuante, qui plus est dans un environnement instable, afin d'offrir un service de qualité. Pour Daudel et al. (1989), l'entreprise doit chercher à obtenir la synchronisation de la fourniture et de la demande de services. Nous avons vu plus tôt que certaines contraintes influençaient l'offre (par exemple les coûts) et que d'autres influencent la demande (saisonnalité, concurrence, diversité de la clientèle). Téboul (1999), au travers son schéma (figure 5) nous aide à mieux comprendre la gestion de la capacité qui est un dilemme très présent dans l'industrie du transport aérien.

Figure 5

Ajuster l'offre de service face à une demande fluctuante dans un environnement instable



Source : Téboul (1999)

L'avion est composé d'un certain nombre de sièges qui est représenté dans ce schéma par la capacité disponible. Lorsque la demande est supérieure à cette capacité, des clients seront perdus. Au contraire lorsqu'elle est inférieure, la capacité est sous utilisée, ce qui se traduit par des coûts de capacité inutilisée (Téboul, 1999) car un siège d'avion inoccupé est perdu pour la transporteur qui ne peut l'utiliser pour un autre vol (Daudel et al., 1989). Il existe donc une capacité d'utilisation optimale entre les deux, qui n'est pas l'utilisation maximale de la

capacité disponible, qui selon Téboul (1999) permettrait d'offrir un service de qualité, et qui se situe probablement autour de 80% pour les transporteurs aériens. N'empêche qu'il est impératif de gérer la capacité pour pallier les inconvénients de l'impossibilité de stockage (Daudel et al., 1989). Ces auteurs ont d'ailleurs déterminé quatre méthodes classiques de gestion des capacités dont une qui peut s'appliquer au transport aérien. Il s'agit de la limitation de l'accès au service au nombre de clients qu'il peut satisfaire. Nous avons l'exemple de la réservation dans le transport aérien qui, cependant, n'est pas sans engendrer des effets pervers comme les « *no-shows* »⁴ notamment. Toutefois, et toujours dans la lignée de la gestion de la capacité, les transporteurs aériens ont donc développé des pratiques de surréservation permettant de faire face à ce phénomène (estimé tout de même à 20% de « *no-shows* », voir plus). Cette pratique consiste à offrir en réservation un nombre de place supérieur à la capacité réelle du service, afin de compenser les effets des annulations et des « *no-shows* ». AC, sur son propre site internet (www.aircanada.ca), l'explique de la façon suivante :

« Un nombre important de clients avec réservations ne se présentent pas à l'embarquement. Ce problème a pris une ampleur telle et est devenu tellement coûteux pour les transporteurs qu'il leur a fallu sur vendre certains vols. Cela permet ainsi de réduire le nombre de places d'avion inutilisées pour maintenir des tarifs abordables et de faire voyager le plus grand nombre possible de personnes »

La surréservation consiste en premier lieu à prévoir un nombre optimal de personnes qui ne se présenteront pas à l'embarquement et à augmenter le nombre de places disponibles à la vente. Pour Guérault (1997), un vol doit en moyenne se vendre deux fois (toutes ventes cumulées, même celles qui ont déjà été annulées) pour obtenir un remplissage très satisfaisant.

⁴ Client ne se présentant pas pour la consommation d'un service qu'il a effectivement réservé (Daudel et al. 1989)

Cependant, ces procédures classiques d'adaptation de l'offre et la demande, dont nous venons de parler, ne permettent que partiellement de pallier les dysfonctionnements qu'entraîne l'impossibilité de stocker les services selon Daudel et al. (1989). Pour eux, c'est d'abord par le prix que ces problèmes de capacité peuvent être gérés. En témoignent les nombreuses politiques de tarification plus flexibles qui furent adoptées par de nombreux transporteurs aériens. Récemment, le quotidien français *Le Monde*, datant du 14 octobre 2005, faisait état de la volonté du transporteur aérien KLM de modifier sa politique tarifaire pour des raisons de capacité.

Comme nous venons de le voir dans cette partie, de nombreuses contraintes liées à l'environnement des transporteurs aériens ont amené ces derniers à prendre des mesures en matière de gestion. C'est en partie pour cela que nous avons vu naître entre autre le YM et le RM en guise de stratégie tarifaire en adéquation avec les objectifs des transporteurs. C'est donc cette stratégie, qui est né dans ce véritable contexte de guerre des prix (Sinsou, 1999 : Daudel et al., 1989), que nous allons voir dans la partie suivante.

2.2 Le Yield ou le Revenue Management (YM ou RM)

Nous arrivons désormais dans la partie principale de cette revue de littérature en raison de la grande importance du concept que nous allons aborder. Jusqu'alors, nous avons fait une synthèse des contraintes qui entourent le transport aérien. Cela nous a permis par la même occasion de mieux se rendre compte par quelles contraintes les décisions concernant la tarification seront limitées. C'est d'ailleurs ce qui a fait naître une technique de gestion appelé le Yield Management (YM), aussi connu sous le nom de Revenue Management (RM), dont il sera question dans cette partie. Nous essayerons donc de mieux la comprendre, d'analyser ses facteurs de succès et enfin de connaître les limites de cette technique.

2.2.1 Définition du concept

Nous allons donc commencer par définir ce concept qui sera utilisé à plusieurs reprises dans notre recherche. Bien qu'il existe une multitude de définitions, plusieurs auteurs (Cross, 1993 ; Kimes, 2000 ; Smith et al., 1992) se sont mis d'accord sur une définition, que Capiez (2003) qualifie de plus connue. Il s'agit, selon Capiez (2003) d' « *une méthode permettant à la firme de vendre la juste part de la capacité disponible au bon client, au bon moment et à un prix optimal* ». Donaghy et al. (1995), rajoutent quant à eux à cette définition, la notion de maximisation du revenu. Il s'agit donc selon eux d' « *une technique de maximisation du revenu qui vise à augmenter le rendement net par une prévision d'allocation de la capacité disponible concernant des segments de marché prédéterminés à un prix optimal* ». Jones (2000) offre quant à lui une définition qui se préoccupe également de la maximisation du revenu, mais cette fois-ci à l'échelle de l'entreprise de services. « *Le YM est un système destiné aux propriétaires de l'entreprise afin de maximiser la profitabilité par un management évolué, en identifiant les potentialités de segments de marché, en évaluant leur valeur, en fixant des prix, en créant des règles de réduction de tarifs et de déplacement pour établir un processus avancé de réservations, et en contrôlant l'efficacité de ces règles ainsi que leur mise en œuvre* ». Daudel et al. (1989) expriment la même idée dans leur définition, à savoir que c'est « *un système de gestion de capacité ayant pour objectif de maximiser le revenu global d'un ou plusieurs sites d'exploitation de services* ». Il est tout de même important de rappeler que Daudel et al. (1989) considèrent l'expression comme une « *expression impropre* » car la traduction littérale française de « *gestion des rendements* » ne traduit pas véritablement le but poursuivi par le YM, à savoir de maximiser ou optimiser un revenu global. En ce qui concerne Sinsou (1999), il propose une définition plus concrète et directement applicable au secteur des transports aériens. Selon lui, « *le YM concerne le management de la recette d'un vol précis (daté), visant à sa maximisation en jouant sur les prix et les capacités de transport par classe* »

Avant d'entrer dans les détails techniques, nous pensons qu'il est d'une grande importance de nous positionner dans le débat que la littérature anime autour des termes YM et RM. Pour de

nombreux auteurs, dont ceux cités par Lhadji (2005), (Cross, 1998; Daudel et al, 1989; Kimes, 1989; Lieberman, 1991 ; Lieberman, 1993), il n'existe pas de réelles différences entre ces deux terminologies. Certains auteurs font de petites nuances entre ces termes comme Cross (1998), qui impute davantage le RM à une attitude alors qu'il voit le YM comme une technique qui est à la disposition de cette philosophie.

La littérature sur ce sujet nous permet d'apprendre que deux raisons majeurs peuvent expliquer cette différence d'interprétation. Selon Liebermann (1993), ce sont les concepts d'origine qui n'ont pas été bien communiqués et encore moins bien définis. Ajoutons à cela, la multitude de disciplines dans lesquelles revient ce concept, et nous comprenons bien que les définitions peuvent varier selon les auteurs et l'industrie.

Notons également à titre d'indication que certains auteurs ont employé d'autres appellations pour ce même phénomène. En effet, pour Weathford et al. (1992), le terme YM est trop général, voir imprécis. C'est pour cela qu'ils l'ont remplacé par l'expression « *Perishable Asset Revenue Management* » (PARM).

Cette partie de la littérature sur la distinction entre ces deux expressions nous amène à choisir le terme que nous utiliserons pour la suite de notre recherche. À l'instar de Calvet (1998), pour lequel, il n'existe pas de différence entre ces termes, nous choisirons le terme de RM pour la suite.

2.2.2 Objectifs et fonctionnement

Le RM se donne pour but de contrôler la demande (Daudel et al. 1989). Capiiez (2003) quant à lui rajoute que le RM est une adaptation des tarifs aux caractéristiques des différents segments de la demande. Pour Weathford et al. (1992), les questions clefs auxquelles la gestion des recettes des actifs périssables tente de répondre sont les suivantes :

- Combien d'unités devraient être disponibles initialement pour chaque niveau de prix ?

- Comment cette disponibilité devrait – elle être modifiée au cours du temps ; quand faut – il ouvrir ou fermer certaines classes tarifaires ?

Nous pensons que la phrase qui semble résumer au mieux l'objectif du RM est celle de Capiez (2003), lorsqu'il affirme qu' « *il s'agit du contrôle d'une demande aléatoire qu'il faut adapter à une offre fixe et périssable par un système de tarification différencié* ».

Toutefois, pour Capiez (2003), le RM répond à une double logique :

- Une logique d'efficacité où l'on cherche à atteindre des objectifs (recettes).
- Une logique d'efficience, où l'on cherche à optimiser les ressources.

Cette double logique se justifie d'ailleurs parfaitement par les trois types d'objectifs, dans ce type de gestion, que Sinsou (1999) met de l'avant. Il s'agit de :

- L'objectif économique où l'on recherche des coefficients d'occupation élevés et une gestion par niveau de recette.
- L'objectif stratégique où le RM constitue une arme concurrentielle.
- L'objectif organisationnel où l'on peut mieux gérer d'autres fonctions de l'entreprise.

Guinebretière (2000), quant à elle, explique l'objectif du RM de la manière suivante : « *Il sert à anticiper et à optimiser les ventes en introduisant la notion de gestion des capacités* ». Pour ce faire, trois grandes fonctions sont mises en œuvre. Il s'agit d'abord de la prévision de la demande qui nécessite l'élaboration de modèles statistiques qui s'appuient sur les historiques des ventes des différents segments de clientèle et les niveaux de prix correspondant. La deuxième grande fonction mise en œuvre est la maximisation du profit. Elle est réalisable par le choix des clientèles qui, en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution maximale par rapport aux coûts fixes que l'entreprise doit supporter, que le client soit présent ou non. Troisièmement, le contrôle des ventes est lui aussi, toujours selon

Guinebretière (2000), important à mettre en œuvre afin d’atteindre l’objectif du RM. Il est assuré par le système de réservation qui gère le stock de places et qui fournit en temps réel les informations sur les réservations.

En ce qui concerne le fonctionnement du RM, ce dernier repose donc sur deux mécanismes, qui sont par ailleurs très liés, et que nous allons détailler par la suite :

- o Une tarification différenciée.
- o Un contrôle de la demande.

Pour ce qui est de la tarification différenciée dans le transport aérien, elle se justifie parfaitement selon Kimes (2000) qui propose un type de tarification d’un service selon la durée d’utilisation de ce dernier. En effet, les services n’ont pas tous la même durée d’utilisation (tableau 4).

Tableau 4
Positionnement des industries de service selon la durée et la tarification

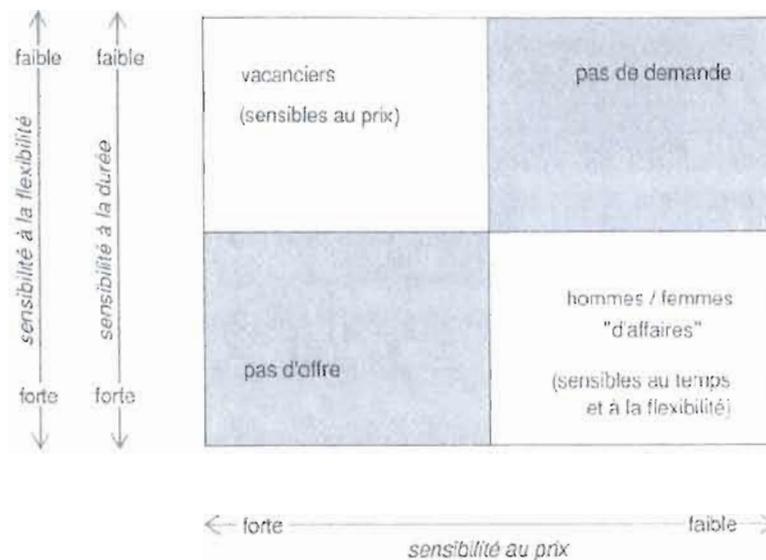
		Tarification	
		Fixe	Variable
Durée d’utilisation du service	Prévisible	<i>Quadrant 1</i> Salles de spectacles Musées Stades Centre de congrès	<i>Quadrant 2</i> Compagnies aériennes Hôtels Location de voitures Médias
	Imprévisible	<i>Quadrant 3</i> Restaurants Clubs sportifs Parcours de golf Fournisseurs internet	<i>Quadrant 4</i> Hôpitaux Cliniques Centre de soins

Source : Capiez (2003)

La demande n’étant pas homogène, comme nous en avons déjà parlé, la clientèle se décompose en plusieurs segments dont un segment de voyageurs d’agrément et un autre de voyageurs d’affaires répondant à des comportements différents. Daudel et al. (1989) mettent

bien en évidence la différence qui existe vis-à-vis de la sensibilité au prix selon que le voyageur soit un vacancier ou un voyageur d'affaires (figure 6).

Figure 6
Distribution schématique de la demande

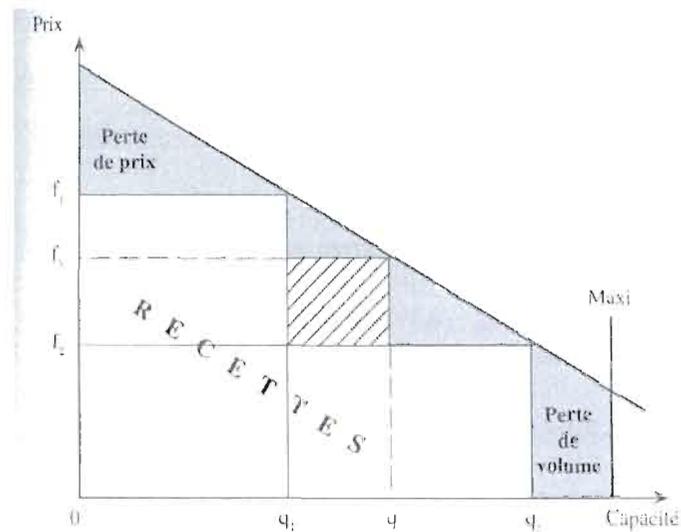


Source : Daudel et al. (1989)

Cette figure met en évidence la complémentarité qui existe entre les voyageurs d'agrément, qui sont énormément sensibles au prix, mais qui, d'un point de vue temporel, sont très flexibles quant au temps. En revanche, les voyageurs d'affaires sont très sensibles au temps et à la flexibilité, notamment en raison d'agendas chargés, mais sont très peu sensibles au prix, car dans la plupart des cas, ce ne sont pas eux qui déboursent leurs frais de voyage.

En prenant en compte cela, la tarification différenciée a pour but de maximiser le revenu procuré par la vente d'un service (Daudel et al. 1989). En utilisant différents prix, le revenu s'en voit augmenter (figure 7).

Figure 7
La tarification différenciée pour optimiser le revenu



Source : Sinsou (1999)

Pour Sinsou (1999), la multiplication des tarifs permettra le contrôle des volumes vendus à chaque niveau de prix et ainsi d'augmenter sensiblement le revenu. Cette augmentation du revenu devient possible par le fait que la multiplication de tarifs, permet d'augmenter la recette (partie centrale de la figure 7) et de réduire les pertes de prix et de volume (zones aux extrémités de la figure 7).

Toutefois, une stratégie de tarification différenciée ne sera acceptable par le client que s'il peut faire la distinction entre les ensembles services-prix. C'est donc pour cela que Dolan et al. (1996) affirment que la discrimination des prix doit se traduire par des barrières tarifaires qui correspondent à des restrictions d'utilisation du service justifiant l'application d'une réduction de tarif. C'est donc pour cela que la plupart des auteurs énoncent des règles pour bâtir la tarification différenciée. Sinsou (1999) en énumère cinq :

- o La règle d'étanchéité qui doit imposer des barrières entre les différents segments;

- La règle de flexibilité qui doit permettre des modifications possibles des taux et des délais de réservations, des pourcentages de pénalité en fonction des actions ou réactions de la concurrence;
- La règle de lisibilité qui doit imposer une bonne cohérence hiérarchique des tarifs;
- La règle de dégressivité qui offre la possibilité de réserver à un surcoût faible pour accéder à un segment supérieur à celui initialement convoité;
- La règle de sensibilité qui doit établir des niveaux de prix en fonction de la sensibilité au prix des différents segments de clientèle.

Quant à Daudel et al. (1989), ils reprennent les cinq premières et en ajoutent une autre qui est la suivante :

- La règle de gestion qui doit permettre de pouvoir gérer la structure de prix par les systèmes de réservation et de distribution.

Comme le dit Sinsou (1999), avec une bonne connaissance et pratique de ces règles, il en découlera un système tarifaire adapté à la fois aux besoins des différents types de clientèle et aux nécessités d'une gestion optimale en terme de recette. Cependant, pour Daudel et al. (1989), cet optimum n'est atteint que si la structure de la demande est stable. Malheureusement, cette dernière est ni stable, ni homogène dans le temps ou dans l'espace. Il faut donc effectuer un contrôle de la demande en complément de cette tarification différenciée.

Le RM se compose également de procédures à appliquer envers la demande. En effet, il est important de connaître les procédures à prendre face à une demande de transport aérien pour éviter trois types de risque (Sinsou 1999) :

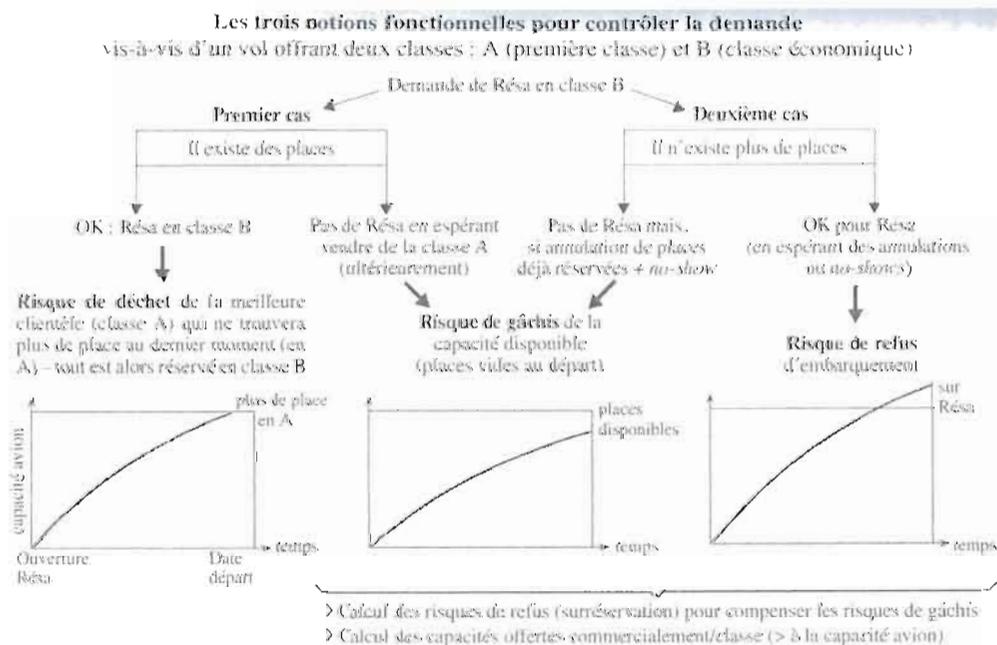
- Le risque de gâchis : Il correspond au nombre de sièges vides au départ après avoir refusé une réservation, attendant un passager prêt à payer plus cher.

- o Le risque de déchet : Il correspond à toutes les réservations ayant été vendues à tarifs réduits, ce qui empêche d'accepter des réservations de la part de clients prêts à payer plus cher au dernier moment.
- o Le risque de refus : Il correspond au nombre de passager refusés à l'embarquement, suite à une mauvaise pratique de la surréservation.

La figure 8 nous explique à la fois les différentes situations susceptibles de causer ces trois types de risque pour les transporteurs aériens. Nous nous apercevons bien que ces risques découlent le plus souvent des pratiques de réservations que les transporteurs appliquent. Enfin, cette figure nous permet également de nous rendre compte que les risques de gâchis et de refus peuvent être atténués en procédant à certains calculs (calcul des risques de refus pour compenser les risques de gâchis) et permet de comprendre que les variations des tarifs proposés sont un moyen afin d'éviter ces risques et de contrôler la demande.

Figure 8

Les trois notions fonctionnelles pour contrôler la demande : taux de gâchis, taux de refus, taux de déchet



Source : Sinsou (1999)

2.2.3 Les facteurs de réussite

Certains auteurs se sont penchés sur les facteurs qu'il est important de pouvoir maîtriser afin d'assurer un succès dans l'application du RM. Libermann (1991) propose dix facteurs déterminants qui permettront d'améliorer les revenus générés. (Tableau 5)

Tableau 5
Les 10 étapes pour améliorer les revenus du RM

1	Prendre le RM au sérieux
2	Fixer des objectifs réalisables
3	Adapter le RM au secteur
4	S'assurer de la faisabilité de la stratégie tarifaire
5	Instaurer un système de récompense
6	Savoir maintenir le système
7	Garder l'avantage concurrentiel en adoptant le RM avant les concurrents
8	Développer un climat de transparence
9	Instaurer une politique de communication efficace aussi bien en interne qu'en externe
10	Être toujours à la recherche de l'excellence

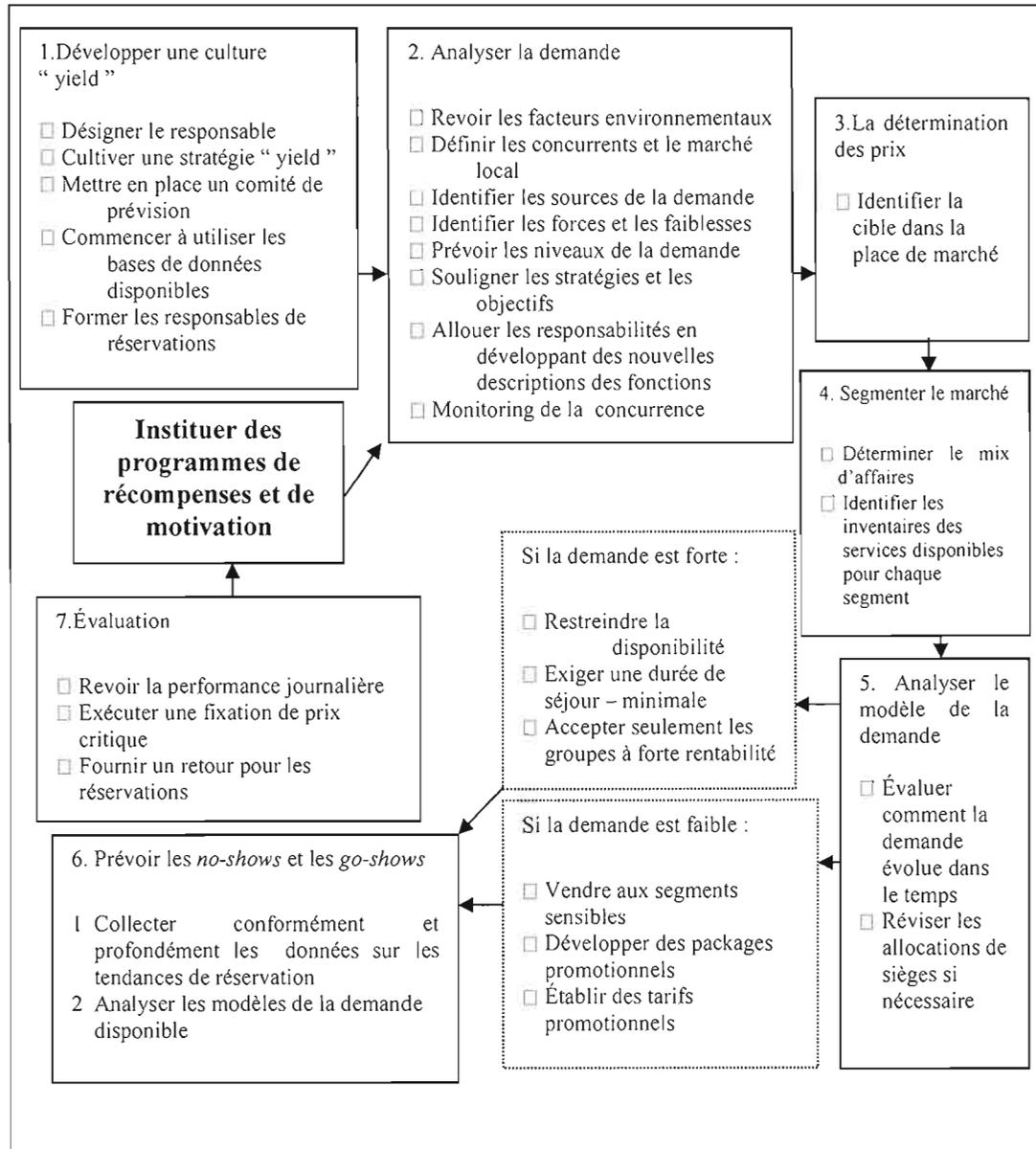
Source: Liberman (1991)

Ces dix étapes sont l'aboutissement de recherches ayant indiqué que les mauvais résultats d'un RM ne sont pas dû à la mauvaise compréhension des concepts reliés au RM, comme nous venons de les voir, mais plutôt d'une mauvaise implantation, soit dans le design du système ou des applications, soit dans les outils du RM. C'est donc en passant en revue un grand nombre d'expériences d'implantation, à la fois réussies et/ou non réussies, que Liberman (1991) a développé ces dix étapes à suivre. Sans revenir dans le détail de chacune d'entre elles, nous tenons à mentionner la place de la stratégie tarifaire pour cet auteur. En effet, il est important de s'assurer de la faisabilité de la stratégie tarifaire et qui plus est, qu'elle soit en accord avec des objectifs qui sont eux-mêmes réalisables. Autre point important mentionné pour améliorer les revenus du RM, c'est un climat de transparence qui

doit être instauré. Ceci implique par conséquent que ce climat doit se faire ressentir dans les stratégies tarifaires des transporteurs aériens.

Jones et al. (1992) ont, quant à eux, proposé un modèle (figure 9) en sept étapes afin d'aboutir à une application du RM réussie. Bien entendu, ce modèle couvre les principaux piliers du RM, comme par exemple, la demande, le prix, la segmentation du marché. Il propose différents types d'action en fonction de la demande. Par exemple, il existe un certain éventail de procédure à appliquer lorsque la demande est forte, à l'inverse, d'autres procédures se verront appliquer lorsque la demande sera faible. D'autres pratiques reliées au RM, comme la prévision des no-shows et des go-shows, sont à appliquer avec une grande rigueur, notamment grâce à des analyses effectuées. On comprend également la place importante que tient le prix pour le RM, avec des prix qui sont à mi-chemin entre la demande et le marché. À noter également, la place centrale de l'humain dans ce modèle.

Figure 9
Les facteurs de réussite du YM



Source : Jones et al. (1992)

Enfin pour McGill et al. (1999), la performance du RM n'est que la simple résultante de la fréquence et de l'occurrence de la mise à jour des limites du contrôle et du nombre de différentes classes tarifaires qui peuvent être contrôlées. Lhadji (2003) conclut que connaître le profil des consommateurs et déterminer leur sensibilité au prix semblent être les clés de la réussite du RM.

2.2.4 Les limites du RM

Bien que le RM soit largement utilisé dans de nombreuses industries comme nous l'avons précédemment dit, il n'en demeure pas moins qu'il comporte certaines limites. Nous allons dans cette partie évoquer certaines de ses limites recensées dans la littérature.

- Le RM est devenu trop complexe

Le RM est devenue une science complexe selon Kuhlmann (2004). Dunleavy et al. (2004) ont même renchéri en affirmant que la multitude de niveau de tarifs, de lois et de conditions s'y référant ont amené les transporteurs à perdre de vue quels sont leurs produits différenciés qui sont actuellement sur le marché. Pour eux, même le « *département du pricing* », n'est pas souvent en mesure d'expliquer « *la rationalité derrière la différenciation du produit* ».

D'ailleurs, Foley, vice-président exécutif d'Aer Lingus, dans un article de Laliberté (2004) soulève une question forte importante relative à la complexité du RM :

« Combien en coûte-t-il de négocier des contrats corporatifs avec une structure de prix complexe? »

- Le RM coûte cher

C'est également en raison de sa complexité que bon nombre d'observateurs s'accordent pour dire que le RM coûte cher. Il coûte cher en grande partie à cause des frais de gestion qui s'y réfèrent. Par exemple, les systèmes qui gèrent les algorithmes sur lesquelles repose le RM sont très chers. Un système typique coûte entre un million et trois millions de dollars US et prend plus de deux ans à être implanté (Lahoti, 2002). Encore une fois Foley se pose une question importante qui met en évidence le coût élevé du RM :

« Combien en coûte-t-il de soutenir des systèmes archaïques pour gérer une tarification compliquée ou encore de migrer ces systèmes très lourds vers de nouvelles technologies? »

- L'internet dévoile les secrets

L'essor des technologies a apporté à la fois du positif et du négatif dans tous les domaines que ce soit. Il a en quelque sorte changé la donne dans le monde des affaires, comme le pensent Alba et al. (1997) qui reconnaissent qu'internet a affecté plusieurs aspects des affaires. On aurait pu croire que l'ensemble des technologies fût d'une grande importance pour le RM. Il n'en demeure pas moins que ces dernières années, l'essor de l'internet a commencé à représenter de nombreux problèmes au RM. Certes, pour Gensollen (2006), l'internet fournit aux entreprises les moyens d'une tarification sophistiquée et rapidement remise à jour, permettant l'extension des techniques du RM. Mais pour Kuhlmann (2004), il en est tout autre. Selon lui, *« l'internet dévoile tous les secrets »*. En effet, le RM a eu du succès et aura du succès tant qu'il fonctionne dans un système relativement fermé. Aujourd'hui, la réalité est différente. L'internet a ouvert les portes de ce système et cause certains problèmes dont Kuhlmann (2004) nous fait part. Le principal problème, selon lui, est que l'internet a permis au voyageur lui-même d'avoir la réponse au bout de ses doigts, ce qui lui permet d'être capable d'essayer plusieurs combinaisons, plusieurs transporteurs pour ses périodes désirées. De plus, internet ne dévoile pas seulement les tarifs, mais également

recommande en ligne les meilleures options pour les voyageurs. Cela peut aboutir à une certaine insatisfaction, que nous verrons dans une partie ultérieure de notre revue de littérature, lorsque le passager décide de revenir sur internet pour vérifier son tarif et s'aperçoit qu'il ne cesse de fluctuer, surtout quand c'est à la baisse.

- Une segmentation de plus en plus difficile à réaliser

Pour de nombreux auteurs (Kimes, 1989; Lieberman, 1993; Schwartz, 1998; Upchurch et al., 2002; Weatherford et al., 2002), un des pré-requis du RM est tout simplement une bonne segmentation de sa clientèle afin de fixer les prix sur lesquels reposent le RM. Cependant, Irène (2006) reconnaît que les consommateurs d'aujourd'hui ne sont plus prévisibles. Cela s'explique par le fait que les voyageurs n'agissent plus comme auparavant, et cela rend la segmentation encore plus difficile. En effet, aujourd'hui les comportements ne sont plus vraiment corrélés avec le style de vie, l'âge, le revenu ou même l'emplacement géographique. « *Les gens avec le moins d'argent dépensent plus, les personnes âgées (retraités, seniors) voyagent comme des jeunes, et beaucoup de familles ne sont composées que d'un parent* ». Partant de ces acquis, la littérature s'accorde pour témoigner qu'il est de plus en plus difficile de segmenter (Neal et al, 2001), autrement dit de faire ses prévisions, ce qui limite davantage l'efficacité actuelle de RM.

Cette sous-section sur les limites du RM conclut parfaitement cette deuxième partie de notre revue de littérature sur le RM. Nous comprenons désormais mieux cette pratique de fixation des prix, grâce à la synthèse que nous avons pu faire de ses objectifs et de son fonctionnement. Après avoir souligné les facteurs de réussite du RM, nous venons donc dans cette dernière sous partie de présenter certaines limites évidentes du RM. C'est aussi pour cela que nous avons décidé d'explorer la littérature qui serait susceptible de nous apporter une certaine connaissance d'autres facteurs dans la détermination des tarifs, que le RM ne tient pas obligatoirement compte mais, qui sont non négligeables. C'est donc ce que nous allons voir dans la partie suivante avec les différentes stratégies des transporteurs aériens en matière de tarification.

2.3 Les stratégies des transporteurs aériens en matière de tarification

Nous pensons qu'il est pertinent d'aborder les différentes stratégies des transporteurs aériens en matière de tarification dans notre revue de littérature, et c'est d'ailleurs ce que nous allons faire dans cette partie. Ce choix est d'autant plus justifié qu'après avoir fait la synthèse des contraintes de gestion des transporteurs aériens et avoir abordé la principale pratique de fixation des prix de l'industrie, il est intéressant de se pencher de plus près sur d'autres stratégies effectivement utilisées dans le domaine.

Nous commencerons cette partie en faisant une synthèse de ce qui a été écrit sur l'alignement des tarifs qui existe entre la concurrence. Puis nous ferons une comparaison, de manière générale, entre les transporteurs réguliers et ceux « *à bas prix* », sur leur façon de pratiquer la tarification. Nous prendrons par la suite un exemple de chaque type de transporteur (régulier et « *à bas prix* »). Enfin, nous aborderons une stratégie plus récente qui commence à apparaître dans l'industrie : le « *Value Pricing* » (VP).

2.3.1 L'alignement des tarifs avec la concurrence

La principale raison pour laquelle il existe d'autres facteurs dans la détermination des tarifs est tout simplement parce que, selon Cary (2004), les dernières générations de systèmes de RM mettent trop l'accent sur des tendances historiques plutôt que sur des considérations de prix (pricing) et la liberté d'actions des concurrents.

La fixation du prix en fonction de la compétition devient donc une question importante. Pour Ratliff et al. (2005), il semblerait que ce soit en raison de l'engouement récent (ou contraint?) des transporteurs réguliers pour ce qu'ils appellent le « *Pricing sans restriction* » (Restriction Free Pricing) que ces derniers prennent en compte la concurrence dans leur fixation des prix. Désormais, les transporteurs commencent de plus en plus à prendre en considération, dans leur fixation des prix, des facteurs comme le prix de la concurrence, mais également les

horaires des vols des concurrents directs pour cette liaison, toujours selon Ratliff et al. (2005). Il est à noter que ces changements de prix se font de manière dynamique, c'est-à-dire que les transporteurs se surveillent quotidiennement entre eux. En témoignent par ailleurs les déclarations de De Peyrelongue, directeur du RM chez Air France (AF)⁵, qui explique que « *certaines niveaux de prix peuvent évoluer en fonction [...] des initiatives de la concurrence* ». De plus, il va encore plus loin en mettant l'aspect dynamique de la fixation des prix de l'avant : « *Nous avons d'abord des outils de surveillance qui nous permettent trois fois par jour de détecter tout mouvement de prix de la concurrence et, à partir de là, les personnes chargées de la fixation du prix prennent des décisions très rapidement, soit pour coller à la concurrence, voire aller plus bas qu'elle, ou alors décider de ne pas bouger en fonction de la qualité du service* »⁶

Cette tendance s'est donc confirmée récemment chez AC en raison de l'arrivée d'un concurrent « *à bas prix* » sur la liaison Montréal-Toronto. En effet, la baisse des tarifs sur la liaison entre Montréal et Toronto pour faire face à Porter Airlines a été justifiée par Isabelle Arthur, porte parole d'AC dans le rapport annuel d'AC de 2007, comme une « *détermination à rester compétitif sur toutes nos destinations* ». De manière général, c'est toujours ainsi que ça fonctionne, car comme le dit Decker (2005) « *leurs prix minimes (les transporteurs « à bas prix ») obligent les autres transporteurs aériens à tirer vers le bas leurs propres tarifs pour rester concurrentiel* »

Toutefois, il faut nuancer puisque ce ne sont pas encore tous les transporteurs qui prennent ces facteurs en considération, mais la tendance confirme qu'ils ne pourront s'empêcher de le faire d'ici peu. En effet, de nombreuses informations sur la concurrence peuvent aujourd'hui être collectées facilement et utilisées dans la détermination d'un tarif. Ratliff et al. (2005) en citent une liste non exhaustive dont : les horaires de la compétition, le classement des tarifs et les conditions qui y sont reliées, les disponibilités des places des concurrents, etc.

⁵ Dès lors, nous utiliserons l'abréviation AF pour Air France

⁶ Propos recueilli par Boris Razon (2004).

http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/f/cause/lectures/transport_a%C3%A9rien.htm

2.3.2 Comparaison entre transporteurs réguliers et transporteurs « à bas prix »

Une étude de variation des tarifs réalisée par Decker (2005) a permis à cette auteure d'émettre certaines hypothèses relatives aux stratégies de tarifications des différents transporteurs aériens, « à bas prix », et transporteurs réguliers. Avant d'aborder les faits saillants de cette étude, il est important de commencer par une explication de la différence de conception de l'horizon temporelle faite par ces deux types de transporteurs aériens.

Alors que les transporteurs réguliers ont longtemps pris pour acquis qu'il fallait plusieurs années pour modifier leur capacité, les transporteurs « à bas prix » ont réussi à prouver que ce n'était pas si long que ça, notamment par l'utilisation de la sous-traitance ou du leasing, par des investissements réguliers dans leurs flottes, etc. En bref, ces transporteurs ont réussi à augmenter leur flexibilité et, par la même occasion, à réduire leur période « d'inertie » en cas de variation de la demande. C'est donc pour cela qu'aujourd'hui, le « court terme » des transporteurs « à bas prix » est plus « court » que le « court terme » des transporteurs réguliers, ce qui se traduit, pour Trethewey (2004), par une différence dans leurs stratégies de tarification.

Toutefois, il est vrai que tout cela nous explique qu'il y a un effet sur les stratégies de tarification, sans pour autant nous le décrire concrètement. C'est donc cela que nous allons voir selon trois aspects avec la période de tarification, l'objectif de maximisation et enfin les perspectives tarifaires futures comment se distinguent les stratégies tarifaires

- La période de tarification

Il s'avère, selon Decker (2005), que les transporteurs « à bas prix », en concordance avec ce que Trethewey (2004) expliquait concernant l'horizon temporelle, ont tendance à tarifier sur du long terme. Le tarif reste donc relativement plus stable que les transporteurs réguliers qui eux ont tendance à intégrer plus de facteurs à court terme que les transporteurs « à bas prix », ce qui accentue leur volatilité tarifaire. Toutefois, une étude du Computer Science Center

(CSC), citée par Moller et al. (2004), révèle que certains transporteurs « à bas prix » ont recours à une RM extrêmement simplifiée, en raison de la nature du produit, qui consiste à proposer le tarif le moins cher à l'ouverture des réservations sur un vol puis d'augmenter progressivement les tarifs au fur et à mesure que l'on se rapproche de la date de départ, ou que l'on a vendu le nombre de places pour un tarif donné. Cela peut expliquer pourquoi certains tarifs d'appels ou d'entrée de gamme ne sont pas ou peu disponibles à certaines périodes de pointe.

Pour ce qui est des réservations, les transporteurs réguliers offrent une tarification qui favorise les réservations en avance. Après cela, l'offre des places est modifiée au jour le jour pour tenir compte du taux d'occupation de l'avion et du revenu dégagé, ce qui provoque des fluctuations de tarifs. Ces transporteurs ont tendance à attribuer un tarif en fonction du jour du vol et non en fonction de la date de réservation. La tarification des transporteurs « à bas prix » est donc différente. Comme l'explique Decker (2005), la tarification des transporteurs « à bas prix » s'appuie sur un principe unique, qui simplifie l'offre, ce qui fait que seuls sont vendus des allers simples, et à un instant t , un seul tarif est proposé pour un vol donné, (à l'instant $t + 1$, ce tarif sera réévalué).

- L'objectif de maximisation

Là encore, il existe une différence dans la tarification des deux catégories de transporteurs en grande partie parce que ces deux types de transporteur n'ont pas comme finalité de maximiser les mêmes aspects. En effet, toujours selon l'étude de Decker (2005), il ressort que les transporteurs « à bas prix » réalisent leur bénéfice grâce à une utilisation importante de leur capacité, malgré une marge relativement faible sur chaque billet vendu. En revanche, les transporteurs réguliers ont eux tendance à prêter une plus grande attention au revenu dégagé. Ces priorités ont en conséquence un impact sur les tarifs proposés.

Il en va de même pour les priorités en termes de coefficient d'occupation. Il ressort de la littérature qu'un transporteur « à bas prix » a tendance à utiliser ses techniques de tarification

pour maximiser en priorité ses taux d'occupation, et non le revenu moyen par passager (Decker, 2005). Pourtant un transporteur traditionnel a davantage tendance à avoir des taux d'occupation plus faibles mais des profits par passagers plus importants selon Lawton (1999). En somme, ces transporteurs fixent leur tarif dans l'optique, non pas de remplir l'avion mais bien d'avoir le meilleur revenu global. Cependant, avec l'arrivée des transporteurs « *à bas prix* », les transporteurs réguliers ont ressenti l'urgence de préserver leurs taux d'occupation et c'est en partie pour cela qu'elles ont dû réorganiser leurs grilles tarifaires et offrir plus de billets à tarifs réduits. Dans le même ordre d'idée, le succès des transporteurs « *à bas prix* » les a amené à non seulement viser de très haut taux d'occupation, mais également à maximiser les revenus générés par les vols par l'intermédiaire d'un RM simplifié. Nous entendons par RM simplifié, un RM faisant varier les tarifs selon moins de critères (uniquement selon la date d'achat par exemple), avec peu de recours aux techniques de différenciation par les prix et enfin avec moins de classes tarifaires (le produit est unique).

- Perspectives tarifaires futures

D'une manière générale, il est aujourd'hui non négligeable de prendre conscience que le mode de tarification des transporteurs traditionnels est en pleine mutation. Deux tendances majeures se dégagent pour Decker (2005) : une volonté d'épuration des coûts et des efforts de simplification de la grille tarifaire. En remarquant bien, ces types de réformes actuelles concernant les modes de tarification des transporteurs traditionnels s'inspirent de manière évidente des stratégies des transporteurs « *à bas prix* ».

Cela a pu se vérifier pour plusieurs transporteurs. Par exemple, en octobre 2002, Lufthansa a assoupli sa tarification en déterminant ses tarifs uniquement en fonction du stock entre les capitales européennes et en dehors des heures de pointe. En somme, les ripostes tarifaires qui sont sur le point de devenir courantes pour les transporteurs aériens se doivent de reposer sur deux aspects selon De Carne et al. (2005): la mise en place de tarifs d'appel bas à l'instar des transporteurs « *à bas prix* », et une modification de la structure tarifaire visant à simplifier un

certain nombre de principes de segmentation, ou tout au moins le nombre de tarifs résultant de cette segmentation.

Un autre phénomène qui devient de plus en plus fréquent et qui risque d'avoir son influence sur les politiques tarifaires futures. Il s'agit de l'émergence de transporteurs « *middle cost* », une catégorie de transporteurs utilise le modèle originel des transporteurs « *à bas prix* », mais dans le but de capter une clientèle « affaires », chasse gardée de certains transporteurs. Ce type de transporteur, qui était souvent des transporteurs « *à bas prix* » à la base, commence à avoir une tarification de moins en moins stable qui a tendance à fluctuer davantage à l'approche du vol, certainement pour des motivations d'augmentation du revenu qui, comme nous l'avons vu précédemment, n'était pas la priorité des transporteurs « *à bas prix* ». Il arrive également que des transporteurs réguliers que Decker (2005) appelle « *high cost* » tendent à adopter des modèles « *middle cost* ». Decker (2005), en allant encore plus loin, pense selon ses écrits que si le produit « *à bas prix* » devient « *middle cost* », et que le « *high cost* » s'adapte au « *à bas prix* », on risque alors d'assister à une fusion des marchés des différents transporteurs et à une dissolution du modèle « *à bas prix* » dans le modèle traditionnel.

Toutefois, il est important de rester dans le présent et de nuancer que ces types de changements ne sont pas obligatoirement appliqués par tous les transporteurs réguliers. À l'heure actuelle, les différences en matière de tarification se situent surtout au niveau de la diversité de tarifs et du type de RM (tableau 6).

Tableau 6
 Comparaison des modèles des transporteurs « à bas prix » et traditionnels

	À bas prix	Traditionnels
<u>Tarifs</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifs bas et simples • Pas de restrictions de tarifs • YM simplifié afin d'optimiser les taux d'occupation des avions 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreux tarifs basés sur une logique d'origine et destination et de segmentation de la clientèle • Segmentation et typologie client pour différencier les tarifs • YM élaboré

Source : Cloux (2004)

Nous avons pensé qu'il serait intéressant de comparer deux transporteurs aériens, un régulier et un « à bas prix » en termes de stratégies de tarification afin de mieux se rendre compte de l'état actuelle des stratégies dans le milieu. Nous avons donc décidé de choisir Air France (AF) en tant que transporteur régulier, ainsi que WJ comme transporteur « à bas prix » pour les fins de comparaison avec AC.

2.3.3 Un exemple de transporteur régulier : Air France

Dans la continuité de ce dont nous parlions auparavant, AF recherche en premier lieu une optimisation de sa recette commerciale sur chacun de ses vols. Selon les propos tenus par Spinetta (2001) (PDG d'AF) lors d'une entrevue en 2001, c'est « *en partie grâce à un pilotage fin des classes et des niveaux tarifaires (grâce à des systèmes tels que le RM et le Pricing) qu'AF peut accroître significativement le remplissage de ses avions mais aussi, contrairement à la plupart de ses concurrents, sa recette unitaire* ».

AF, dans son plan baptisé « *Performance 2003* », a décidé de modifier sa stratégie de tarification comme tant d'autres transporteurs réguliers. Cela s'est produit par une adaptation de leurs grilles tarifaires. Cette adaptation fût perçut comme une nécessité par Spinetta qui a

affirmé, dans le journal français *Le Monde* du 19 novembre 2003, qu'il était important de simplifier et de standardiser son offre afin de la rendre plus large et plus compatible avec les besoins de la clientèle. Ces modifications ont donc amenées chez AF l'élimination d'une classe puis la mise en place de nouveaux tarifs plus simples et plus lisibles pour les clients. Cependant, il ne s'agit pas obligatoirement d'une baisse des prix. Un responsable du département de RM affirmait récemment concernant leur stratégie que « *plutôt que de baisser nos prix, on a créé de nouveaux produits tarifaires* »⁷

Toutefois, il s'avère qu'une baisse de certains tarifs a effectivement eu lieu puisque le site d'AF propose depuis avril 2004 «*Les petits prix d'AF*» permettant de bénéficier de conditions tarifaires comparables à celles des transporteurs «*à bas prix*» sur les vols moyen-courrier.

Un rapport du Conseil National de la Consommation (CNC) sur le transport aérien cité par De Carne et al. (2005) nous expose la politique tarifaire d'AF ainsi que les contraintes qui pèsent sur l'élaboration des tarifs et les objectifs poursuivis. Pour cela, AF a précisé ses types de tarifs, sa façon de segmenter son marché, sa gamme tarifaire proposée et le fonctionnement de ses réservations et des disponibilités. Concernant ses tarifs, le transporteur propose deux types de tarifs :

- o Les tarifs publics, qui sont disponibles dans toutes les agences IATA et pour tous les clients et qui sont distribués de façon électronique par les systèmes informatisés de réservation (principalement Amadeus en France).
- o Les tarifs firme, qui sont établis pour une entreprise particulière, confidentiels, soumis à une relation contractuelle (fournisseur, distributeur, client) et calculé en tenant compte d'une réduction sur le prix public.

Les tarifs d'AF s'appuient, comme pour beaucoup de transporteurs aériens, sur une segmentation qu'AF a conçue à partir des besoins des passagers avec le souci de donner de la flexibilité lorsque le tarif est plus élevé. Il tient compte, toujours selon ce rapport, de

⁷ Propos recueilli par Boris Razon 2004.

http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/f/cause/lectures/transport_a%C3%A9rien.htm

conditions liées à l'achat (dates de réservation, possibilités d'annulation), au voyage (durée de séjour, possibilité de changer le billet), à l'état civil (jeune, seniors). Il intègre les comportements de la clientèle qui peuvent être regroupés en deux catégories : le comportement « loisir » et le comportement « affaires ». Conséquemment à cette segmentation, AF offre une gamme tarifaire dont sa construction suppose d'analyser en permanence les besoins des clients afin de déterminer si la gamme des tarifs qui est proposée est en adéquation avec leurs attentes et de créer les tarifs adaptés, facilement utilisables par la cible visée.

Aujourd'hui, AF présente ses tarifs de la manière suivante. En effet, le transporteur décompose sa gamme de tarifs en deux grandes catégories selon la destination géographique à savoir les vols en France et en Europe et deuxièmement les vols long courriers et vers les Dom Tom. Puis chacune de ses catégories se subdivisent en plusieurs sous catégories dont les plus importantes correspondent aux jours de voyage (semaine, fin de semaine...), à la situation démographique du voyageur (jeune, sénior, famille), à la date des réservations (tarifs progressifs). Enfin, pour ce qui est des réservations, toujours dans ce rapport, il est rapporté qu'AF s'attache à proposer un programme de vols très dense permettant de toucher l'ensemble de la clientèle. C'est pour cela qu'il adapte la disponibilité des vols en fonction de la clientèle attendue. Il en résulte que tous les tarifs ne sont donc pas disponibles sur tous les vols. Toutefois, les vols aux tarifs les plus bas restent disponibles. Le transporteur veille, lorsqu'un tarif est créé, à ce que l'allocation de places soit faite de façon à permettre un volume total disponible significatif.

Bien que cela ait l'air complexe, le client quant à lui perçoit moins cette complexité puisqu'il rentre directement son statut de voyageur (jeune ou sénior par exemple) et il obtiendra directement un tarif en fonction de la situation géographique de sa destination.

2.3.4 Un exemple de transporteur « à bas prix » : West Jet (WJ)

WJ utilise, à l'instar de la majorité des transporteurs « à bas prix », une structure tarifaire qui est d'une extrême simplicité. Pour commencer, le rapport notice annuel de WJ de 2004, publiée le 30 mars 2005 via son site web, nous apprend que les tarifs pratiqués se fondent sur des allers simples afin de ne pas pénaliser les voyageurs qui ne réservent pas de vols aller-retour. C'est en général devenu la norme chez les transporteurs « à bas prix », contrairement à certains transporteurs réguliers qui ne proposent des vols à tarif très avantageux et économique uniquement si le client respecte certaines conditions. Nous pouvons citer comme condition, l'obligation de passer la nuit du samedi au dimanche à destination, l'impossibilité de se faire rembourser son billet d'avion, etc.

Autre facteur intéressant que nous retrouvons dans la stratégie de WJ, c'est ce qui concerne sa stratégie de gestion du rendement. En effet, toujours selon ce rapport de WJ, il est explicite que la stratégie de gestion du rendement du transporteur vise à maximiser sa rentabilité en réalisant un juste équilibre entre la maximisation des revenus par passager et l'optimisation des coefficients d'occupation. Ces déclarations peuvent être perçues comme allant à l'encontre de ce que nous avons recensé dans la littérature, à savoir qu'un transporteur « à bas prix » a tendance à utiliser ses techniques de tarification pour maximiser en priorité ses coefficients d'occupation et non le revenu moyen par personne. Toutefois ces déclarations peuvent se recouper dans le sens où lorsque les taux d'occupation sont en voie d'être atteints (ce qui est l'objectif prioritaire), les transporteurs « à bas prix » cherchent dès lors à augmenter leur revenu généré par le vol avec les derniers billets en vente, notamment à l'approche du vol.

Cela explique aussi en partie pourquoi WJ a aujourd'hui une grille tarifaire qu'elle qualifie elle-même à « *paliers multiples* ». C'est aussi pour cela que WJ avoue dans son rapport annuel de 2004, que ses tarifs les plus bas sont offerts aux clients qui réservent longtemps en avance et les prix augmentent en proportion du nombre de siège encore libre sur un vol. C'est donc de cette manière que se matérialise la stratégie de tarification de WJ.

Nous avons auparavant discuté dans notre partie concernant les autres facteurs de détermination des prix, de l'importance des prix de la concurrence directe. Le rapport annuel 2004 de WJ nous apprend, à ce sujet, qu'afin de stimuler la demande et de répondre aux tarifs pratiqués par la concurrence, la société peut répondre en soldant des sièges aux tarifs les plus bas proposés par WJ. En revanche, WJ nous mentionne que les tarifs les plus élevés sont en général ceux des billets achetés à la dernière minute au comptoir.

La stratégie de tarification de WJ en revanche ne s'avère pas figée. En effet, en 2003 et 2004, lorsque la concurrence à adopter des stratégies tarifaires agressives, le transporteur a dû solder un grand nombre de siège à des tarifs plus bas offerts pour des réservations à des dates plus rapprochés des dates de vols, ce qui va à l'encontre de la pratique habituelle. Cette pratique n'a pas été sans reste puisqu'elle a eu pour effet de diminuer le rendement par rapport aux années précédentes en raison de ce que WJ qualifie de « *grille tarifaire analogue* ».

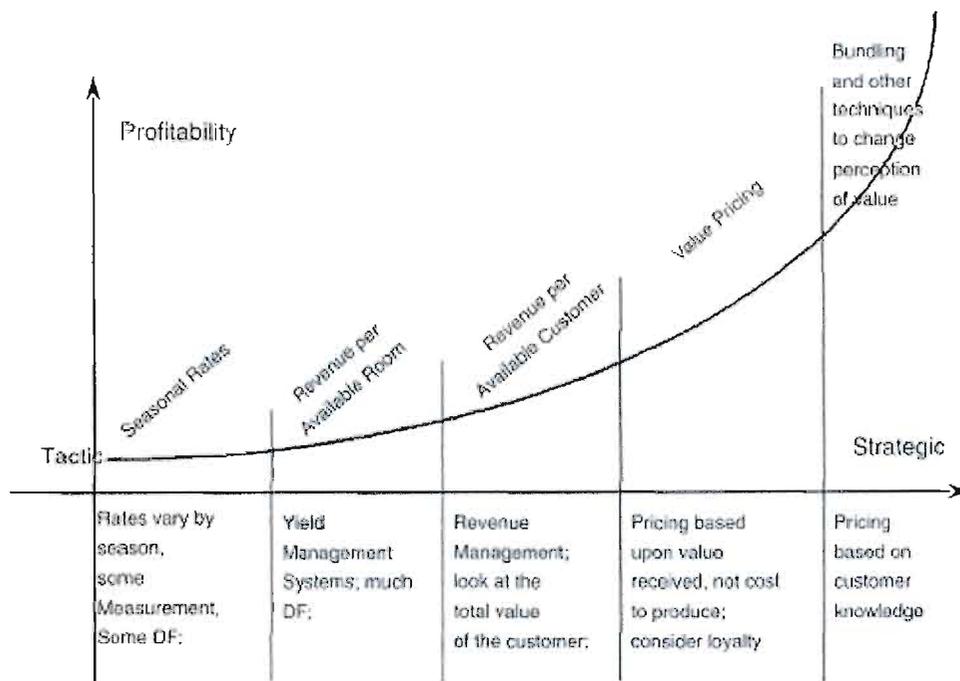
2.3.5 Le Value Pricing (VP)

Le transport aérien est souvent vu comme une commodité. En effet, les passagers veulent simplement l'utiliser pour aller d'une ville à une autre, dans un temps le plus court possible à un horaire qui leur convient le mieux. Malgré l'essor des programmes de fidélisation, les passagers n'ont pas réellement tendance à être loyal envers un transporteur en particulier, comme ce pourrait être le cas dans d'autres industries, parce que la plupart des transporteurs fournissent les mêmes services à des prix relativement similaires.

C'est d'ailleurs pour cela que durant les dernières années, plusieurs transporteurs aériens ont choisi de se différencier des autres en offrant des services à valeur ajoutée dans l'espoir de contribuer à l'augmentation de la clientèle, principalement dans une optique de long terme. Cette réaction n'est pas surprenante lorsque certains auteurs, dont Bowen et al. (1998), décrivent le RM comme une pratique extrêmement profitable à court terme, mais qui a des

conséquences négatives à plus long terme, notamment sur la fidélité des passagers. Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans la partie suivante sur les facteurs de satisfaction des utilisateurs de transport aérien. Toutefois, afin de détailler davantage cette stratégie, nous pouvons dire qu'elle s'inscrit dans la continuité du RM (figure 10), sans pour autant dire que cette pratique a remplacé le RM.

Figure 10
L'évolution des stratégies de pricing des hôtels



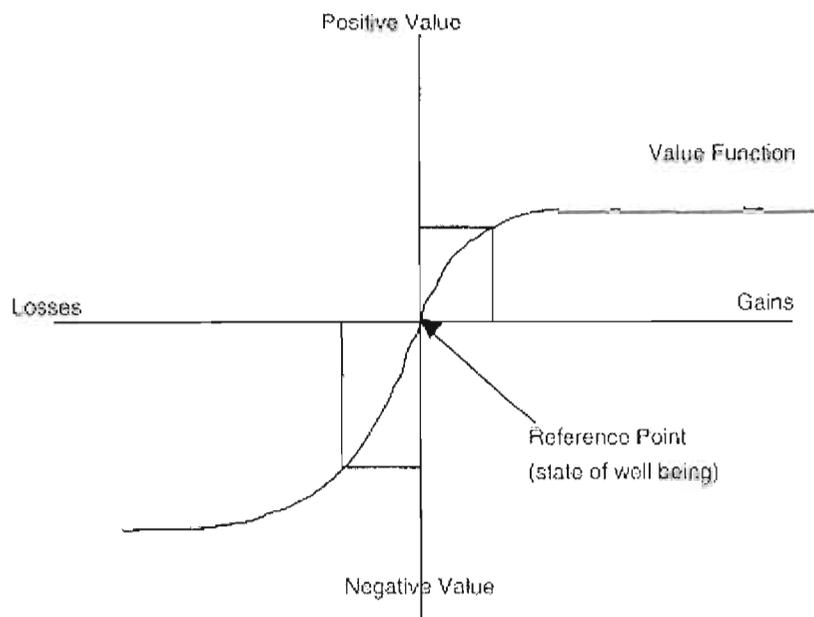
Source: Shoemaker (2003)

Bien que ces tendances décrites dans cette figure soient appliquées à l'industrie hôtelière, ce sont les mêmes que l'on retrouve dans l'industrie du transport aérien. Avant d'entrevoir le VP, les transporteurs aériens, après la déréglementation, ont commencé par fixer des tarifs qui variaient uniquement selon les saisons, et non au jour le jour. Puis, sont venus les pratiques de RM qui permettaient de focaliser sur le revenu généré par les passagers.

Afin de comprendre davantage, ce qu'est le VP, nous allons commencer par passer en revue ce qui fût écrit sur ce qu'est la valeur (value). La valeur est définie par Nagle et al. (1995) comme « *le gain et la satisfaction totale qu'un client reçoit d'un produit qu'il achète* ». Zeithaml (1988) explique quant à lui que d'un point de vue du client, « *la valeur est définie par un produit à bas prix, à un moment où le client reçoit ce qu'il s'attend de recevoir et quand la qualité du produit reflète le prix qu'il a payé* ». Pour Swartz (2000), il y a cinq types de valeur à considérer, la valeur financière (économie réalisée), temporelle (économie de temps), fonctionnelle (services pratiques), émotionnelle (plaisir ressenti durant l'usage) et sociale (lien interpersonnel).

L'ensemble de ces explications de ce que représente la valeur, nous permet de mieux comprendre pourquoi la valeur et le prix deviennent plus proches au point d'en devenir les composantes d'une nouvelle stratégie. Pour Swartz (2000), le fait de devoir justifier le prix, en termes de valeur, aux consommateurs est devenu un élément critique, puisque les clients perçoivent souvent le prix en fonction de la valeur qu'ils s'attendent à recevoir. Allant dans ce sens, la théorie des perspectives (Prospect Theory) de Kahneman et al. (1979), met en avant les comportements des consommateurs lorsqu'ils prennent des décisions, et avance que lorsque les consommateurs prennent des décisions, ils les prennent en fonction d'un point de référence et rechercheront une valeur positive (figure 11). Pour Desmet et al. (1997), la valeur perçue est considérée comme une variable clé du choix : une valeur perçue élevée conduisant à l'intention d'achat et à l'achat.

Figure 11
La fonction valeur dans la théorie des perspectives



Source: Shoemaker (2003)

Maintenant que nous comprenons bien ce que représente la valeur, nous pouvons désormais détailler davantage ce qu'est la stratégie de VP dans le transport aérien. Cette stratégie consiste à fixer un prix, au client, qui est basé sur la valeur que ce dernier reçoit. Désormais, on ne se base ni sur l'optimisation du revenu généré par les passagers sur un vol donné, et encore moins sur les coûts pour produire le service. Étant donné que les perceptions de la valeur peuvent s'avérer très dispersées selon les passagers, il est important de réduire le nombre de segments visés. Cela implique donc pour le transporteur, une réduction du nombre de classes tarifaires, et par conséquent du nombre de tarifs proposés. À titre d'exemple, Phillips (2005) rappelle que lors du lancement de la stratégie de VP par American Airlines, le nombre de classe tarifaire fût réduit à quatre pour l'ensemble des marchés. De plus, le VP a réduit le nombre total de tarif dans le réseau de 500 000 à 70 000.

Le cas de l'adoption du VP par American Airlines, qui fût un échec, est néanmoins fort enrichissant par ses enseignements qui pourraient être utiles lors de futures adoptions de cette stratégie. Tout d'abord, son VP est né de la constatation d'une complexité des tarifs aériens et du nombre de plaintes devenues incalculables, notamment en raison du RM. La mise en place de cette stratégie est donc passée par la réduction du nombre de catégorie tarifaire, représentant chacune une valeur différente aux passagers, avec des prix bien distincts. Les bas tarifs faisaient également partie de ce plan avec des tarifs réduits entre 20 et 50% (Phillips, 2005). Bien que fructueuse à ses débuts, et même adoptée par certains concurrents, cette stratégie de VP n'a pas résisté à la vague de promotions lancée par TWA et Northwest. Ces promotions ont permis de stimuler la demande pour ces transporteurs et leur permettre d'atteindre des coefficients d'occupation record. Plus tard, Crandall, PDG d'American Airlines, dont les propos sont repris par Phillips (2005), annonça l'échec de cette stratégie. Cette expérience montra que les structures tarifaires complexes du RM sont préférées à la simplicité du VP. Pour Phillips (2005), la leçon qui est à tirer de cette aventure est le fait que les clients préfèrent la simplicité des tarifs aux tarifs complexes, mais ne sont pas prêts à payer pour. En effet, quand vient le moment d'acheter, ils achètent du transporteur qui offre le billet le moins cher, et non pas de celui qui offre la structure tarifaire la plus simple ou la plus fournie.

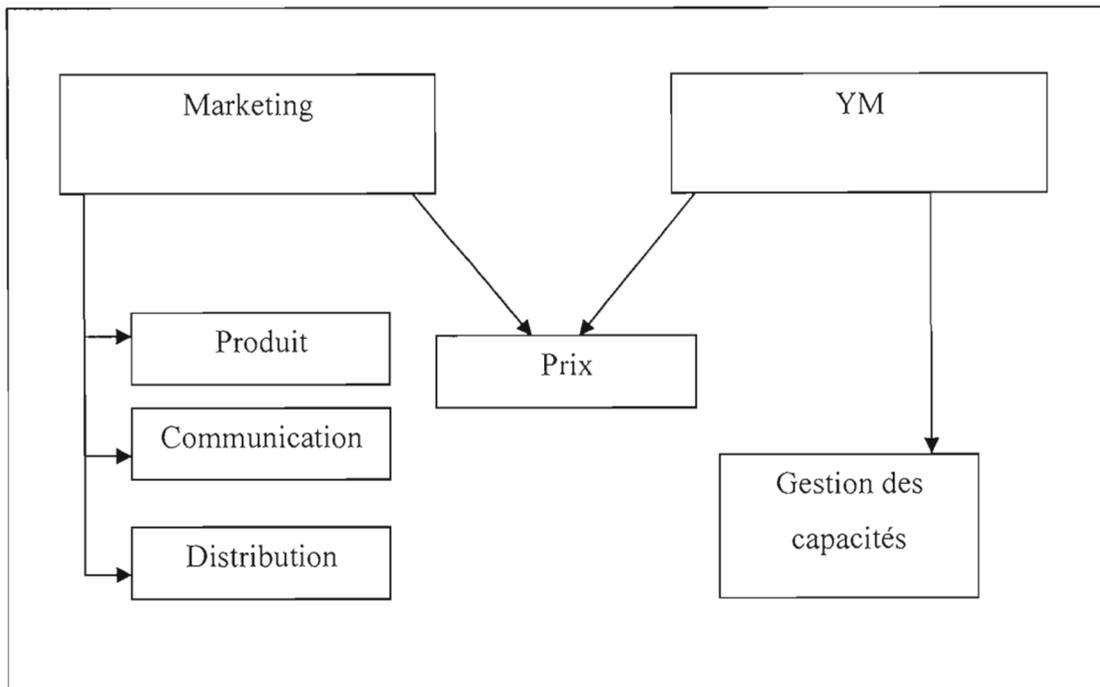
Cette stratégie nous permet de finir cette partie sur les stratégies des transporteurs aériens en matière de tarification. Nous avons pu nous rendre compte de l'étendue de ces stratégies, avec notamment la différence qui existe entre les transporteurs réguliers et les transporteurs « à bas prix ». Cette partie nous permet d'aborder plus aisément une partie très liée avec le concept de tarification : le marketing des services des transporteurs aériens.

2.4 Le marketing des services des transporteurs aériens

La partie que nous nous apprêtons à aborder justifie sa place dans ce mémoire dans la complémentarité qu'il existe entre le RM et le marketing (figure 12). En effet, selon Daudel

et al. (1989), la structure et le volume de la demande peuvent être influencés par certaines actions du marketing classique ayant pour but de rechercher une segmentation de la clientèle et la stimuler en fonction des attentes des clients, de leurs besoins, de leur profil socio-économique, etc. Quant au RM, il participe en ce sens à l'une des fonctions marketing, dans la mesure où il cherchera à agir sur le comportement de la demande, mais sa spécificité sera l'importance accordée dans cette action à la variable Prix.

Figure 12
Complémentarité du YM et du marketing



Source : Daudel et al. (1989)

2.4.1 Les spécificités du marketing des services

Afin de bien comprendre la place du prix dans le marketing des services, il s'avère très important de revenir sur les spécificités de ce dernier. Lapert (2005) commence par nous préciser que les pratiques marketing développées dans les sociétés de fabrication sont belles et bien différentes de celles des entreprises de services. Il cite à des fins de justification neuf

aspects qui caractérisent les services et résultent par la même occasion en un marketing fort différent. Voici les principales caractéristiques des services selon Lapert (2005) :

- On ne possède pas les services.
- Le service est intangible.
- L'implication du client dans le processus de production.
- Les personnes font souvent partie du produit.
- L'évaluation du service par le consommateur.
- Les services ne se stockent pas.
- L'importance du temps dans les services.
- La grande diversité de services.

Il peut exister également plusieurs types de processus de service dont le processus de traitement des personnes, de traitement des biens, de stimulation mentale et enfin d'informations. Nous pouvons donc préciser dès lors que l'industrie du transport aérien se situe dans la catégorie du traitement des personnes.

Parmi les spécificités du marketing des services, nous tenons à aborder la place importante que tient le prix dans les services mais aussi dans le marketing des transports aériens. Effectivement, le facteur « prix » du marketing mix est vraiment unique dans la mesure où il affecte de manière directe les revenus de l'organisation et peut en améliorer les profits. Lapert (2005) qualifie le prix, faisant partie du marketing mix des services, comme une variable décisionnelle qui est fondamentale. En effet, il pense que cette variable doit tenir compte des coûts induits par les clients pour obtenir les bénéfices du service, du prix des concurrents, du niveau de marge commerciale et des éventuelles conditions financières.

Pour Pender (1999), les décisions concernant les prix doivent être prises à la lumière de l'environnement marketing. C'est donc pour cela que le marketing des transports, en particulier, considère la segmentation des marchés avec laquelle les prix doivent s'ajuster, et deuxièmement l'élasticité-prix ou demande de chaque segment qui varie énormément.

Pour Shaw (1982), le prix d'un transport aérien ne peut être pris de manière isolée, mais plutôt dans un contexte de « décision marketing ». Il justifie cela en expliquant que le prix du transport découle d'une part d'une analyse de marché, et d'autre part d'une définition de la stratégie d'entreprise, et que ce dernier doit être pris en parallèle avec les décisions de design du produit (type de service de transport aérien offert), et non de manière séquentielle. Tout est donc lié. Le niveau de prix qui est fixé aura un impact important sur la manière dont sera utilisé le produit, notamment sur les segments de marché qui sont sensibles aux prix. Shaw (1982) exprime en conséquence la difficulté majeure en marketing de réussir à définir un prix pour la gestion du marketing.

De toute manière, Pender (1999) va dans le même sens que Shaw (1982), en invoquant la difficulté de fixer un prix dans le marketing des services, surtout lorsqu'il s'agit de la gestion de différents tarifs à prestation de base égale, ce qui est très souvent le cas dans le domaine du transport aérien.

La notion de produit globale (Lapert, 2005) peut toutefois aider à avoir une idée du prix et cela en se questionnant sur les éléments du service qu'il faut faire payer au client. Le modèle développé par Shostack (1985), présenté dans l'ouvrage de Czepiel (1985), qui utilise une analogie avec la chimie afin de représenter une « *entité totale de marché* », permet de situer le produit de base ainsi que les services supplémentaires. Cependant, ce qui est le plus intéressant dans ce modèle est en fin de compte les lignes représentant les limites de ces services (principal et supplémentaire). Parmi elle, une ligne représente le prix. On comprend donc que le marketing des services se doit de justifier le prix par rapport aux services qu'il inclut. Il arrive parfois que les entreprises ajoutent des services supplémentaires au service de base sans en comprendre la raison profonde. Inversement, certaines entreprises ne savent pas quels services supplémentaires doivent-elles offrir en option à des coûts supplémentaires. Ce questionnement fût d'ailleurs un questionnement récurrent au sein des transporteurs aériens. Malheureusement, comme le souligne Lapert (2005), sans cette connaissance, il est impossible de développer des politiques de prix attractives.

Confronté au prix, nous trouvons le consommateur. Nous pensons qu'il est important de connaître sa réaction face à une mauvaise perception de la qualité du service. En connaissance de cela, nous comprendrons l'importance de la tarification d'un point de vue marketing.

Pour Pender (1999), certaines recherches montrent que 70% des clients qui se plaignent d'un service le font en raison d'un mauvais service à la clientèle alors pour 20% des cas, ils sont insatisfaits pour des raisons de prix et de qualité. De plus, les études sur lesquelles s'appuie Pender (1999) révèlent qu'un client qui a déjà eu une mauvaise expérience avec un fournisseur de service le dit à plus de dix personnes autour de lui, et que dans une moindre mesure (13% des cas), ils le disent à plus de vingt personnes. Il apparaît aussi que les clients recevant un mauvais service se plaignent rarement. En effet, environ 90% des consommateurs insatisfaits ne parlent pas directement de leurs problèmes au transporteur, mais en parlent très librement aux autres clients ou clients potentiel (Pender, 1999). C'est également pour cela que selon une étude de Heskett et al. (1994), il est important d'éviter de générer une population de « *terroristes* » : des clients mécontents qui colporteront une image si mauvaise de leur service à chaque fois qu'une occasion se présente. Toujours selon Pender (1999), 96 % des mécontents partent chez la concurrence et 91 % sont définitivement perdus. En effet, dans le transport aérien, les passagers qui suspectent un transporteur de les traiter injustement ont tendance à commencer à rechercher d'autres alternatives (Shao, 1998). Pour Shao (1998), qui s'appuie sur des recherches marketing, il rappelle que cela coûte à un transporteur aérien cinq à six fois plus d'attirer un nouveau passager que de retenir un ancien. Autant dire qu'il est essentiel de tout mettre en œuvre pour ne pas décevoir un client afin d'éviter de le perdre.

En dépit du grand nombre d'études portant sur le coût d'offrir un faible service à la clientèle, les dirigeants ont encore du mal à se rendre compte des coûts directs qui sont associés à l'insatisfaction des clients. C'est d'ailleurs dans le prolongement de cette partie que nous allons aborder la façon dont les services aériens sont achetés.

2.4.2 L'achat de services aériens

Lors de la première partie de notre revue de littérature, nous avons déjà abordé la demande de transport aérien comme une contrainte de gestion de ce dernier. Désormais, nous allons essayer de comprendre comment cette demande se comporte lorsque vient le moment de procéder à l'achat de services aériens. En effet, ces comportements d'achat sont très importants à connaître, et s'inscrivent très logiquement dans cette partie sur le marketing des services des transporteurs aériens, puisque ces mêmes transporteurs devront prendre en considération ces comportements lors de leurs offres de service et leur tarification. Nous allons donc pour cela revenir sur les différents segments qui constituent la demande. Nous allons voir, pour chacun d'entre eux, de qui sont-ils constitués, quelles sont leurs habitudes, et comment procèdent-ils à l'achat de services aériens. Nous verrons enfin que l'achat de services aériens a eu tendance à être changeant ces dernières années. Pour cela, nous verrons les nouvelles tendances qui commencent à se développer concernant l'achat de services aériens.

- Voyageurs affaires

Nous allons commencer par le segment de marché qui rapporte le plus à l'industrie du transport aérien : les voyageurs d'affaires. Bien que ce segment tende à diminuer au profit des déplacements pour d'autres motifs dont les loisirs, il génère pourtant près des deux tiers de tous les revenus issus des passagers des transporteurs aériens américains selon Bender et al. (1998).

Selon Archambault et al. (2002), les voyageurs d'affaires ont tendance à privilégier des transporteurs leur offrant un niveau de service supérieur en termes de ponctualité, de fréquences élevées et de flexibilité. Une fois à bord, ils recherchent un bon niveau de service (confort des sièges, repas et boissons...). Enfin, ils accordent une grande importance à d'autres privilèges, lors de leur achat de services aériens, comme l'accès à des salons privés

réservés aux voyageurs d'affaires et la participation à des programmes pour voyageurs assidus (comme Aéroplan).

Parmi ces voyageurs d'affaires, il est important de signaler que les dépenses pour leurs voyages d'affaires sont, dans la majorité des cas, assurées par leur entreprise. Plus près de chez nous, les voyages d'affaires des entreprises canadiennes représentent un marché de 24 milliards de dollars annuellement (Amex Canada/Ipsos Reid, 2006). Ajoutons à ce chiffre les voyageurs d'affaires indépendants, et nous comprenons en quoi ce segment de marché est important. Étant donné, que ce sont dans la plupart des cas les entreprises qui assurent ces frais de voyage, elles ont tendance à accepter de payer le plein tarif économique ou même se plier aux tarifs élevés de la classe affaires.

Comme nous en avons déjà parlé, les dépenses en voyages sont étroitement liées à la santé de l'économie. Ceci est encore plus vrai pour les dépenses en voyage d'affaires. Cette relation entre les dépenses en transport aérien et l'économie peut se retranscrire sur les destinations des voyages d'affaires. En effet, les voyages d'affaires se font essentiellement entre les différents pôles économiques. En ce qui concerne les entreprises canadiennes, une étude d'Amex Canada/ Ipsos Reid (2006) montre que 69% des dépenses de voyages d'affaires sont réalisées au pays. Ensuite viennent les dépenses pour les voyages transfrontaliers (22% des dépenses). Enfin, les voyages à destination des marchés internationaux représentent 9% des dépenses (tableau 7).

Tableau 7
Proportion (%) des dépenses de voyages selon les marchés

MARCHÉ	TOTAL	BAS Moins de 500 000\$ de dépensé en voyage par an	MOYEN 500000\$ à 5M\$ de dépensé en voyage par an	HAUT 5M\$ et plus de dépensé en voyage par an
Intra-Canada	69	75	67	68
Transfrontalier	22	20	23	19
International	9	5	10	13

Source : Amex Canada/ Ipsos Reid (2006)

Toujours selon cette étude d'Amex Canada, nous apprenons que les réservations des voyages d'affaires passent encore énormément par les agences de voyages (tableau 8). En observant les chiffres de ce tableau, nous remarquons que plus de la moitié des entreprises canadiennes ont réservé leurs voyages d'affaires auprès d'une agence de voyage locale.

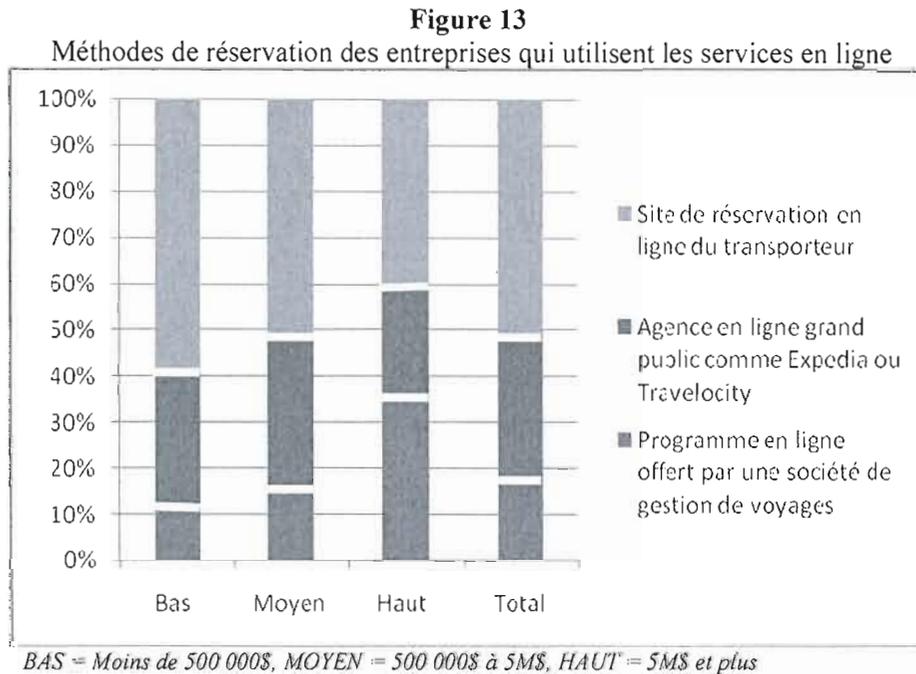
Tableau 8
Méthodes de réservation des voyageurs d'affaires (%)

Méthode	TOTAL	BAS Moins de 500 000\$ de dépensé en voyage par an	MOYEN 500000\$ à 5M\$ de dépensé en voyage par an	HAUT 5M\$ et plus de dépensé en voyage par an
Auprès d'une agence locale	51	50	54	33
En ligne	46	46	45	48
Auprès d'une société de gestions des voyages	28	11	32	52
Directement auprès d'un transporteur	18	20	18	13
Auprès d'une agence en entreprise	6	5	6	11
Directement auprès de l'hôtel	1	0	1	0
Autres	5	9	4	7

Source : Amex Canada/ Ipsos Reid (2006)

Ce tableau nous permet également de nous rendre compte que les méthodes de réservations des entreprises canadiennes varient énormément en fonction du volume de dépenses d'affaires. Plus les entreprises dépensent, plus elles ont tendance à recourir à une société spécialisée en gestion des voyages. Les réservations en ligne représentent 48% des cas et celles directement auprès d'un transporteur aérien, 18%. Si nous prenons à part les systèmes de réservations en ligne, nous constatons que ce sont les entreprises qui ont d'importants frais de voyages d'affaires qui ont plus fortement recours à des systèmes de réservation en ligne. Dans les autres cas, les réservations s'effectuent essentiellement sur le site internet des

transporteurs et sur celui des agences en ligne grand public telles qu'Expedia ou Travelocity (figure 13).



Source : Amex Canada/ Ipsos Reid (2006)

Enfin, il reste un certain pourcentage d'entreprises qui ne veulent pas encore faire le saut vers les solutions en ligne. Selon cette étude, ce serait le cas de 37% des entreprises.

- Voyageurs d'agrément

Ce segment de voyageurs est plus ou moins composé de l'ensemble de la population, aussi bien de hauts cadres partant en vacances en famille, que de jeunes célibataires voyageant seuls. Toutefois, la plupart d'entre eux font parti de la catégorie du troisième âge qui représente la principale catégorie des voyageurs de loisirs. Cela s'explique aisément par le fait qu'ils disposent finalement du plus de temps libre et de ressources suffisantes pour voyager. Cela veut donc dire qu'ils sont en général très flexibles sur les dates de voyage. Selon Mommens (2004), cette catégorie de voyageurs représente environ 40% des voyageurs

d'agrément. Après cette catégorie suivent les cadres et les professions libérales avec environ 35% des acheteurs de ce type de voyage aérien. Nous retrouvons par la suite les professions intermédiaires comme les employés ou commerçants. La recherche de tarifs bon marché est dans la majorité des cas, le plus important pour ce genre de voyageurs. Ils effectueront leurs réservations très souvent à l'avance et prendront le temps de faire des recherches pour obtenir le meilleur tarif. Il est important de signaler pour ce segment, que la somme dépensée en services aériens vers des destinations outre-mer, durant les deux dernières années, a considérablement augmenté. Concernant les périodes durant lesquelles se passent ces voyages, ils ont surtout lieu durant les mois d'été et les congés de fin d'année.

Pour ce qui est de la méthode de planification des voyages, une étude de Yesawich, Pepperdine, Brown & Russell (YPB) et Yankelovich Partners (enquête nationale auprès de 1350 voyageurs d'agrément) reprise par Mommens (2004), souligne que 63% de voyageurs d'agrément américains utilisent internet pour la planification de certains aspects de leurs voyages. Comme il est fréquent de le constater avec l'internet, les voyageurs cherchent des informations en ligne mais n'achètent pas toujours. Ce phénomène se confirme, toujours selon la même étude, puisque l'on apprend que parmi les voyageurs d'agrément, c'est actuellement 63% qui utilise internet pour la planification de leurs voyages mais 45% seulement qui réservent maintenant en ligne. Au Québec, en revanche, la proportion de voyageurs faisant leurs réservations en ligne est beaucoup plus basse, puisque deux québécois sur trois n'utilisent toujours pas internet pour la planification de leurs voyages. La majorité d'entre eux passent encore par une agence de voyages selon un sondage réalisé par le Réseau de Veille en Tourisme (RVT) en collaboration avec la firme Écho-Sondage (sondage mené du 19 au 22 mars 2004 auprès de 617 ménages québécois) que cite Mommens (2004).

- Tendances futures

Au fil du temps, la limite entre les deux segments de marché que nous venons de décrire a eu tendance à devenir de plus en plus floue. Jusqu'alors, on a souvent pensé que les

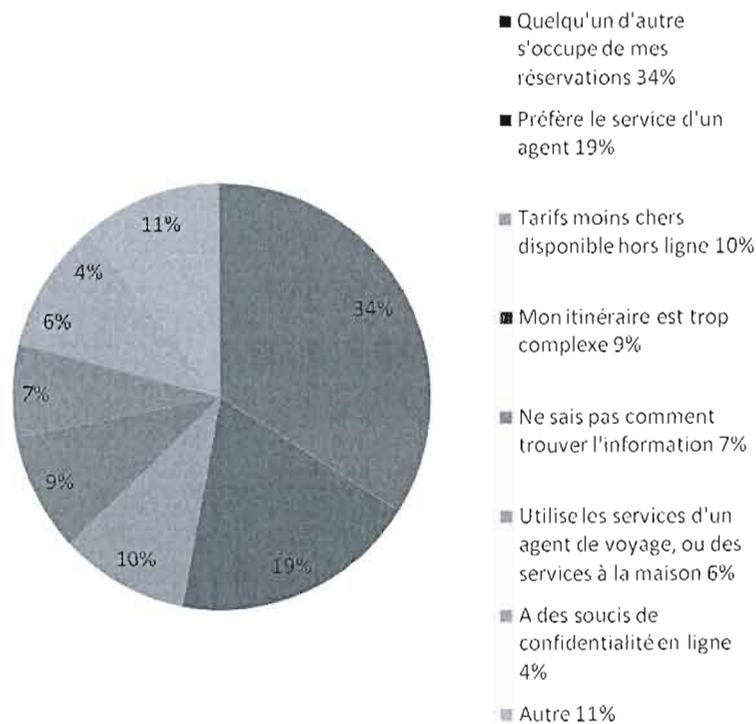
transporteurs à tarifs réduits ne visaient pas les voyageurs d'affaires. Selon Archambault et al. (2002), il existe un segment croissant de voyageurs d'affaires qui est devenu sensible au prix, surtout sur des trajets relativement courts. Selon Doganis (2001), en Europe, on estime à environ 40% la proportion des voyageurs d'affaires sur les liaisons intérieures effectuées par les transporteurs à prix réduits. Cette proportion est de 20% dans le cas des liaisons internationales. Ces voyageurs d'affaires accordent toutefois une plus grande importance au prix que leurs collègues malgré le fait qu'ils restent très préoccupés par la ponctualité, la fréquence des vols et la flexibilité que leur accorde leur billet d'avion. Comme le rappelle Archambault et al. (2002), ils octroient cependant relativement moins d'importance au service à bord, aux programmes pour voyageurs assidus et aux salons privés dans les aéroports.

L'évolution de ce type de voyageurs s'avère très importante à connaître pour les transporteurs aériens. En effet, ces voyageurs vont procéder à leurs achats de services aériens différemment de la majorité des voyageurs d'affaires. Étant donné qu'ils sont plus sensibles au prix, ils rechercheront en conséquence, des billets à un tarif abordable, mais avec une certaine flexibilité. Les transporteurs devront relever les défis marketing afin de pouvoir attirer ce genre de voyageurs grâce à des tarifs qui conviendront à ces derniers.

Il existe également une autre évolution dans les achats de services aériens qu'il est important de connaître pour les transporteurs aériens. Selon une étude de la Société Internationale Télécommunication Aéronautique (SITA) sur les pratiques en ligne des passagers (Passenger self-service Survey 2006, 2007), les perspectives futures concernant les ventes en ligne sont également favorables à ces dernières puisque 73% des répondants qui ne font pas encore leurs réservations en ligne aimeraient utiliser cette option à l'avenir aussi fréquemment que possible. Bien que la pratique de réservation en ligne ne soit pas homogène sur le plan géographique, puisque 69% des passagers à Atlanta la pratiquent contre 32% à Hong Kong par exemple, il existe bien un point commun que l'on puisse constater grâce à cette étude. Il apparaît clairement qu'une plus grande augmentation des réservations en ligne dépendrait en grande partie d'une future simplification des structures tarifaires ainsi que des mécanismes de

distribution. C'est en tout cas, ce que révèle cette même étude de la SITA. En effet, 19% des passagers qui ne font pas leurs réservations en ligne explique que c'est parce qu'ils ont besoin d'avoir l'avis d'un agent de voyages. Ajoutons à cela dix autres pourcents de passagers qui ne réservent pas en ligne parce qu'ils pensent que les tarifs sont plus compétitifs hors-ligne (figure 14).

Figure 14
Les raisons de non-utilisation des achats en ligne

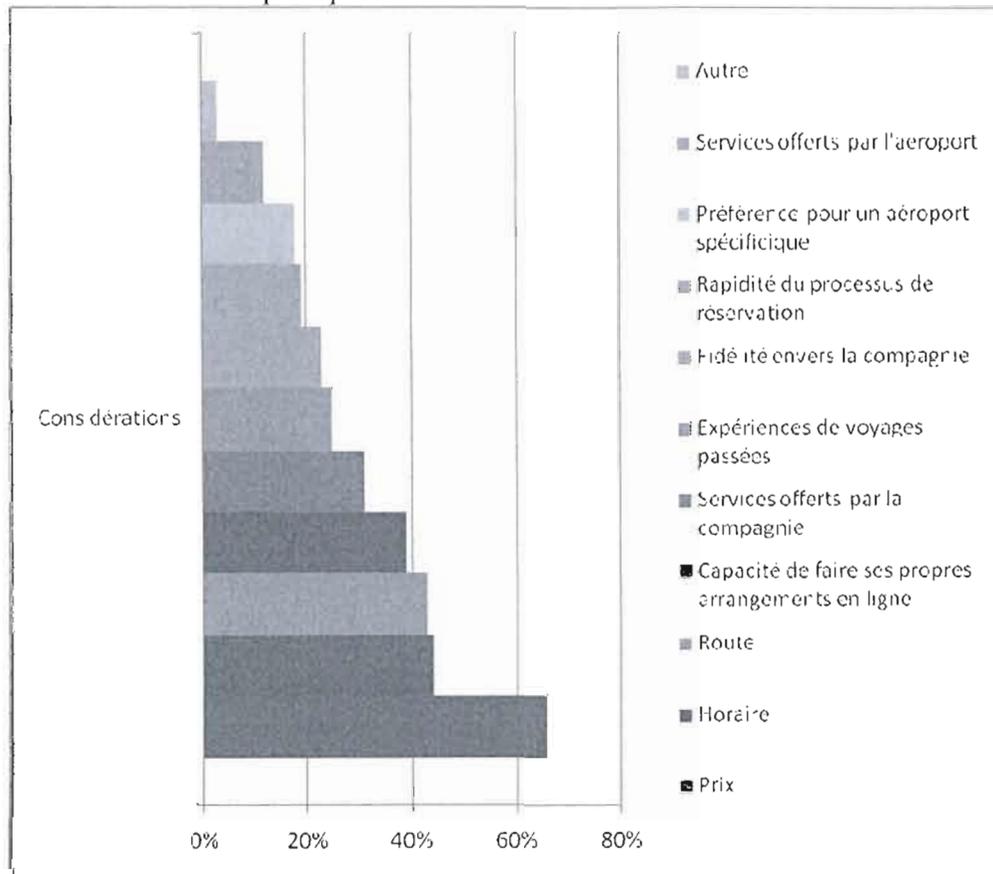


Source : Passenger self-service Survey 2006, SITA (2007)

Cette étude s'accorde parfaitement avec une autre étude sensiblement semblable sur les tendances des technologies d'informations des transporteurs aériens qui affirme, selon des résultats d'étude obtenus, que la complexité tarifaire sera le plus important challenge pour les transporteurs aériens qui vendent en ligne. Le tarif est un facteur auquel les passagers accordent une grande importance lors de leurs achats de services aériens. Effectivement,

toujours selon l'étude de la SITA (2007), la considération première des réservations en ligne s'avère être le prix avec 66% des réponses. (Figure 15).

Figure 15
Les principales considérations lors des réservations

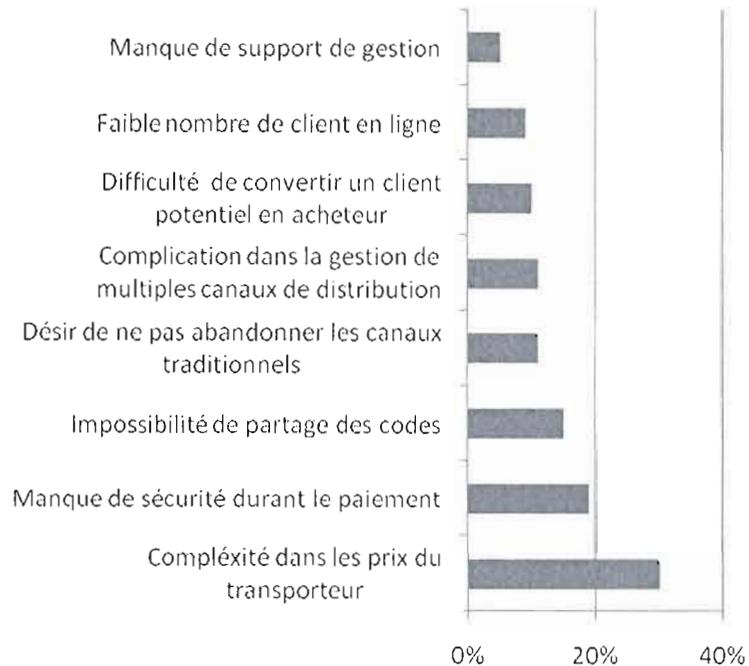


Source : Passenger self-service Survey 2006, SITA (2007)

La complexité des grilles tarifaires devient donc un enjeu majeur pour les vendeurs de voyage en ligne de manière générale (figure 16), mais cette tendance se retrouve également à propos des sites web des transporteurs aériens.

Figure 16

Les enjeux associés à la vente de voyage en ligne



Source : Passenger self-service Survey 2006, SITA (2007)

En prenant en considération l'ensemble de ses exigences de la part des voyageurs lors de leurs achats de services aériens, les transporteurs aériens auront tout intérêt à adapter leurs pratiques afin d'être en mesure de vendre aux clients comme ces derniers le voudraient au risque de rendre ces derniers insatisfaits.

2.4.3 Facteurs de satisfaction des utilisateurs de transport aérien

De façon globale, il apparaît selon Shaw (1982) que partout, les transporteurs aériens sont critiqués pour l'iniquité et la complexité de leur structure tarifaire, ce qui en constitue une des principales sources d'insatisfaction des passagers. Il rajoute également l'importance du manque de stabilité dans les structures tarifaires des transporteurs aériens qui représente un gros problème pour les consommateurs.

Toutefois, ces propos datant d'un grand nombre d'années (1982), il est important de voir ce qu'il en est plus récemment. En 2002, une étude sur les services d'Intérêt Économique Général auprès des citoyens des 15 pays de l'Union européenne a permis d'explorer davantage les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des utilisateurs de transports aérien. Bien qu'ayant eu lieu en Europe, cette étude énumère de nombreux facteurs pouvant s'appliquer en Amérique du Nord. Parmi eux, nous pouvons citer les suivants :

- o La sécurité.
- o La ponctualité, le respect des horaires, et évidemment la non-annulation de vols sont des critères de jugement importants, qui peuvent par la même occasion s'avérer fort révélateurs sur la qualité de service de différents transporteurs. On peut inclure dans cette section les pratiques de surbooking qui sont vivement dénoncées par les voyageurs malgré les compensations en vigueur.
- o La fréquence accrue des relations est parfois évoquée en positif (surtout mentionnés par des voyageurs d'affaires, pensant par exemple aux systèmes de « navettes » qui ont été instaurés sur certaines relations à fort trafic).
- o Les conditions de réservation et d'achat des billets : les possibilités nouvelles de consultation de l'offre et de réservation par Internet, sont aujourd'hui vues d'un très bon œil par les passagers potentiels qui sont en mesure de comparer les prix et de rechercher des tarifs avantageux, en toute commodité et de façon rapide.
- o En dehors de ces différents facteurs, la baisse du coût du transport aérien semble être, toujours selon cette étude, l'élément dominant de la bonne satisfaction enregistrée et de son évolution positive. Elle fût partout reconnue et particulièrement saluée par des consommateurs de catégories sociales modestes pour lesquelles le prix représentait un véritable frein, alors qu'aujourd'hui, elles ont plus aisément accès au transport aérien même si cela reste occasionnel. En revanche, les interviewés de quelques pays qui effectuent surtout des vols intérieurs à titre professionnel ou personnel,

considèrent que les tarifs sont restés très élevés sur ces lignes où la concurrence est absente.

Selon l'étude, les perceptions des coûts moins élevés prennent plusieurs formes :

- o L'existence de transporteurs ayant pour vocation le transport à prix très serrés.
- o La disponibilité de vols « *charter* ».
- o La disponibilité de tarifs spéciaux, d'offres parfois très avantageuses (périodes creuses, réservations faites longtemps à l'avance ou au contraire à la dernière minute), tarifs réduits pour étudiants, ou encore bonus offerts aux passagers fréquents de vols réguliers dont profitent les voyageurs d'affaires.

Deux observations émanent de ces perceptions :

- o Alors que certains dénoncent la « *jungle tarifaire* » ou ne comprennent pas les « *énormes* » différences qui peuvent exister entre les prix payés respectivement par deux passagers d'un même vol, ce n'est pas le cas le plus fréquent. Par contre, le fait de pouvoir profiter de bas tarifs, ne serait-ce qu'occasionnellement, est bien mieux perçu et contribue davantage à la satisfaction des consommateurs.
- o Il s'opère chez la plupart un ajustement quasi naturel des attentes au niveau de prix qu'on a payé : on comprend et on admet que le niveau de service qui vous est donné est en lien avec le bas tarif dont on a bénéficié.

Une autre étude, cette fois-ci ayant été réalisée en Amérique du Nord et plus précisément aux États-Unis par l'Aviation Consumer Protection Division reprise par Xiao et al. (2004), a révélé que les consommateurs américains n'étaient pas satisfaits du niveau de service auquel ils ont accès dans le secteur aérien et cela bien avant 2001. Cette étude soulève à nos yeux deux informations majeures d'une grande importance. La première est la certitude de la dégradation du niveau de service aux yeux des consommateurs américains où, sur un

intervalle de 3 ans (de 1998 à 2001), le nombre de plaintes (les plaintes concernant les retards, les annulations de vols, les réservations, les billets, les prix, les remboursements, les bagages, les cargos, etc.) n'a cessé de croître (tableau 9).

Tableau 9
Nombre de plaintes contre les principaux transporteurs aériens américains

	Le nombre de plaintes par 100 000 vols		
	1998	1999	2000
Industrie Total	0,89	1,73	2,93
SouthWest	0,26	0,15	0,51
Continental	0,39	1,39	2,99
Delta	0,78	1,40	2,99
American	1,01	2,41	4,06
US Airways	0,56	2,58	2,01

Source : Xiao et al. (2004)

Une deuxième information majeure qui ressort de cette étude est le taux de plainte qui est plus bas chez Southwest Airlines que chez ses concurrents. Xiao et al. (2004) expliquent cela par le fait que les consommateurs américains ne voient plus d'avantages dans le service que leur proposent les transporteurs réguliers. Ils deviennent donc de plus en plus exigeants en raison du fort tarif qu'ils paient et qui n'est pas révélateur du service attendu surtout lorsque pour le même service rendu sur Southwest Airlines, ils auraient pu payer moins cher.

Dans la continuité des résultats d'études dont nous faisons part, un rapport du Conseil Nationale à la Consommation (CNC) sur le transport aérien (2005), nous informe de l'augmentation des plaintes des consommateurs auprès de la Direction Générale de la Concurrence en France concernant des litiges avec les transporteurs. Selon ce rapport, les réclamations les plus fréquentes concernent l'information préalable sur les tarifs proposés, l'imprécision de certaines offres, que ce soit en rapport avec le contenu de l'offre (aller simple ou aller retour, aéroport desservi) ou les composantes du prix (toutes taxes ou hors taxes), ou encore sur les restrictions ou conditions liées à l'offre. Le troisième type de réclamations concerne les discriminations pratiquées selon les modes de réservation qui

causent des écarts de tarifs pour supporter les principes de gestion des réservations retenus par chaque transporteur.

En conclusion, cette étude révèle que le tarif peut être un grand facteur d'insatisfaction chez les consommateurs américains, surtout lorsque celui-ci n'est pas justifié en matière de service offert. Selon une étude récente, le tarif était la 8^{ème} cause de plainte des consommateurs de transport aérien (tableau 10).

Tableau 10
Catégories de plaintes

Catégorie de plainte	FEVRIER 2007		FEVRIER 2006	
	Classement	Nombre de plaintes	Classement	Nombre de plainte
Problème de vol	1	281	1	147
Bagages	2	186	2	118
Réservation, ticketing, embarquement	3	88	3	73
Service client	4	82	4	63
Remboursement	5	59	5	59
Survente	6	39	6	19
Voyageurs fréquents (Fréquents Flyers)	7	32	7	24
Tarifs	8	23	8	13
Services pour Handicapés	9	19	9	25
Publicité	10	7	10	4
Discrimination	11	6	11	5
Animaux	12	1	12	0
Total des plaintes		823		550

Source : Air Travel Consumer Report (2007)

Ces conclusions s'accordent parfaitement avec les dires de Lapert (2005), qui affirmait que les principales raisons des défections des clients sont le plus souvent dues à des problèmes sur le service de base, alors que des prix trop élevés, trompeurs ou non justifiés viennent

ensuite. En somme, le prix est un facteur d'une grande importance en marketing des services, mais aussi d'un point de vue de qualité des services.

Dans son ensemble, la revue de littérature que nous venons d'effectuer nous a permis de consolider nos bases pour la suite de notre étude. Nous comprenons désormais que les transporteurs aériens sont limités dans leurs actions par de nombreuses contraintes. C'est en partie pour cela que les transporteurs aériens ont rapidement adopté une pratique de tarification, appelée le RM, que nous avons pris le temps d'expliquer. Bien qu'ayant connu un grand succès, cette pratique connaît néanmoins certaines limites qui ont d'ailleurs poussé certains transporteurs à adopter d'autres stratégies de tarification. Nous avons entre autre vu le cas des transporteurs « *à bas prix* » qui ont adopté des stratégies tarifaires différentes. Cette partie sur les différentes stratégies des transporteurs aériens a également permis de se rendre compte de l'effet que ces dernières pouvaient avoir sur d'autres éléments comme par exemple la concurrence ou la demande. Pour ce qui de l'effet que ces dernières pourraient avoir sur les utilisateurs, nous avons décidé d'explorer la littérature abordant le marketing des services des transporteurs aériens. Grâce à cela, nous sommes désormais davantage en mesure de comprendre comment des stratégies tarifaires peuvent affecter les usagers.

3 CADRE CONCEPTUEL ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le cadre conceptuel, que nous allons présenter dans cette partie, a pour but de permettre au lecteur de mieux comprendre et définir l'objet de la recherche (Huberman et al., 1991). Il s'agit, comme Brisoux (1980) le qualifie, de notre outil de travail pour entreprendre notre recherche. Nous allons donc identifier dans cette partie l'ensemble des dimensions sous-jacentes à notre problématique managériale. Cela nous permettra, par la même occasion, de délimiter notre recherche en voyant ce que nous étudierons et ce que nous n'étudierons pas.

Afin de mieux comprendre notre démarche et l'explication des différentes variables de notre cadre conceptuel, nous avons décidé d'entamer cette partie en proposant la base théorique sur laquelle reposera notre cadre conceptuel. Par la suite, nous entreprendrons un recensement des différentes variables qui composent notre cadre conceptuel, pour ensuite l'expliquer de manière plus opérationnelle.

De plus, cette partie portera également sur la problématique de recherche qui sera composée des questions et des propositions de recherche. Les explications de ces dernières nous permettront de rendre nos hypothèses de recherche encore plus explicites.

3.1 Fondement théorique du cadre conceptuel

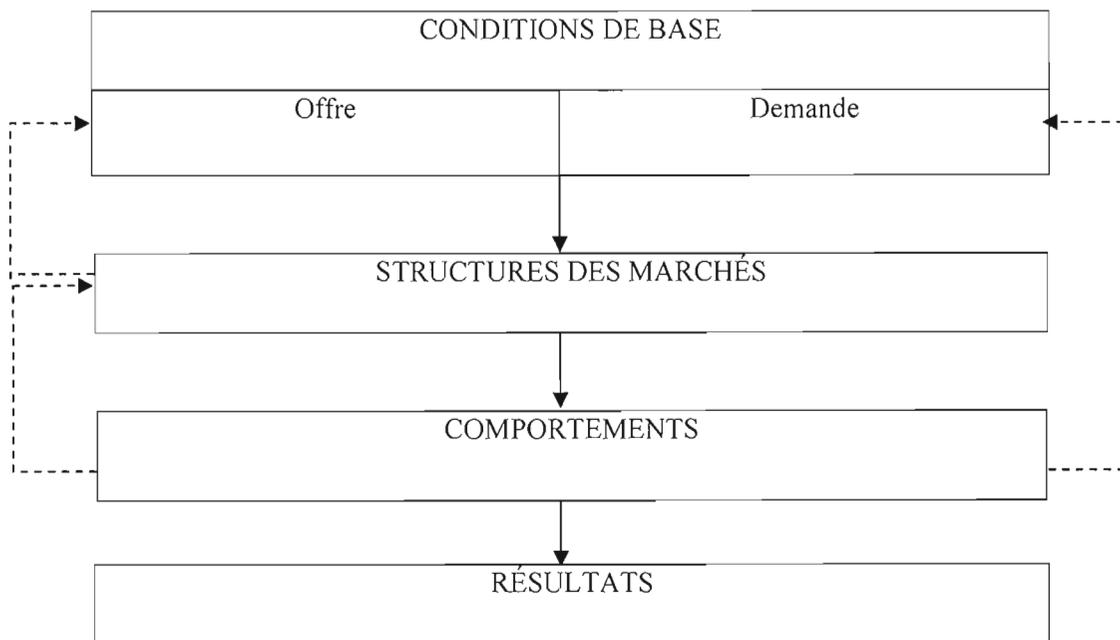
Afin de concevoir le cadre conceptuel que nous allons expliquer par la suite, nous nous sommes appuyés sur des notions de stratégie et plus précisément sur le paradigme « *structure-comportement-performance* » de l'économie industrielle.

Ce paradigme, qui fût développé par des auteurs tels Bain (1968) et Mason (1939) durant les années 40 à 60, expose le fait que la performance d'une firme dans un marché dépend

considérablement des caractéristiques de l'environnement industriel dans lequel la firme tente de concurrencer ainsi que de ses comportements.

Ce modèle, a été présenté sous différentes formes. Nous avons retenus celle proposée par Benzoni (1991) (figure 17) que nous expliquons plus en détails, ce qui permettra de mieux comprendre les fondements théoriques de notre cadre conceptuel.

Figure 17
Le paradigme « Structure-comportement-performance »



Source : Benzoni (1991)

Nous allons commencer par expliquer les différentes composantes de ce paradigme puis voir par la suite les relations qui existent entre les composantes de ce paradigme.

Ce dernier se compose donc de quatre groupes distincts. Dans le premier groupe, nous retrouvons différents éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun pouvoir. Il s'agit des conditions de base qui peuvent se diviser en deux sous-groupes, les conditions de l'offre et les conditions de la demande. Le deuxième groupe fait référence aux caractéristiques de

l'industrie. Ce groupe représente donc la structure des marchés. Quant au troisième, il concerne les comportements des entreprises. Nous pouvons y retrouver par exemple les comportements tarifaires. Enfin, le quatrième groupe se rattache à la performance et aux résultats des entreprises en réponse à ces comportements.

Par ailleurs, nous ne pouvons expliquer ce paradigme sans en expliquer les différentes relations de cause à effet qui le constituent. Premièrement, et comme le rappelle Legoff (1993), les conditions de base déterminent la structure. Ce sera par la suite cette même structure du marché qui déterminera les comportements des entreprises. Enfin, la performance ou les résultats découleront des comportements que l'entreprise a adoptés.

De plus, il existe également des relations de cause à effet de sens contraire, comme les qualifie Legoff (1993). Ces relations correspondent à des effets de retour. Pour Bain (1968), ces relations se retrouvent notamment entre les comportements des entreprises et les conditions de base et la structure des marchés. Toutefois, nous jugeons important de mentionner la contribution que Porter (1981) a apportée à ce paradigme pour ce qui est des limites qu'il trouvait à ce dernier. En effet, dans une version mise à jour de ce paradigme de l'économie industrielle, il rajoute, ce que les auteurs de base n'avaient pas considéré, qu'il existe des relations de cause à effet de sens contraire entre la performance ou les résultats et les comportements (stratégiques), dans le sens que les résultats peuvent amener une entreprise à réajuster ses comportements. C'est d'ailleurs ce que nous verrons plus en détail lors de l'explication de notre cadre conceptuel.

L'explication du paradigme que nous venons de faire nous permet désormais de concevoir notre cadre conceptuel sur la base de ce modèle. Nous pensons que les différents groupes de ce paradigme peuvent se retrouver dans notre cadre avec lequel nous ferons notre analyse.

Dans une première partie de notre cadre, les variables reliées aux conditions de base et à la structure des marchés qui font également parties du paradigme, se retrouveront dans une partie que nous intitulerons les variables reliées aux facteurs externes des transporteurs. Alors

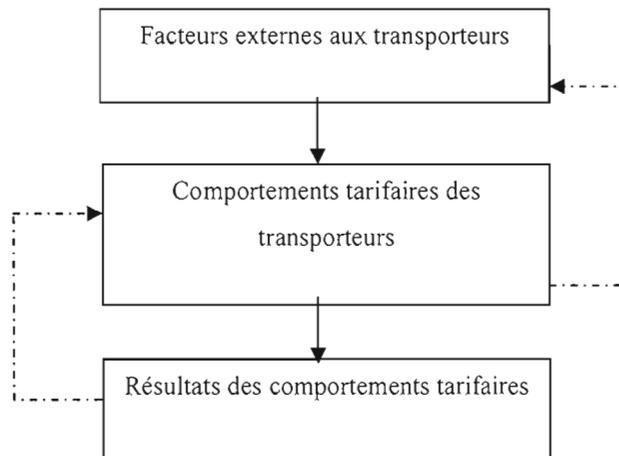
que dans le paradigme de Bain (1968) et Mason (1939), les conditions de base et la structure de marché représente bel et bien deux cadres différents, nous avons préféré les confondre dans un même groupe, celui des facteurs externes aux transporteurs, pour la simple raison que ces deux groupes ne constitueront pas l'objet principal de notre recherche (figure 18).

Le groupe qui concerne les comportements des entreprises sera représenté dans notre cadre conceptuel par une partie concernant les variables reliées aux comportements tarifaires des transporteurs. C'est ici que les différents comportements, notamment stratégiques, comme les prix, la publicité, la capacité se retrouvent (Porter, 1981). Rappelons que, selon le paradigme, ces comportements sont déterminés par la structure de l'industrie dans son ensemble (conditions de base et structure des marchés). Cette partie peut être vue comme les dimensions économiques de la stratégie de la firme.

Enfin, la transposition de la performance ou des résultats, se retrouvera dans notre cadre conceptuel, dans la partie concernant les variables reliées aux résultats des comportements tarifaires. Cette partie de notre cadre conceptuel sera, tout comme dans le paradigme de l'économie industrielle, caractérisé par la performance en termes de profitabilité et de minimisation des coûts selon Bain (1968) et Mason (1939).

En somme, les trois niveaux de notre cadre conceptuel, que nous venons de citer, nous permettent de présenter une version synthétique du cadre conceptuel (figure 18), qui, rappelons-le, s'inspire du modèle « *structure-comportement-performance* » de l'économie industrielle.

Figure 18
Version synthétique du cadre conceptuel



Maintenant que nous connaissons sur quelle base théorique reposera notre cadre conceptuel, nous pouvons présenter les différentes variables qui constitueront ce dernier dans la partie suivante.

3.2 Les variables reliées aux facteurs externes aux transporteurs

Nous décomposerons dans cette partie les variables selon deux volets principaux : les conditions de base et la structure du marché.

- Les conditions de base

Parmi les conditions de base, nous retrouvons l'environnement économique dont nous avons parlé dans notre revue de littérature. L'environnement économique se caractérise par de nombreux indicateurs qui peuvent se ressentir sur les transporteurs. Parmi les plus importants, nous pouvons citer le taux de croissance de l'économie. Nous entendons par taux de croissance, l'indicateur utilisé pour mesurer la croissance de l'économie d'un pays d'une année sur l'autre. Nous avons parlé dans notre revue de littérature de ce taux de croissance de

l'économie, que Gueusquin (2005) avait d'ailleurs mis en relation avec le taux de croissance du trafic aérien (partie 2.1.1). Il s'avérait que ce taux avait un impact sur le trafic aérien.

Le revenu et le pouvoir d'achat ont aussi une influence sur la demande qui est une condition de base. Nous entendons par pouvoir d'achat la capacité d'achat en termes de biens et services d'un revenu donné. Le revenu et le pouvoir d'achat étant étroitement liés, nous comprenons donc que ces deux indicateurs ont une importance sur les transporteurs aériens puisque ce sont en partie eux qui déterminent la demande de transport comme nous allons le voir. D'ailleurs, Pavaux (1984), que nous avons cité dans notre revue de littérature, qualifiait même l'augmentation du revenu et du pouvoir d'achat des consommateurs comme un des principaux facteurs à l'origine de l'expansion du transport aérien.

De plus, étant une partie intégrante des conditions de base, la demande fait partie de ces variables reliées aux facteurs externes de l'entreprise. Nous évoquions plus tôt dans notre revue de littérature (partie 2.1.2), en s'appuyant sur un rapport de l'ATAC (2002), que des changements dans le climat des affaires pouvaient avoir des effets sur la demande de transport aérien que les transporteurs aériens ne contrôlent pas. La demande constitue une autre variable des facteurs externes dans la mesure où ses caractéristiques cycliques ou saisonnières et les préférences des clients pour les activités de loisirs ont aussi un impact sur la demande.

Il est à noter que d'autres facteurs, comme les autres modes de transport ou l'essor de la vidéoconférence, peuvent eux aussi amener des variations de la demande mais aussi de l'offre qui se répercuteront sur les transporteurs aériens.

- La structure du marché

Les transporteurs aériens ne sont pas à l'abri de la concurrence qui constitue une variable de la structure du marché. Sans rentrer dans la dynamique concurrentielle entre les différents types de transporteurs aériens que nous avons expliquée dans la revue de littérature (partie

2.1.3), en s'appuyant sur des auteurs tels Gueusquin (2005), Daudel et al.(1989) et Volle (2000), il est tout simplement important de rappeler que l'état relativement concurrentiel du secteur a toute son importance lorsque vient le moment de prendre des décisions tarifaires.

Au travers notre revue de littérature (partie 2.1.3), nous avons déjà évoqué le fait qu'il existe plusieurs types de concurrence. Dans cette partie, nous tenons à rappeler qu'il existe une concurrence entre les transporteurs qui sont déjà en place, et avec les concurrents qui tentent de rentrer sur le marché. Dans ces deux cas, la concurrence fait partie des facteurs extérieurs des transporteurs aériens car un transporteur aérien aura souvent peu de contrôle sur elle.

Prenons le cas de la concurrence avec les transporteurs entrants potentiels en exemple. Bien que les barrières à l'entrée de l'industrie du transport aérien empêchent un grand nombre de transporteurs potentiels à venir concurrencer les transporteurs déjà en activité, ces derniers ne peuvent contrôler complètement l'arrivée de concurrents. En cela, la concurrence peut définir la structure de marché.

Les barrières à l'entrée ont aussi toute leur importance. Les transporteurs aériens déjà bien établis dans le secteur, ont certains avantages que les nouveaux arrivants n'auront pas. On peut citer par exemple la clientèle déjà conquise par les transporteurs en place. Si l'on se concentre sur la question des tarifs, il se peut que le nouveau transporteur n'ait pas le choix d'avoir une stratégie tarifaire qui puisse prendre en compte les différentes barrières à l'entrée. D'autres barrières ont d'ailleurs été développées durant la revue de littérature, notamment les trois principales recensées par Madore et al. (1993).

La structure de coûts que doit supporter les transporteurs de cette industrie est aussi un élément important et central dans la définition de la structure des marchés. En effet, de nombreux coûts suivent des évolutions qui sont indépendantes de la volonté des transporteurs. À l'instar de Decker (2005), que nous avons cité dans notre revue de littérature, nous pensons, en premier lieu, au prix du pétrole que les transporteurs ne contrôlent pas, mais qui a un véritable impact sur la structure de coûts de ces derniers. Comme ce fût le cas

récemment, nous avons pu constater que de nombreux transporteurs ont dû augmenter leurs tarifs en raison des sommets atteints par les cours du pétrole. Il existe donc certaines composantes de la structure de coûts des transporteurs qui sont très affectés par des variables extérieures. Nous pouvons également citer les coûts aéroportuaires supportés par les transporteurs, qui ont fortement augmenté en raison des menaces terroristes, et qui peuvent se ressentir dans les tarifs proposés.

Avant de conclure sur cette partie, nous nous devons d'expliquer le rôle que peut jouer la législation et les interventions gouvernementales sur les comportements des entreprises. En effet, bien que la déréglementation qu'a connue l'industrie du transport aérien ait permis d'assouplir certaines lois économiques de façon partielle, la législation peut toujours jouer un grand rôle, comme elle a pu le faire auparavant avec les tarifs et les permis. Dans notre revue de littérature, nous citons Trethewey et al. (1992) qui insistaient sur les changements qu'a apporté la déréglementation dans l'industrie du transport aérien. Il est donc important de savoir que des lois peuvent à tout moment apparaître dans l'environnement externe des transporteurs aériens et les contraindre à certaines actions en matière de tarification. Pour Legoff (1994), l'intervention gouvernementale peut déterminer la structure et faire partie des conditions de base, notamment par le biais de la fiscalité.

Pour ce qui est de la législation, il existe des lois sur les transports au Canada et de nombreux organismes peuvent intervenir, notamment en se basant sur ces lois, pour régler des problèmes relatifs à des plaintes. Nous pensons notamment à l'Office des Transports du Canada (OTC) qui règle de nombreuses plaintes envers des transporteurs aériens, dont des plaintes concernant les prix. Par exemple, dans le cas de routes intérieures qui ne sont desservies que par un seul transporteur, l'OTC peut intervenir afin de déterminer si les prix et taux exigés par les transporteurs sont raisonnables et si ces derniers offrent aux voyageurs une gamme suffisante de prix et de taux.

Nous venons de mettre en évidence, dans cette partie, certaines variables externes aux transporteurs aériens. Ces dernières influencent souvent les activités et opérations des

transporteurs et peuvent avoir une influence sur les décisions de ces derniers en matière de tarification et stratégie tarifaire. Comme nous l'avions annoncé en introduction de cette partie, nous avons regroupé ces variables selon deux volets : les conditions de bases (environnement économique, offre et demande) et la structure du marché (la structure de coûts, la concurrence et les barrières à l'entrée), le tout reposant sur les interventions gouvernementales en matière de lois.

3.3 Les variables reliées aux comportements tarifaires

Nous allons maintenant tenter d'opérationnaliser les différentes variables qui font partie des comportements tarifaires des transporteurs aériens. Afin de rendre la tâche plus claire, nous avons divisé ces variables en trois parties : les objectifs des transporteurs, les composantes d'une stratégie tarifaire et la détermination d'un tarif.

3.3.1 Objectifs des transporteurs aériens

Les objectifs des transporteurs, qui correspondent aux buts que ces derniers veulent atteindre, englobent un certain nombre de variables reliées aux comportements des transporteurs. Nous nous apprêtons donc à recenser certaines variables qui sont très souvent liées aux objectifs poursuivis.

- Les coûts

Un des objectifs qu'un transporteur peut avoir est de se concentrer sur la réduction de ses coûts d'opérations. Ce fût notamment l'objectif des transporteurs aériens « *à bas prix* ». Leur objectif est donc d'offrir des tarifs peu chers mais en offrant peu de services associés au vol. Pour ce faire, ces transporteurs opèrent avec un coût structurel d'exploitation qui est inférieur à celui de leurs concurrents et notamment des transporteurs réguliers. Il convient notamment

de préciser que cette variable n'est pas aussi simple à contrôler comme le rappellent de nombreux auteurs cités dans notre revue de littérature. (Daudel et al., 1989 ; Pavaux, 1984).

- La clientèle cible

Un transporteur aérien peut se fixer comme objectif de se concentrer sur un type de clientèle cible, ou plusieurs types de clientèle bien définis, ce qui correspond à une segmentation de marché. Alors que les transporteurs aériens « *à bas prix* » ont surtout visé une clientèle plutôt sensible au prix, il existe des transporteurs aériens qui se concentrent exclusivement sur une clientèle d'affaires, comme c'est le cas du récent transporteur français Elysair qui offre des vols Paris-New-York aller-retour exclusivement en classe affaires.

Cependant, il ne faut pas généraliser ces cas là, car la plupart des transporteurs aériens tentent de toucher un mix de la clientèle, qui varie selon les proportions accordées à chaque catégorie. Mais il est important de comprendre que de nombreuses décisions des transporteurs aériens, comme les tarifs et les destinations, se décident énormément en fonction des clientèles qu'ils se sont fixés comme objectif de servir.

- Le rendement unitaire et le revenu

Nous l'avons bien compris dans notre partie de la revue de littérature sur le RM (partie 2.2), l'objectif de ce dernier était d'augmenter le rendement unitaire par passager et le revenu généré par vol (Donaghy et al., 1997, Daudel et al., 1989, Sinsou, 1999). AC définit le rendement unitaire par la moyenne des produits passages par passager-mille payant. Il s'agit plus clairement de la somme de ce que le client rapporte, lorsqu'il décide de voyager. Étant donné le grand nombre de transporteurs aériens qui font usage du RM, nous en concluons aisément que de nombreux transporteurs ont comme objectif de maximiser le rendement unitaire et le revenu du vol. Toutefois, cet objectif de maximisation n'est pas exclusif aux transporteurs qui s'appuient sur le RM. En bref, nous ne reviendrons pas sur les détails de cette technique, étant donné qu'elle fût longuement détaillée précédemment, mais il est

essentiel de retenir que c'est cette pratique qui a permis de générer des bénéfices pour certains transporteurs aériens durant de nombreuses années.

- Le coefficient d'occupation

Le coefficient d'occupation, qui est un coefficient établi en divisant le nombre de passagers-kilomètres transportés par les places-kilomètres offertes, est pour de nombreux transporteurs un objectif principal. Toutefois, ce dernier ne garantissant pas un maximum de bénéfices lorsque ce coefficient est élevé, il est dans de nombreux cas associé à un autre objectif, notamment la maximisation du revenu généré.

- La part de marché

À défaut d'obtenir un fort rendement par siège vendu, un transporteur peut se fixer comme objectif d'augmenter sa clientèle par la conquête de parts de marché. Afin de conquérir des parts de marché, une entreprise peut se retrouver à confronter sa concurrence directe. Dans beaucoup de cas, cette bataille se fera avec le recours à de nouvelles stratégies tarifaires. La part de marché acquise permettra par la suite d'assurer des revenus par la certitude d'avoir un grand nombre de clients.

3.3.2 Les composantes d'une stratégie tarifaire

Nous allons regrouper dans la partie qui suit les différentes variables qui sont susceptibles de composer une stratégie tarifaire choisie. Nous allons donc voir que les composantes d'une stratégie tarifaire sont les suivantes :

- Le nombre de catégories tarifaires et de tarifs

Rappelons d'abord l'importance de la différenciation des tarifs dans le transport aérien. De nombreux auteurs ont largement contribué à la littérature portant sur ce sujet. Nous en avons d'ailleurs cité un grand nombre d'entre eux dans notre revue de littérature. Que ce soit Sinsou (1999), Dolan et al. (1996), Daudel et al. (1989), Kimes (2000), tous ont rappelé les principes de la tarification différenciée, mais aussi du grand nombre de catégories tarifaires et de tarifs qu'elle génère.

Une stratégie tarifaire peut donc être définie par le nombre de catégories tarifaires qu'elle propose aux clients. Lorsque nous prenons le cas d'un transporteur qui a pour objectif de se concentrer uniquement sur la clientèle d'affaires, il se peut que cette dernière se retrouve avec peu de catégories tarifaires. En revanche, certains transporteurs proposent de nombreuses catégories tarifaires qui sont décidées selon de nombreux critères que nous avons eu l'occasion de citer durant notre revue de littérature (situation démographique, lieu de destination, période désirée...). D'autres transporteurs tentent de réduire le nombre de catégories tarifaires proposées, comme ce qu'AC a annoncé.

D'autre part, le fait d'avoir une seule catégorie tarifaire par exemple ne signifie pas qu'un seul tarif sera offert. Une catégorie tarifaire peut offrir de nombreux tarifs aux clients. Les tarifs, comme nous le verrons ci-dessous, peuvent être déterminés selon différents facteurs.

- Les règles de décision (de variation des tarifs)

Comme nous venons de le dire brièvement, les tarifs sont pour la plupart du temps nombreux selon les stratégies tarifaires et peuvent varier extrêmement fréquemment. Mais ils varient en général selon des règles de décisions sur lesquelles les transporteurs aériens s'appuient. Celles-ci seront approfondies dans la partie sur la détermination des tarifs. Cependant, il est important de retenir qu'une stratégie tarifaire doit être associée à des règles de décision afin de savoir dans quels cas précis les tarifs doivent être modifiés. Des conditions selon

lesquelles des modifications aux tarifs des billets ou d'éventuelles soldes peuvent être faites, seront généralement associées à ces règles de décision.

- Les conditions associées aux tarifs

Les tarifs sont dans de nombreux cas associés à certaines conditions. Ce sont également ces conditions, qui, dans certains cas, différencient les différentes catégories tarifaires. Les conditions associées aux tarifs peuvent être diverses. Principalement, elles concernent la période et la durée du voyage, des conditions d'annulation et de remboursement, certains privilèges associés aux programmes de fidélité etc. Il est donc important pour un transporteur de savoir quelles conditions doivent être associées à un tarif afin de mieux offrir les tarifs à la clientèle voulue. Cela nous fait donc penser au principe de segmentation de la clientèle dont nous avons parlé dans la partie sur les objectifs des transporteurs. Ces conditions permettent, dans la plupart des cas, de différencier les différents segments de clientèle (Decker, 2005).

- La différenciation selon les segments

Une stratégie tarifaire doit donc reconnaître les segments visés et adapter les tarifs et les conditions associées en conséquence. De plus, elle doit prendre en considération la dynamique de ces segments. Que ce soit par l'intermédiaire de Daudel et al. (1989), ou encore Capiez (2003), nous avons vu dans notre revue de littérature la dynamique des principaux segments de clientèle. Il existe certaines destinations qui sont beaucoup plus prisées par la clientèle d'affaires (New-York, Londres..) et les transporteurs doivent le prendre en considération dans leur stratégie tarifaire en offrant beaucoup plus de tarifs adressés aux voyageurs d'affaires. Il en va de même pour certains horaires de la journée qui sont très demandés par les voyageurs d'affaires ou encore certaines périodes de l'année plus demandées par les voyageurs d'agrément.

- Les canaux de distribution

Nous rappelions dans notre revue de littérature, en nous appuyant sur une étude d'Amex Canada/ Ipsos Reid (2006), que les clients achètent leurs billets selon différents canaux de distribution. Les principaux étant les agences locales, la vente en ligne, les sociétés de gestion de voyages et directement par le transporteur (Amex Canada/ Ipsos Reid, 2006), il est donc important de savoir lors de l'établissement d'une stratégie tarifaire si les tarifs seront les mêmes selon les différents canaux de distribution. À l'inverse, pour prôner l'utilisation de certains canaux de distribution, dans la plupart des cas plus économiques pour le transporteur, la stratégie tarifaire peut offrir des tarifs, produits ou options différents selon le canal par lequel le client a procédé à l'achat.

3.3.3 La détermination du tarif

Le tarif étant le noyau dur d'une stratégie tarifaire, nous allons voir dans la partie qui suit comment se détermine le tarif. Nous savons que de manière générale un tarif ne se décide pas au hasard, à plus forte raison celui d'un billet d'avion. Un tarif peut être déterminé selon plusieurs variables que nous allons aborder ci-dessous. Toutefois, il est important de rappeler que ces variables permettant la détermination des tarifs peuvent très bien être complémentaires. Un tarif peut donc être déterminé :

- Selon l'historique

Lors de la détermination d'un tarif, il est fréquent que des historiques tarifaires jouent un grand rôle (Guinebretière, 2000). Étant donné que la demande joue un rôle dans la détermination du tarif (Belobaba, 1998), les transporteurs s'appuient énormément sur les historiques, notamment sur les historiques de comportements des clients, pour déterminer les prix. Les historiques permettent de mieux appréhender et prédire la sensibilité des clients au prix, ce qui est déterminant dans l'élaboration d'offres de tarifs. Ces historiques permettront donc de prendre de nombreuses décisions relatives aux tarifs, comme par exemple, les

moments où l'on peut commencer à favoriser telle ou telle classe tarifaire, donc à proposer tels ou tels tarifs. Dans notre revue de littérature, nous citons d'ailleurs Cary (2004) qui rapporte que les dernières générations de systèmes de RM mettent trop l'accent sur les historiques lors de la détermination des tarifs.

- Selon le revenu généré

Le revenu généré depuis l'ouverture du vol peut également être pris en considération lors de la détermination du tarif. Il peut être fixé comme objectif à l'avance, et dans ces cas là, les tarifs seront déterminés de façon à atteindre cet objectif. Il peut également ne pas avoir été fixé à l'avance comme objectif, mais être vérifié de façon continue pour, en fonction de son évolution et des tendances de la demande, déterminer les futurs tarifs qui seront offerts afin de le maximiser.

- Selon le coefficient d'occupation

Le coefficient d'occupation peut aussi, toujours selon les objectifs du transporteur, avoir une influence lors de la détermination des tarifs. En effet, si un vol se retrouve avec un coefficient d'occupation très faible très peu de temps avant le moment du vol, il y aura de fortes chances que les tarifs soient revus à la baisse pour augmenter ce coefficient d'occupation. À l'inverse, lorsque le vol est presque plein peu de temps avant le vol, les tarifs seront souvent fixés de façon à viser les passagers qui auront une plus grande propension à payer un fort tarif. Ce coefficient d'occupation est donc un indicateur qui a une grande influence lors de la détermination des tarifs et va souvent de pair avec le rendement.

- Selon la date du vol

Comme nous venons de le voir précédemment, plus on s'approche du jour du vol, plus le tarif est susceptible de changer en raison des objectifs fixés et des facteurs que nous venons de citer (revenu généré, coefficient d'occupation...). Sans isoler entièrement ces facteurs, le

moment précis d'un vol a toute son importance et son influence sur le tarif qui sera déterminé. Il existe certains vols, entre certaines destinations d'affaires, à certaines heures de pointe, qui sont beaucoup plus chers que les mêmes vols à des heures plus creuses de la journée, notamment parce que l'on sait que l'essentiel de la clientèle sera une clientèle d'affaires moins sensible au prix. Il se passe le même phénomène selon différents jours de la semaine où l'on peut se rendre compte que des vols du lundi ou du vendredi soir par exemple, peuvent s'avérer plus chers que le reste de la semaine.

- Selon le type de clientèle

Étroitement en lien avec ce que nous venons de dire, les segments visés déterminent en grande partie la fourchette de tarifs qui sera proposée. À l'instar des horaires des vols où l'on sait que certains vols sont très demandés par les voyageurs d'affaires, certains vols, à certaines périodes de l'année sont très demandés par les voyageurs d'agrément. En fonction, du segment que l'on vise, le tarif sera déterminé différemment et associé à d'autres types de conditions. Par exemple, un tarif sera associé à la condition de passer au moins un samedi soir à destination dans l'optique de favoriser la vente à une clientèle d'agrément.

- Selon la concurrence

La concurrence dont nous avons parlé dans notre revue de littérature (partie 2.3.1), mais aussi parmi les composantes de la structure du marché du paradigme de l'économie industrielle (Legoff, 1994), peut avoir un rôle à jouer lors de la détermination des tarifs. En effet, la concurrence oblige très souvent les transporteurs aériens à déterminer un tarif qui s'aligne avec ceux de la concurrence (Ratliff et al., 2005), surtout dans le cas où les tarifs de la concurrence sont plus bas (Decker, 2005). De plus, il est essentiel de tenter d'anticiper, lors de la détermination des tarifs, comment les concurrents vont réagir. En somme, un transporteur se doit d'appréhender la réaction des concurrents lorsqu'il détermine son tarif, mais il se doit aussi de déterminer, de nouveau, son tarif en fonction des réactions de la concurrence.

En évoquant les variables sur lesquelles repose la détermination du tarif, nous venons de conclure cette partie qui avait pour but d'opérationnaliser les différentes variables liées aux comportements tarifaires des transporteurs. Nous avons donc regroupé dans cette partie ces variables selon trois groupes qui représentent des étapes de la mise en œuvre d'une stratégie tarifaire.

3.4 Les variables reliées aux résultats des comportements tarifaires

Maintenant que savons sur quoi repose une stratégie tarifaire et comment elle est mise en œuvre, il sera intéressant de prendre connaissance des impacts que celle-ci peut avoir. Et c'est ce que nous allons faire dans cette partie. Nous diviserons cette partie en deux, en décrivant les impacts que peut avoir une stratégie tarifaire sur deux aspects : le transporteur lui-même et les usagers.

3.4.1 Résultats pour les transporteurs

Nous allons dans cette partie recenser les résultats que les comportements tarifaires d'un transporteur aérien peuvent occasionner. Avant de les énumérer, il est important de prendre conscience que ces résultats ne sont pas exclusifs à la stratégie tarifaire, mais peuvent être attribuables à un ensemble de facteurs autres que la stratégie tarifaire. En effet, d'autres variables, comme les coûts, ou tout simplement des composantes de l'environnement, peuvent avoir contribué à obtenir un résultat pour le transporteur. Les différents résultats peuvent être les suivants:

- Le résultat sur le revenu et les profits

Tout comme le revenu généré peut constituer un objectif pour les transporteurs, il représente aussi un indicateur de contrôle lorsque vient le moment de connaître l'impact qu'a eu une stratégie tarifaire. Il est possible pour un transporteur de voir les revenus qu'il a dégagé sur

les vols en observant le rendement unitaire par siège par exemple. Ce rendement unitaire peut être davantage élevé grâce à un tarif plus élevé. De plus, le revenu généré par les rendements unitaires par siège étant étroitement lié au profit du transporteur, nous pouvons ajouter qu'une stratégie tarifaire peut avoir un impact sur le profit du transporteur.

- Le résultat sur le coefficient d'occupation

Une stratégie tarifaire peut prioriser l'augmentation du coefficient d'occupation (Decker, 2005). En effet, une stratégie tarifaire permettant de réussir à vendre des billets d'avion lorsque l'on anticipe un coefficient d'occupation faible, permet d'accroître ce dernier. D'autre part, certaines stratégies tarifaires, consistent à toujours améliorer le coefficient d'occupation tout en conservant de forts revenus générés. Toutefois, les coefficients d'occupation peuvent être le fruit de la fréquentation de la ligne, et dans ces cas là, les stratégies tarifaires s'orientent vers d'autres objectifs comme augmenter le revenu ou déplacer des voyageurs vers d'autres vols.

- Le résultat sur la part de marché

Des stratégies tarifaires peuvent permettre aux transporteurs d'accroître leur part de marché en accroissant davantage leur bassin de clientèle. Dans la plupart des cas, cela sera dû à l'impact positif de la stratégie tarifaire sur les usagers. Nous reviendrons plus en détail sur ce point dans la partie suivante sur les résultats des comportements tarifaires pour les usagers, car ce sera dans la plupart des cas en fonction de ces résultats positifs qu'un transporteur obtiendra comme résultat l'augmentation de sa part de marché. D'où le lien qui existe entre ces deux types de résultats (à la fois pour les usagers et pour les transporteurs).

3.4.2 Résultats pour les usagers

Après avoir vu les résultats que peuvent occasionner les comportements tarifaires sur le transporteur lui-même, nous nous apprêtons à voir les résultats que peuvent occasionner ces

mêmes comportements pour les usagers. De manière plus précise, nous allons voir les résultats sur les comportements avant l'achat. Nous rajouterons toutefois un bref passage sur la décision d'achat, qui découle en partie des comportements que nous aurons au préalable expliqués. Cette partie sur la décision d'achat nous permettra de faire le lien entre les résultats pour les usagers et les résultats pour le transporteur qui sont liés en grande partie par la décision d'achat.

- Le résultat sur la compréhension et le choix des tarifs

La stratégie tarifaire doit permettre également au client, désirant acheter un billet d'avion, de comprendre aisément les tarifs et la grille tarifaire. Un client doit être en mesure de se situer et de comprendre lequel des tarifs lui convient le mieux. Pour cela, il doit avoir le choix et des justifications précises des différents choix de tarifs. Il doit aussi facilement comprendre les conditions associées à son billet. Rappelons que, selon une enquête de la Business Travel Coalition (2002), reprise par Laliberté (2004), que nous avons mentionnée dans notre revue de littérature, il subsiste encore 72,9% des voyageurs d'affaires qui souhaitent des réformes afin de rendre la tarification plus compréhensible.

- Le résultat sur la perception des prix

Lorsque nous avons vu les facteurs de satisfaction des utilisateurs de transport aérien dans notre revue de littérature (partie 2.4.3), nous avons compris que le prix est un facteur d'une grande importance pour les passagers. Le prix représente une grande source d'insatisfaction lorsqu'il est perçu comme injuste. Shaw (1982), que nous avons cité dans notre revue de littérature, critiquait l'insatisfaction des clients envers l'iniquité et la complexité des grilles tarifaires des transporteurs. C'est donc pour cela qu'il est très important de connaître comment sera perçue la grille tarifaire par un passager. Il est donc non négligeable d'envisager que la stratégie tarifaire soit interprétée, par l'intermédiaire de ses tarifs, comme n'étant pas injuste par le client. De cette façon, des conséquences très négatives pour le transporteur pourront être évitées.

- Le résultat sur la valeur perçue

De la même façon qu'un client doit aisément comprendre la grille tarifaire, il est essentiel pour lui, notamment dans le cas où il y a un grand nombre de catégories tarifaires, de percevoir la valeur qui est associée à chaque tarif. En effet, lorsqu'il y a des différences marquées entre les différents tarifs, si celles-ci ne sont pas justifiées en termes de valeur, comme nous l'avons vu dans notre partie sur le VP (partie 2.3.5), par le biais de différents auteurs dont Swartz (1998), le client aura une perception négative de la grille tarifaire et par la même occasion du transporteur aérien. Les comportements tarifaires peuvent donc avoir un résultat sur la valeur qui est associé au tarif.

- Le résultat sur le choix de la catégorie tarifaire

Enfin, un transporteur peut opter pour une stratégie tarifaire faite de sorte qu'elle puisse inciter les clients à dépenser davantage ou à changer leurs habitudes d'achats comme nous venons de le voir précédemment. La théorie des perspectives de Kahneman et al. (1979), que nous avons repris dans notre revue de littérature, est la parfaite illustration que des changements dans les comportements d'achats peuvent se produire en fonction du prix. Il devient donc intéressant de savoir si la stratégie tarifaire a une influence sur le choix de la catégorie tarifaire. Étant donné que le client recherche à maximiser la valeur du service pour lequel il paye (Desmet et al., 1997), la stratégie tarifaire peut être faite de sorte à orienter le choix du client vers certaines catégories tarifaires lui offrant une plus grande valeur.

- Le résultat sur les comportements d'achats

Dans le cas où les tarifs sont offerts selon différents canaux de distribution, en fonction des objectifs également, une stratégie tarifaire peut influencer ou orienter les achats vers un canal ou des canaux de distribution choisis. Il est donc intéressant de connaître le résultat que la stratégie tarifaire peut avoir sur la manière dont les clients vont procéder à leurs achats. D'autant plus que, comme nous l'avons dit durant notre revue de littérature en s'appuyant sur

l'enquête de la SITA (Passenger self-service survey, 2006), le prix s'avère être une des considérations premières des clients, notamment lors des réservations en ligne.

- Le résultat sur la fidélité

Il est essentiel qu'une stratégie tarifaire se bâtisse sur une optique de revenus à long terme. Nous évoquions dans notre revue de littérature que le RM était souvent critiqué pour sa perspective « *à long terme* », qui a comme défaut de pouvoir engendrer une perte de clients sur la durée. Alors bien entendu, la fidélité des clients peut passer par les nombreux programmes de fidélisation offerts par les transporteurs aériens, mais aussi par la satisfaction de ces derniers. Et, lorsque nous parlons de satisfaction, nous pensons à la satisfaction envers les tarifs. C'est donc pour cela que les points précédemment expliqués ont toute leur importance, car la satisfaction des clients passent par une perception juste des prix et une valeur perçue justifiée. De plus, le résultat sur la fidélité peut être lié au résultat sur la part de marché, dont nous avons parlé précédemment, dans le sens où la fidélité peut contribuer à l'augmentation de la part de marché.

- La décision d'achat

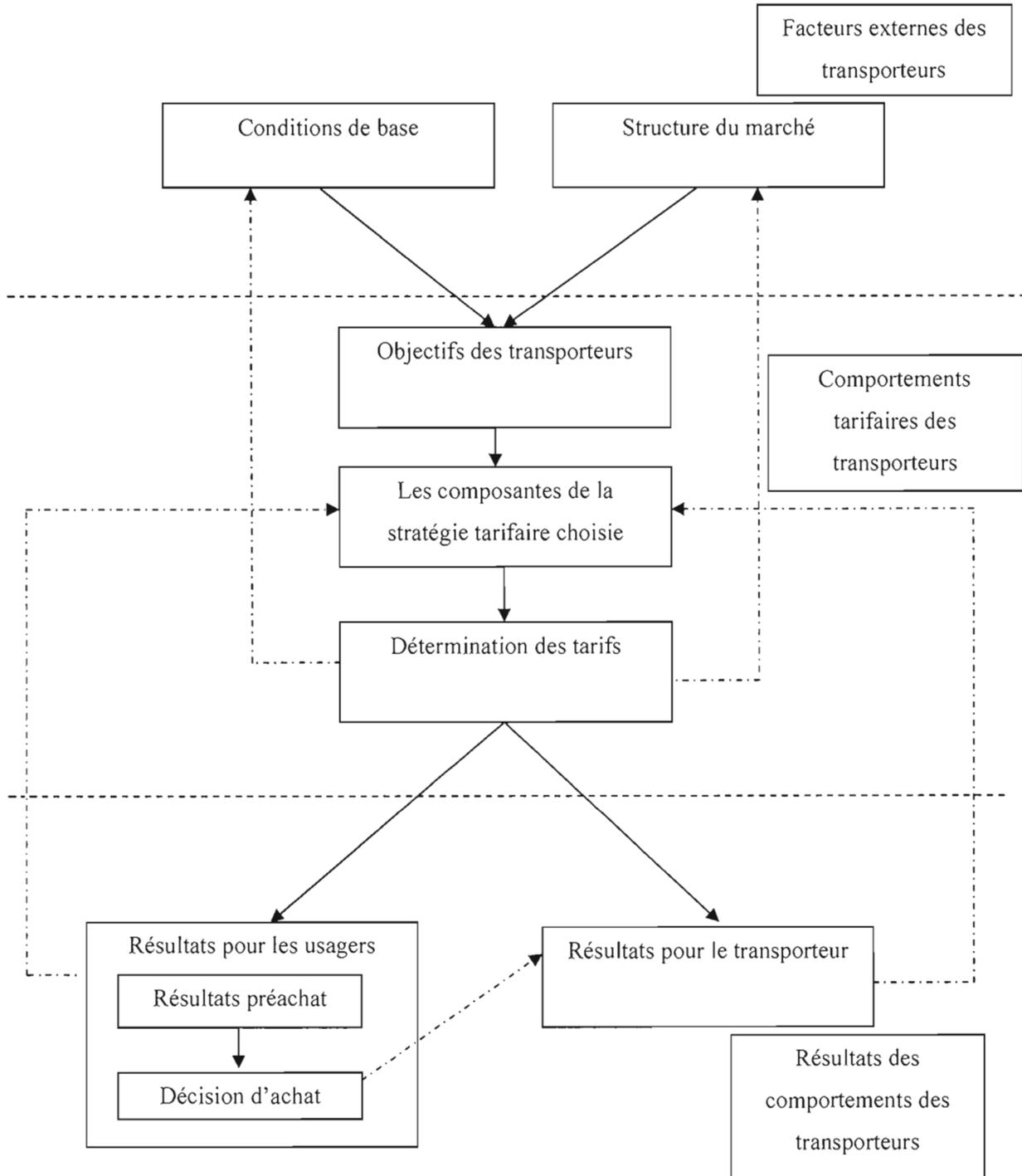
Le fait d'obtenir des résultats positifs envers les usagers grâce à des comportements tarifaires ne peut être réellement bénéfique au transporteur si l'utilisateur ne décide pas de procéder à l'achat. C'est donc pour cela que parmi les résultats pour les usagers, nous avons tenu à inclure la décision d'achat comme composante. Celle-ci se définit comme le passage à l'action dans le but de finaliser son achat. Elle repose en grande partie, sur les résultats que nous venons de citer, à savoir les résultats concernant essentiellement la perception et les comportements en réaction aux comportements tarifaires des transporteurs. De plus, la décision d'achat se retrouve à mi-chemin entre les résultats pour les usagers et les résultats pour les transporteurs, dans la mesure où les premiers résultats des comportements tarifaires des transporteurs influencent la décision d'achat, et que le résultat de celle-ci influence quant

à lui le résultat pour le transporteur dans la mesure où un client potentiel a été converti en un client formel.

3.5 Cadre conceptuel

Nous avons déjà expliqué les différents éléments et variables de notre cadre conceptuel. Nous tenons désormais dans cette partie à expliquer, de façon plus opérationnelle, comment se coordonne l'ensemble de ces variables, sans toutefois revenir sur l'explication de chacune d'elles. Nous proposons tout d'abord notre cadre conceptuel complet dans notre figure 19.

Figure 19
Cadre conceptuel



Le cadre conceptuel (figure 19) se compose de trois parties majeures qui sont les suivantes : les variables reliées aux facteurs externes aux transporteurs, les variables reliées aux comportements tarifaires des transporteurs et les variables reliées aux résultats des comportements tarifaires des transporteurs. Ce découpage s'explique de façon logique, et est basé sur le modèle théorique de l'économie industrielle communément appelé « *structure-comportement-performance* » que nous avons expliqué précédemment. Un transporteur aérien est soumis à des facteurs externes de deux ordres qu'il ne peut contrôler, autrement dit, ce sont des variables indépendantes des transporteurs. Ces variables peuvent être rattachées aux conditions des bases, telles l'offre et la demande, ou à la structure même du marché, soit le marché du transport aérien et ses caractéristiques dans notre cas. Nous avons pris le soin d'inclure ces différentes variables dans notre cadre conceptuel puisque nous pensons que celles-ci délimitent le champ d'action et de décision des entreprises. Cela nous permettra par la suite de comprendre pourquoi certaines décisions ne peuvent être prises par les entreprises.

La deuxième partie du cadre conceptuel, la partie centrale, correspond aux variables reliées aux comportements tarifaires du transporteur. Ces variables s'ordonnent autour de trois étapes reliées. Il s'agit de la définition des objectifs des transporteurs, du choix d'une stratégie tarifaire ainsi que de la détermination des tarifs. Dans la plupart des cas, ces étapes seront successives, c'est-à-dire qu'un objectif sera en premier lieu défini, pour ensuite choisir une stratégie tarifaire qui sera en adéquation avec l'objectif. Enfin, la détermination des tarifs sera faite selon les règles et consignes de la stratégie tarifaire choisie. La stratégie tarifaire choisie représente donc un élément central qu'il est important de comprendre. Cependant, cette stratégie, lorsqu'elle n'est pas explicitement expliquée, peut être déduite en observant la manière dont sont déterminés les tarifs de la grille tarifaire elle-même. De plus, les résultats de celle-ci sur le transporteur lui-même ou sur sa clientèle peuvent permettre de mieux appréhender et cerner la stratégie tarifaire. Nous expliquerons cela plus en détails après avoir fini d'expliquer la troisième partie de notre cadre conceptuel.

Enfin, la troisième partie du cadre conceptuel concerne les variables reliées aux résultats des comportements en matière de tarif du transporteur. Ces impacts peuvent se ressentir sur

plusieurs acteurs, et c'est de cette façon que nous avons distingué les variables des différents impacts. Une stratégie tarifaire peut se ressentir sur les clients du transporteur ainsi que sur le transporteur lui-même.

Pour ce qui est des clients, ces derniers seront très concernés par des changements dans une stratégie tarifaire notamment lorsque la grille tarifaire qui leur est proposée est soumise à certains changements. Les clients peuvent avoir envers la grille tarifaire un sentiment positif, négatif ou encore neutre. Cela dépendra notamment de la capacité de la grille tarifaire à répondre aux attentes des clients. De façon générale, plus elle répondra aux attentes souvent avancées par les clients, plus elle sera perçue positivement. De plus, une grille tarifaire peut être très attractive pour les clients. Dans ce sens, elle pourra attirer, inciter à l'achat et conquérir des parts de marchés. Ces parts de marchés peuvent être conservées sur du long terme si la grille tarifaire peut permettre de fidéliser les clients. Une fois conquises, elles peuvent donc représenter un résultat pour les transporteurs eux-mêmes. L'augmentation des parts de marché pouvant faire partie de la stratégie globale tarifaire, il existe donc un lien entre les résultats observés et la stratégie qui est en arrière des comportements décidés.

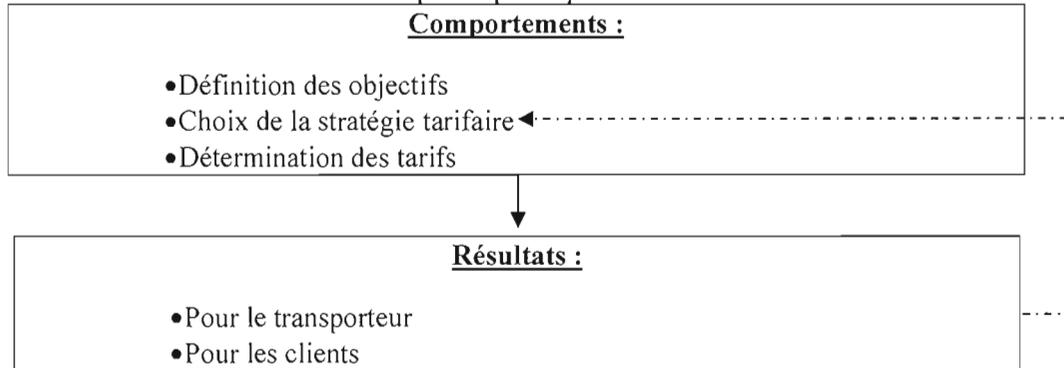
En effet, les comportements d'une entreprise doivent permettre de justifier ou clarifier la stratégie poursuivie. En observant donc les comportements, nous pouvons donc comprendre les caractéristiques de la stratégie ainsi que les distinctions avec les anciennes stratégies. Nous pouvons également comprendre comment ces comportements s'insèrent dans la stratégie globale de l'entreprise. En somme, ces comportements aident à savoir plus précisément la stratégie qui est poursuivie. Toutefois, l'analyse des résultats de ces comportements est aussi essentielle pour se voir confirmer si les comportements choisis poursuivent bien la stratégie souhaitée. En bref, afin de comprendre une stratégie, il faut au préalable bien analyser les comportements de l'entreprise, et ensuite bien observer les résultats de ces comportements afin de pouvoir analyser la contribution de la stratégie.

Il existe enfin certaines relations qui sont indirectes dans le cadre conceptuel. Nous les avons signalées par des flèches en pointillés. Il s'agit tout d'abord de la relation indirecte qu'il peut

Il y a un lien entre les résultats d'une stratégie tarifaire d'un transporteur et le choix d'une stratégie tarifaire. En effet, des résultats non appréciés par un transporteur, par une certaine stratégie tarifaire choisie, peuvent l'amener à revoir son choix. Il existe d'autres relations indirectes que nous avons présentées dans notre cadre conceptuel avec des flèches en pointillés. Il s'agit des relations qui existent entre les tarifs qui ont été déterminés selon la stratégie tarifaire et les conditions de base et la structure du marché. Ces relations existent puisque les tarifs déterminés peuvent influencer l'offre et la demande (composantes des conditions de base) et la concurrence (composante de la structure de marché). Enfin, il existe une autre relation indirecte entre les résultats des comportements tarifaires sur les usagers (surtout sur la décision d'achat) qui peut avoir un effet sur les résultats du transporteur lui-même suite à ces mêmes comportements. Cette relation concerne davantage la décision qui sera prise concernant l'achat d'un billet d'avion et le résultat pour le transporteur. Par exemple, lorsque les usagers perçoivent mal certains comportements, il se peut que leur réaction ait un impact sur le transporteur lui-même notamment par une perte de clients en cas de non achat de billet.

Tout ce que nous venons d'expliquer est schématisé avec la figure suivante (figure 20). Les comportements choisis par un transporteur suivent un certain ordre. La définition des objectifs précède le choix de la stratégie tarifaire qui précède lui-même la façon dont sont déterminés les tarifs. En analysant davantage ces comportements, la stratégie tarifaire sera mieux définie et comprise. D'autre part, ces comportements ont des résultats sur les transporteurs et les usagers de ces derniers. L'analyse de ces résultats permet de comprendre l'évolution de la stratégie choisie mais aussi de comprendre davantage le côté stratégique de ces comportements, à savoir comment s'insèrent-ils dans la stratégie globale.

Figure 20
Cadre conceptuel spécifique à la recherche



3.6 Questions de recherche

Les questions de recherche que nous nous apprêtons à détailler s'intègrent parfaitement avec l'objectif de recherche que nous avons développé. Concernant notre objectif qui est de comprendre ce que le nouveau modèle tarifaire proposé permet à AC et propose à ses usagers, quatre questions de recherche seront posées afin d'atteindre cet objectif. La première repose sur les facteurs de détermination des tarifs et sera la suivante :

QR1 : La grille tarifaire a-t-elle changé la façon de déterminer les tarifs proposés?

Cette question servira donc à situer l'évolution du modèle tarifaire au regard des facteurs de détermination des tarifs. Cela permettra aussi de savoir dans quelles mesures la détermination des tarifs est affectée et qu'est ce que cela permet à AC.

D'autre part, nous ne voulons pas nous arrêter sur cet aspect, et c'est pour cela que nous voulons connaître la réaction des usagers à l'introduction de ce modèle tarifaire. Pour cela, nous poserons, à titre de question de recherche, la question suivante:

QR2 : Le modèle tarifaire permet-il de satisfaire les usagers?

En posant cette question, nous serons en mesure de comprendre comment ce modèle tarifaire est évalué par les usagers et quels sont les éléments les plus appréciés par les usagers. De plus, notre recherche ayant aussi pour finalité de comprendre ce que ce modèle tarifaire permet à AC, nous avons décidé de poser une question sur l'incitation à l'achat que peut avoir ce modèle tarifaire sur les usagers, et qui par conséquent aurait un effet sur les résultats d'AC. Pour avoir une réponse à cela, nous poserons comme question :

QR3 : Le modèle tarifaire permet-il d'influencer la décision d'achat?

D'autre part, le modèle tarifaire peut s'insérer dans la stratégie globale d'AC en ayant pour but de changer les méthodes de commercialisation d'AC. Étant donné qu'un changement dans les méthodes de commercialisation peut être fait en changeant les comportements d'achats des clients et pourrait influencer les résultats d'AC, il sera important de se poser la question suivante :

QR4 : La décision d'achat des usagers a-t-elle un effet sur les résultats d'AC?

Cette question conclura donc notre série de questions de recherche qui serviront à guider notre recherche. Cependant, afin d'être plus précis, nous allons, dans la section suivante, donner des réponses à ces questions, que nous devons valider par la suite.

3.7 Propositions de recherche

Les pistes de solutions probables que nous allons avancées dans cette partie reposent principalement sur l'analyse que nous avons, au préalable, pu faire grâce à notre revue de littérature.

La première question de recherche que nous avons élaborée plus haut sera accompagnée d'une proposition de recherche. Elle permettra de savoir si l'ensemble des changements

tarifaires, que nous avons abordé dans notre revue de littérature et qui ont plus ou moins touchés l'industrie du transport aérien, a amené AC à changer sa façon de déterminer ses tarifs, comme cela a pu être observé dans de nombreux cas. Nous proposons pour cela :

PR1 : La remise en question des pratiques tarifaires amène un changement dans les critères de détermination des tarifs

En vérifiant cette proposition, nous aurons une meilleure idée de la façon dont les tarifs d'AC sont déterminés ainsi que la contribution de la détermination des tarifs à cette grille tarifaire d'AC.

Étant donné les nombreuses remarques soulevées dans notre revue de littérature concernant les nombreux tarifs proposés par les transporteurs aériens, nous pensons qu'une simplification tarifaire soit la bienvenue pour les usagers. C'est pour cela que nous proposons, dans la lignée de notre deuxième objectif de recherche que :

PR2 : Les changements apportés au modèle tarifaire amènent une plus grande satisfaction des usagers quant aux différents choix et options tarifaires

Bien qu'une satisfaction des usagers soit un grand pas en avant réalisé par AC, nous pensons que cela n'est pas une finalité tant que cette satisfaction ne se transforme en décision d'achat. En ayant recensé les réformes ou éléments principalement souhaités par les usagers de transport aérien dans notre revue de littérature, nous proposons en guise de troisième proposition de recherche que :

PR3 : Les usagers du modèle tarifaire sont davantage incités à l'achat

Enfin, comme nous voulons savoir si ce modèle tarifaire s'insère dans la stratégie globale d'AC dans la mesure où il pourrait avoir un effet sur les comportements d'achats des clients, nous allons proposer que :

PR4 : Le modèle tarifaire permet l'accroissement des achats directs sur le site en ligne d'AC

Le tableau 11 présente une synthèse de nos objectifs de recherche, ainsi que les questions et propositions de recherche que nous avons abordées dans cette partie.

Tableau 11
Synthèse des objectifs, questions et propositions de recherche

Objectif de recherche	Comprendre ce que le nouveau modèle tarifaire proposé permet à AC et propose à ses usagers.
Questions de recherche	<p>QR1: La grille tarifaire a-t-elle changé la façon de déterminer les tarifs proposés?</p> <p>QR2: Le modèle tarifaire permet-il de satisfaire les usagers?</p> <p>QR3: Le modèle tarifaire permet-il d'influencer la décision d'achat?</p> <p>QR4: La décision d'achat des usagers a-t-elle un effet sur les résultats d'AC?</p>
Propositions de recherche	<p>PR1: La remise en question des pratiques tarifaires amène un changement dans les critères de détermination des tarifs (QR1)</p> <p>PR2 : Les changements apportés au modèle tarifaire amènent une plus grande satisfaction des usagers quant aux différents choix et options tarifaires (QR2)</p> <p>PR3 : Les usagers du modèle tarifaire sont davantage incités à l'achat (QR3)</p> <p>PR4 : Le modèle tarifaire permet l'accroissement des achats directs sur le site en ligne d'AC (QR4)</p>

4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le chapitre que nous nous apprêtons à aborder a pour but de détailler la méthodologie de notre recherche. Nous commençons cette partie par la présentation du choix du type d'étude. Nous poursuivrons avec la description de la façon dont les informations seront recueillies et les instruments de mesure qui seront utilisés. Nous concluons cette partie par une brève explication des limites que présente l'utilisation de questionnaires en ligne.

4.1 Choix du type d'étude

Tout comme Yin (1994) le qualifie, le choix du type d'étude est en fait la stratégie de recherche. Le choix de cette dernière repose sur plusieurs critères. En effet, selon lui, le type de questions de recherche que nous avons posé, le niveau de contrôle que le chercheur a sur les variables de l'étude et enfin, l'aspect temporel du phénomène étudié doivent être pris en considération. Ce sera en fonction de ces critères que la stratégie choisie sera la plus pertinente. D'autre part, il existe, toujours selon Yin (1994), cinq grands types de stratégie de recherche : la recherche action, l'enquête postale ou en ligne, l'analyse d'archives et de documents, l'analyse historique et les études de cas.

Afin de procéder au choix du type de notre étude, nous pensons procéder par élimination. D'ores et déjà, nous pouvons éliminer l'analyse d'archives et de documents, ainsi que l'analyse historique étant donné que nous étudions un phénomène très récent. D'autre part, ne contrôlant pas les différentes variables de l'étude, nous pouvons éliminer la recherche action comme choix possible d'étude. Il nous en reste désormais plus que deux. Étant donné que l'approche hybride peut être une solution, nous pensons que nous pouvons retenir deux choix d'étude étant donné la pertinence, quant à notre recherche, des deux derniers choix qui se présentent à nous. Selon Huberman et al. (2003), lorsque les questions de recherche tendent à répondre au pourquoi et au comment d'un phénomène, dans ce cas, l'analyse de cas sera le

choix de l'étude le plus approprié. Notre recherche s'orientant aussi vers la détermination du comment et du pourquoi du modèle tarifaire, nous retiendrons l'analyse du cas d'AC comme type d'étude. À celle-ci, nous allons associer l'enquête en ligne qui permettra d'avoir une vue d'ensemble sur notre recherche en ayant accès à des informations relatives aux usagers du modèle tarifaire d'AC.

4.2 Cueillette des informations

Il existe un fort lien entre les informations dont nous avons besoin dans le cadre de notre recherche et le choix des sources d'informations. En effet, l'identification des informations nécessaires influence grandement le choix des sources d'informations.

Nous commencerons donc par exposer les différentes informations que nous voulons obtenir. Nous pouvons les répartir selon deux groupes qui se mélangent au sein de notre objectif de recherche. Le premier groupe d'informations nécessaire correspond aux informations sur les facteurs de détermination des tarifs du modèle tarifaire. Le deuxième groupe quant à lui correspond aux informations sur les effets du modèle tarifaire sur les usagers ou sur AC via les usagers.

Maintenant que nous connaissons plus précisément les différents groupes d'informations nécessaires à notre recherche, il est plus aisé de déterminer comment seront recueillies ces mêmes informations. Nous sommes d'avis que l'ensemble de ces informations ne peuvent être recueillies auprès de la même source. Le premier groupe d'informations, concernant les facteurs de détermination des tarifs, peut être recueilli auprès d'AC et plus précisément par le biais de ses tarifs proposés en ligne. Quant au deuxième groupe d'informations, ces dernières peuvent être recueillies auprès des usagers d'AC ayant déjà acheté des billets d'avion AC ou tout simplement ayant déjà fait des recherches pour des billets d'avion avec AC. Nous visons donc toutes les personnes susceptibles d'avoir consulté des tarifs ou informations tarifaires d'AC lors des deux dernières années. Afin de recueillir ces informations et former notre échantillon, nous utiliserons plusieurs méthodes d'échantillonnage. En premier lieu, ce

questionnaire sera envoyé directement à des personnes de l'entourage. Il peut très bien s'agir des amis, des collègues étudiants, des membres de la famille ou encore des professeurs. Il s'agit là de la méthode d'échantillonnage dite de convenance. La deuxième méthode, complémentaire à la première est elle appelée effet « *boule de neige* ». Puisqu'il a été demandé aux premières personnes contactées d'envoyer ce questionnaire à d'autres personnes susceptibles de pouvoir y participer, on reconnaît un effet « *boule de neige* » dans la mesure où cela incite d'autres participants inconnus à y répondre par le biais de certains proches. Le fait de faire circuler ce questionnaire par le biais du courrier électronique permet de rendre nulles certaines barrières comme le temps ou l'espace étant donné que chacun peut y répondre à partir du lieu qui l'arrange ainsi qu'au moment voulu.

Enfin, l'utilisation d'internet nous permet de diffuser ce questionnaire sur un grand nombre de forums, la plupart tournant autour de sujets tels, les voyages, les transports, les transporteurs aériens. Cela permet de toucher encore une fois une vaste population non seulement démographique, mais également avec des perceptions et des expériences bien différentes.

4.3 Instruments de mesure

La suite logique de la détermination des informations nécessaires est le choix des instruments de mesure. Nous pensons utiliser deux instruments de mesure. Cela s'explique notamment puisque, comme nous l'avons précisé précédemment, nous voulons recueillir plusieurs informations que nous avons regroupées en deux groupes. Mais également parce que certaines informations seront plus qualitatives (informations concernant les facteurs de déterminations des tarifs du modèle tarifaire), alors que d'autres seront plus quantitatives (informations concernant la réaction des clients à la grille tarifaire).

Notre premier instrument de mesure sera donc une collecte de données, plus précisément une collecte des tarifs d'AC permettant d'observer les tarifs d'AC, leurs variations ainsi que d'analyser la détermination de ces derniers.

Pour ce qui est de l'analyse de la détermination des tarifs, nous allons faire plusieurs collectes. La première consistera à vérifier, toutes les quatre heures, le tarif pour un vol donné, durant les quarante-huit heures avant le départ du vol. Nous répéterons cette opération quatre fois afin d'avoir un échantillon plus représentatif. Toujours afin d'en savoir plus sur la détermination des tarifs, une autre collecte de données sera faite. Il s'agira cette fois-ci de vérifier quotidiennement (1 fois par jour) avant un vol, une semaine à l'avance, un tarif offert par AC pour un vol donné. La troisième collecte débutera un mois à l'avance pour un vol donc un mois plus tard. Les tarifs sont collectés à raison de trois fois par semaine, les lundi, mercredi et samedi de chaque semaine. Une autre collecte de données, un peu dans le même genre que la deuxième, consistera à prélever l'ensemble des tarifs proposés le même jour, c'est-à-dire pour l'ensemble des vols proposés ce jour. Cela se fera sept jours avant le jour du vol et les tarifs seront collectés une fois par jour. Enfin, la dernière collecte, consistera à observer les tarifs pour les six mois à venir pour un même vol offert et ceux pour deux horaires différents.

Grâce à ces collectes détaillées dans notre tableau 12, nous pourrons avoir une idée plus claire de la façon dont varient les tarifs ainsi que les éléments sur lesquels repose la détermination des tarifs. Pour la finalité de notre analyse, les conclusions sur ces données permettront d'éclairer nos propositions de recherche afin d'évaluer la relation entre le RM et les tarifs de la grille tarifaire⁸ (GT).

⁸ Dès lors, nous utiliserons l'abréviation GT pour Grille Tarifaire.

Tableau 12
Détails des collectes de données

Nombre de collecte	Fréquence de la collecte	Début de la collecte	Tarifs vol
Quatre	Toutes les quatre heures	Quarante huit heures avant le vol	Tarif Tango pour un vol le lundi à 8hr pour Toronto (vol du 29 octobre, 5-12-19 novembre 2007)
Quatre	Une fois par jour	Une semaine avant le vol (7 jours)	Tarif Tango pour un vol le lundi à 8hr pour Toronto (vol du 29 octobre, 5-12-19 novembre 2007)
Deux	Trois fois par semaine (Lundi, Mercredi, Samedi)	Un mois avant le vol	Tarifs Tango ou Tango plus pour un vol au départ le 22 Novembre 2007
Une	Une fois	Le 28 mai 2008	Tarifs Tango pour les vols Montréal à Toronto de 8hr et 17 hr chaque mercredi pour les 6 prochains mois.
Une	Une fois	Le 28 mai 2008	Tous les tarifs proposés pour tous les vols de Montréal à Toronto le 26 novembre 2008
Une	Une fois par jour	Une semaine avant le vol (7 jours)	Tous les tarifs proposés pour tous les vols de Montréal à Toronto le 4 juin 2008

Quant au deuxième instrument de recherche, il s'agit ni plus ni moins d'un questionnaire en ligne, ciblant des voyageurs ayant déjà fait des recherches d'information pour des billets d'avion d'AC afin de répondre principalement à nos propositions de recherche 2, 3 et 4. Ce questionnaire en ligne a donc été faisable grâce à la société de diffusion de sondages en ligne, Survey Monkey⁹, avec laquelle l'Université du Québec à Montréal fait affaire.

Nous pensons que l'utilisation d'un questionnaire en ligne constitue l'instrument de mesure le plus adéquat dans notre cas, dans la mesure où il permet de toucher une vaste population de répondants comme nous l'avons décrit précédemment. L'option de rencontrer directement

⁹ <http://www.surveymonkey.com>

les passagers à l'aéroport Trudeau de Montréal aurait pu être un moyen très fructueux d'obtenir des résultats, malheureusement, il est impossible d'obtenir une autorisation de la part des autorités compétentes.

Plus précisément, notre questionnaire comprend donc, au-delà des questions rattachées à notre recherche, des questions permettant de dresser un portrait socio-démographique de chaque répondant. Bien que ces questions ne soient pas nombreuses, elles concernent le sexe et l'âge du répondant. De plus, elles touchent aussi à son profil en tant que voyageur avec le nombre de fois ou le répondant prend l'avion en moyenne par année.

Le questionnaire (annexe 1) a été lancé en ligne le 8 mars 2008 et s'est terminé le 16 mai 2008. Nous avons commencé à poster le questionnaire sur les forums, dont la liste est mise en annexe 2, le 8 mars. Ce questionnaire était accompagné d'un bref message d'explication posté sur les forums ainsi qu'un titre permettant d'attirer le maximum de répondants. Le titre est le suivant : « *Mémoire de fin de MBA sur la grille tarifaire d'un transporteur aérien* ». En parallèle, le questionnaire a été envoyé à une vingtaine de personnes (personnes proches) directement par courriel en leur demandant de faire suivre le message à d'autres personnes de leur entourage. Ce message a été envoyé le 15 mars 2008. De plus, le 20 mars 2008, le questionnaire fût envoyé à tous les étudiants inscrits au programme MBA-Recherche de l'Université du Québec à Montréal.

Un rappel à par ailleurs été entrepris sur les différents forums afin de remettre le sujet d'actualité (parmi les dernières discussions du forum) et par la même occasion d'attirer davantage de répondants. Ce rappel fût effectué le 29 mars 2008. D'autre part, une version en anglais du questionnaire a été mise en ligne sur des forums anglophones afin de toucher davantage de répondants.

Enfin, une annonce avec trois ordinateurs à proximité fut placée dans le centre francophone de l'université de Toronto, ce qui a permis à plusieurs reprises d'interpeller des étudiants de passage et les inciter à participer au questionnaire.

Avec ce questionnaire, nous souhaitons obtenir environ 200 questionnaires remplis afin de pouvoir se baser sur un échantillon représentatif. Nous pensons qu'avec 200 questionnaires

remplis, en soustrayant les répondants n'ayant ni voyager, ni acheter un billet d'AC, nous pourrions toucher une population de la taille du nombre de passager que peut transporter un appareil court voir moyen courrier d'AC.

De plus, nous pensons que pour être en mesure de valider nos propositions de recherche, nous devons aborder quatre principaux éléments dans notre questionnaire, incluant la GT d'AC qui est l'élément central du questionnaire. Nous les avons regroupés dans le tableau suivant.

Tableau 13
Éléments du questionnaire

Éléments du questionnaire	P2	P3	P4
La grille tarifaire d'AC	×	×	×
L'évaluation de la grille tarifaire	×	×	×
La décision d'achat		×	
Les méthodes d'achat			×

Pour cela, notre questionnaire est composé de 13 questions dans son ensemble. Pour les questions 7-8-11-12, nous avons utilisé des questions avec des échelles de mesures continues comprises entre quatre et six niveaux. Nous avons jugé qu'il s'agit d'un nombre convenable afin que le répondant distingue bien la différence entre les différents niveaux. Un point « neutre » ou bien une case « je ne sais pas » a également été ajouté aux questions lorsque le cas s'y prêtait. Cela permet néanmoins de proposer aux répondants une option alternative lorsque ces derniers ne veulent pas prendre position ou tout simplement lorsqu'ils ne savent pas quoi répondre exactement. Enfin, les détails du questionnaire et l'ensemble des questions se situe en annexe 1.

4.4 Les limites des méthodes

Comme toutes méthodes de recherche, le questionnaire en ligne comporte certaines limites. La première touche à la représentativité de la population. En effet, étant donné que ce ne sont pas tous les foyers qui sont équipés d'internet, on pense que les questionnaires en ligne ne toucheront qu'une partie de la population. De plus, et toujours relié à l'internet, les personnes âgées sont moins bien représentées car souvent moins concernées par la technologie et l'internet. En somme, nous pouvons dire que certaines catégories ou certaines classes d'âges restent difficiles à atteindre par l'internet.

Pour ce qui est du comportement du répondant aux questionnaires en ligne, il se peut que ce dernier amène certaines limites dans les réponses. En effet, l'absence de contact peut souvent engendrer une mauvaise compréhension de certaines questions chez le répondant. Toujours pour ce qui est des réponses, l'anonymat rend encore plus difficile de contrôler la véracité des réponses où encore de l'identité des répondants. Étant donné qu'il est difficile de contrôler le profil des répondants, il devient encore moins aisé de redresser un échantillon lorsque nous le souhaitons. Enfin, il se peut qu'un même individu ait tenté de répondre plusieurs fois à un même questionnaire lorsque cela n'est pas contrôlé de façon assez stricte. Toutefois, la société de sondage en ligne avec laquelle nous avons fait affaire, Survey Monkey, ne permet pas de répondre deux fois à partir d'un même ordinateur.

Pour ce qui est de nos collectes de données, elles présentent aussi quelques limites. La première vient du fait qu'elles n'ont pu être réalisées toute au même moment dans le temps, alors que l'environnement des transporteurs aériens n'a cessé de changer entre temps. La hausse des prix du carburant notamment aurait pu avoir un effet sur des tarifs n'ayant pu être collectés au même moment. L'exemple de la hausse des prix du carburant forçant les transporteurs, dont AC, à réduire le poids des bagages non payant enregistré, nous rappelle que l'environnement est en constant mouvement. Toutefois, nous avons déployé des efforts pour minimiser ces risques et d'obtenir des données pouvant être comparables.

En conclusion de tout cela, nous pouvons désormais affirmer que nous comprenons désormais sur quelle base méthodologique reposera notre recherche. Le type d'étude, la façon dont les informations seront recueillies et avec quels instruments ces informations seront mesurées, tout a été précisé dans cette partie. Nous pouvons aborder dans le chapitre suivant l'analyse de nos résultats.

5 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons déjà dit, l'analyse et l'interprétation des résultats permettent d'apporter un grand nombre d'éléments de réponse relatifs aux différentes questions et propositions de recherche que nous avons au préalable posées. Ce chapitre se décomposera en quatre parties : la présentation de la stratégie tarifaire d'AC, les résultats descriptifs, la détermination des tarifs de la grille tarifaire d'Air Canada et enfin une partie sur les résultats du modèle tarifaire.

Notre première section sera donc consacrée à une explication plus détaillée de l'ensemble de la stratégie tarifaire d'AC afin de comprendre parfaitement tous les changements effectués et certaines raisons selon AC. Cela nous aidera par la suite de conclure si réellement, nos recherches permettent d'arriver à la conclusion que ces changements permettent d'atteindre certains objectifs. Dans notre deuxième section, nous nous contenterons de décrire les résultats obtenus grâce à nos collectes de données et notre questionnaire en ligne. Ensuite, viendra l'analyse que nous ferons en deux parties, une plus axée sur la détermination des tarifs, l'autre davantage sur les effets du modèle tarifaire.

5.1 Présentation de la stratégie tarifaire d'Air Canada

Nous précisons dans cette partie l'évolution qu'a connu le modèle tarifaire d'AC durant ces dernières années ainsi que ses objectifs de départ et ses résultats actuels selon AC. Cette description se fera par le recensement de l'ensemble de la presse interne (communiqués de presse) écrite sur les modifications de la grille tarifaire. Cela nous servira par la suite afin de faciliter la compréhension du lecteur quant à l'analyse des résultats.

Il y a encore peu de temps de cela, AC fonctionnait encore avec un large éventail de tarifs qu'il proposait à ses clients dont peu de monde connaissait réellement les fondements. AC a

dernièrement décidé de se démarquer de la concurrence en simplifiant ses tarifs et en réduisant le nombre de catégories de tarifs à cinq (ou quatre selon les cas). Il a étendu ces nouvelles pratiques petit à petit sur l'ensemble de son réseau après avoir commencé par les destinations domestiques (2003), puis transfrontalières (2005) et, depuis début 2006, sur certaines routes transatlantiques dont celles qui sont à destination ou provenance du Royaume Uni.

En même temps qu'AC se vante de sa position de « *meilleur transporteur aérien en Amérique du Nord* » pour 2006, titre qui lui a été attribuée par les lecteurs du magazine Global Traveler, ses dirigeants (site web d'AC, 2007) se vantent également de « *redonner le contrôle à sa clientèle* ». Afin d'être en mesure d'analyser le modèle tarifaire d'AC, nous allons décrire son évolution, telle qu'elle nous est présentée dans les communiqués de presse du transporteur. Nous présentons dès lors un tableau (tableau 14) synthétisant les modifications tarifaires majeures d'AC durant les cinq dernières, avant de revenir sur chacune des étapes des modifications.

Tableau 14
Historique des modifications tarifaires d'AC

Changements tarifaires/Date	Description
Structure tarifaire simplifiée - Mai 2003	« AC a été la première société aérienne nord-américaine à simplifier sa structure tarifaire pour les réservations en ligne sur tout le réseau intérieur (puis sur d'autres destinations par la suite) »
Passes multivols - Avril 2004	« Les Passes multi vols autogérées en ligne d'AC ont constitué une première dans l'industrie et ont mené à la création de Passes permettant un nombre illimité de vols contre des mensualités fixes ».
Options tarifaires à la carte - Octobre 2006	« AC a innové en proposant des options tarifaires à la carte à aircanada.com. Ainsi, les clients peuvent payer uniquement pour les services qu'ils désirent et obtenir des réductions pour les autres ».

Source : site web d'AC (2007)

5.1.1 La simplification de la grille tarifaire

La simplification de la grille tarifaire d'AC s'est déroulée selon plusieurs étapes. Nous allons aborder ces différentes étapes dans cette partie.

- La simplification de la gamme de tarifs d'AC pour ses destinations domestiques.

C'est en 2003, qu'AC, alors en pleine crise, songe à revoir la grille tarifaire offerte à ses clients. L'objectif est de « *fournir aux clients des tarifs simples, souples et faciles à utiliser* » selon Montie Brewer, vice-président général - Affaires commerciales de l'époque. Pour cela, le nombre de catégorie tarifaire fût diminué à six :

- Tarif écono.
- Tarif tango.
- Tarif loisir.
- Tarif latitude.
- Tarif latitude plus.
- Tarif affaires.

Le principe de simplification d'une grille tarifaire repose sur l'idée d'attribuer à chacune des catégories des avantages bien spécifiques (voir exemple en annexe 3). De plus, les différents avantages associés à chaque tarif sont expliqués au client. Les différents communiqués de presse d'AC, dont ceux de 2003, nous citent les critères majeurs sur lesquels sont fondées les catégories de tarifs : « *soupleses, remboursements des billets, pourcentage de milles aéroplan cumulés, accès aux salons, ect...* ».

Cependant, il est important de rappeler qu'AC n'a débuté cette simplification de sa gamme tarifaire que sur ses destinations domestiques. Nous allons voir désormais que ces catégories n'ont cessé d'être remodelées dans le temps et élargies à d'autres destinations comme ce fût le cas dès 2004.

- Fin de la classe « *écono* »

La deuxième vague de simplification tarifaire a lieu en 2004, plus précisément le 17 octobre 2004, et fut annoncée par la voix d'un communiqué de presse d'AC. Dans ce communiqué de presse, on y apprendait qu'AC continuait sur la voie de la simplification tarifaire en supprimant une autre catégorie, à savoir le tarif « *écono* », ainsi qu'une modification des critères des autres catégories. Cette suppression de catégorie ou cette modification de manière générale, revêtait alors deux aspects stratégiques majeurs. Il s'agissait non seulement de simplifier encore plus le choix du client mais également d'enlever des contraintes majeures que tant de transporteurs continuent de dissimuler dans leurs tarifs, à savoir les « *obligations de séjours minimums et d'aller-retour* ». Ce fût donc un grand pas en avant accompli par AC

vers une des simplifications tarifaires des plus accomplies à cette époque. Le nombre de catégories de tarif se chiffrait donc en 2004 au nombre de cinq, autrement dit : les tarifs Tango, Loisir, Latitude, Latitude plus et Affaires. Enfin, il est également important de rappeler que ces tarifs ne s'appliquaient alors qu'aux destinations domestiques et transfrontalières (États-Unis).

- Simplification tarifaire pour certaines destinations soleil

C'est un tout petit peu plus d'une année après la dernière modification de la grille tarifaire qu'AC va refaire parler d'elle dans ce domaine. En effet, par l'intermédiaire d'un communiqué de presse datant du 28 octobre 2005, AC annonce une simplification de ses tarifs pour certaines destinations soleil. Ces destinations, sont selon la direction, des destinations particulièrement prisées par la clientèle d'agrément. Ces destinations sont les suivantes : Bermudes, Bahamas, Barbade, Antigua, Sainte-Lucie, Trinité et Venezuela. Pour ces destinations, les catégories tarifaires restent sensiblement les mêmes. Seul le nom de la première catégorie a changé. Au lieu de se nommer la catégorie « *Tango* » comme c'est le cas pour les destinations en Amérique du Nord, cette catégorie devient donc la catégorie « *Repos et retour* ».

- Simplification tarifaire pour certaines destinations transatlantiques

C'est très peu de temps après ces dernières modifications qu'AC, s'engagea sur la voie d'une nouvelle simplification tarifaire début 2006, cette fois-ci pour les vols transatlantiques à destination du Royaume-Uni. Cette simplification fût annoncée par un communiqué de presse datant du 4 janvier 2006. Toutefois, on entrevoit au travers ce communiqué qu'il s'agit d'une première concernant les liaisons transatlantiques qui devrait néanmoins s'étendre à d'autres destinations prochainement. Il est également important de mentionner que cette simplification fût accompagnée d'une offre promotionnelle sur le prix des billets à destination de Londres. De plus, cette simplification ne s'inscrit pas tout à fait dans la lignée de ce qui a toujours été

fait, car ce n'est pas seulement la dimension ou l'étendue géographique qui change. Le concept de valeur, dont nous avons déjà parlé lorsque nous évoquions le « *Value Pricing* », est ici inclus dans les objectifs de cette simplification. En témoigne d'ailleurs cette phrase extraite du communiqué de presse : « *AC se démarque en Amérique du Nord pour ce qui est de simplifier ses tarifs et de recourir à une technologie en ligne qui redonne le contrôle à sa clientèle. Il est donc tout à fait logique d'étendre à présent aux destinations internationales les avantages d'une tarification transparente basée sur la valeur* »

De plus, pour ces destinations, une catégorie de tarif a été supprimée, il s'agit de la catégorie « *Latitude* ». Aucune explication n'a cependant été divulguée concernant cette modification.

À l'instar de la grille tarifaire adaptée aux destinations soleil, le nom de chacune des catégories restantes reste les mêmes sauf pour la première catégorie qui pour les destinations transatlantiques se nomme la catégorie « *Touriste* ».

5.1.2 L'introduction de passes multivols

C'est durant l'année 2006 qu'AC a introduit pour la première fois les passes multivols. Ces passes, selon un communiqué du 11 octobre 2006, « *donnent aux consommateurs la flexibilité voulue pour gérer eux-mêmes en ligne leurs déplacements aériens en utilisant des crédits de vol achetés d'avance et valables jusqu'à un an* ». AC, lui-même, affirmait à l'époque être le seul transporteur de l'industrie « *à offrir à ses clients des Passes multivols qui leur procurent la flexibilité voulue pour gérer eux-mêmes en ligne leurs déplacements aériens, et ce, en utilisant des crédits de vol achetés d'avance ou en profitant d'une facilité de paiement par mensualités fixes qui leur donne droit à des vols illimités* » (5 juin 2007).

Tout comme la simplification de la grille tarifaire, ces passes se sont répandues selon une perspective géographique, c'est-à-dire que des nouvelles passes multivols ont été ajoutées selon des régions géographiques.

Lors de l'année 2007, de nouvelles passes multivols ont été lancées en date du 5 juin 2007 (communiqué de presse du 5 juin 2007) et concernent le Québec et l'Ontario. Dernièrement, une passe Hong Kong et Chine vient d'être lancée le 20 septembre 2007 (communiqué de presse du 20 septembre 2007). Avec ces dernières passes, AC offre aujourd'hui un large éventail de passes de vols que nous synthétisons dans le tableau ci-dessous (tableau 15).

Tableau 15
Descriptions des passes multivols proposées par AC

Passes multi vols	Description
Passe Ontario	Découverte des villes de l'Ontario.
Passe Québec	Découverte des villes du Québec.
Passe Amérique du Nord	Offre un choix de huit zones de voyage au Canada ainsi qu'entre le Canada et les États-Unis.
Passe Londres	Première Passe pour les voyages internationaux.
Passe Pétrole express	Conçue spécialement pour les personnes travaillant dans les champs de pétrole du nord de l'Alberta, qui sont appelées à effectuer des déplacements d'affaires et d'agrément.
Passe Rapidair	Valable pour les services de navette entre Toronto et Montréal ainsi qu'entre Toronto et Ottawa.
Passe Navette Ouest	Passe pour les voyages entre les villes clés de la Colombie-Britannique et de l'Alberta.
Passe Soleil de l'Est, Soleil de l'Ouest et Hawaii	Passe pour les destinations soleil.
Passe Hong Kong et Chine	Passe qui permet de voyager en direction de l'Asie.

Source : Tiré des communiqués de presse d'AC de 2004 à 2007

Ce principe de passes de vols est très peu répandu dans l'industrie. Seul Porter Airlines, à notre connaissance, vient de proposer récemment des passes de vols à ses usagers. Toutefois, nous retrouvons certains transporteurs, liés au sein d'une même alliance, offrant ce type de passe en collaboration avec les autres transporteurs membres de l'alliance. En effet, les trois

alliances majeures offrent des passes pour l'Amérique du Nord, par exemple. Nous retrouvons la « *North American Airpass* » pour les transporteurs membres du groupe Star Alliance. Celle-ci a son pendant au sein du groupe One World et est surnommée « *Visit North America* ». Enfin, le groupe Skyteam propose ce type de passe en Amérique du Nord sous la dénomination de « *Sky Team America Pass* ».

Ce type de passe se retrouve également, pour chaque alliance, destiné à plusieurs autres régions géographiques comme par exemple, l'Asie ou l'Amérique du Sud. De plus, étant donné que ces passes sont proposées grâce à la collaboration de plusieurs transporteurs, il est possible de faire un mix de destination grâce à une même passe régionale (possibilité de faire un circuit de plusieurs villes en Amérique du Nord, par exemple).

Étant donné que ces passes sont offertes au sein d'alliance et non à l'initiative d'un transporteur en particulier, AC fût donc un précurseur des passes multivols. Cela a par ailleurs été salué par les consommateurs de l'industrie, comme le souligne le magazine Air Transport World sur lequel nous reviendrons plus bas.

5.1.3 Les options tarifaires à la carte

Plus récemment, AC a encore fait un pas en avant dans sa simplification tarifaire. Il s'agit par ailleurs du dernier en date. Contrairement aux dernières modifications, la simplification n'est caractérisé ni par l'élargissement à d'autres régions géographiques, ni par l'ajout ou la suppression d'une catégorie. Dans son communiqué de presse du 27 octobre 2006, AC annonçait la possibilité pour les clients de « *choisir parmi les attributs associés à chacune de ces catégories tarifaires* ». Cela permet entre autre au client d'être « *en mesure de préparer leur voyage en achetant des services supplémentaires ou, à l'inverse et afin d'économiser, de renoncer à certains avantages compris dans le prix du billet choisi* ».

Nous présentons ci-dessous la liste des services ou options qui se présente désormais au voyageur lors de son achat de billet d'avion présenté par AC (communiqué de presse, 27 octobre 2006) :

- Offres à valeur ajoutée pour la location de véhicules et l'hébergement;
- Option d'accès aux salons avec le tarif Latitude pour 25 \$;
- Option de présélection de place avec le tarif Tango pour 15 \$ (présélection gratuite avec les autres tarifs);
- Option d'achat d'un bon pour repas à bord avec les tarifs Tango et Tango Plus pour 5 \$, une économie de 2 \$ par rapport au prix exigé à bord (grignotine et sandwich gratuits avec le tarif Latitude);
- Option de renonciation à la franchise de bagages donnant droit à une réduction de 5 \$ sur les tarifs Tango, Tango Plus et Latitude;
- Option de renonciation à la possibilité de modifier ou d'annuler ses réservations donnant droit à une réduction de 7 \$ sur le tarif Tango;
- Option de renonciation à l'attribution de milles Aéroplan donnant droit à une réduction de 3 \$ sur le tarif Tango.

Cette évolution dans la grille tarifaire d'AC, de proposer des options à la carte, a permis, selon Aviation Squarespace à AC d'augmenter le pourcentage des transactions réalisées en ligne grâce à une expérience utilisateur plus transparente et plus flexible. Ce qui est d'ailleurs normal lorsque l'on sait que l'ensemble des options tarifaires qu'AC propose ne sont disponibles qu'uniquement en ligne ou par téléphone avec AC. De plus, ce résultat paraît d'autant plus compréhensible lorsque certains spécialistes, comme Hartevelde (2007), vice-président de Forrester Research Inc pour le département « *Airline and Travel Research* », repris sur le site web d'Amadeus, affirme que : « *Les voyageurs qui veulent acheter un billet avec toutes les options sur un segment du vol et sans option sur l'autre segment ne trouvent pas leur bonheur sur la plupart des sites Internet des compagnies aériennes et des agences de voyages. Toutefois, Internet met largement en avant les stratégies de fixation des prix, ainsi, les compagnies aériennes se doivent d'étudier ce que le consommateur jugera absurde*

et corriger les incohérences existantes ». Ceci fût d'ailleurs exprimé dans une étude sur les réservations en ligne du département Airline and Travel Research (2007).

Par ailleurs, ces propos s'accordent avec les déclarations de Charles McKee, vice président Marketing d'AC, lorsqu'il affirme dans le rapport annuel de 2006 que: « *Nous simplifions le système comme jamais afin que les clients ne choisissent que les produits et services qu'ils souhaitent à des prix fixés de façon transparente et compréhensible. En combinant nos tarifs avec une option à la carte sur notre site Internet, nous offrons à nos voyageurs la possibilité de trouver ce qui correspond le mieux à leurs besoins personnels* ».

D'autre part, mais toujours en évoquant cette stratégie tarifaire basée sur le choix des options, Charles McKee, vice-président Marketing d'AC, nous dévoile un des objectifs de cette stratégie tarifaire: la croissance en ligne. En témoigne ces propos: « *Amadeus s'est avéré être un partenaire technologique solide grâce à l'apport systématique de solutions innovantes et de qualité, qui nous ont permis d'enrichir en permanence nos programmes de web merchandising. L'apport d'Amadeus à AC nous a permis d'atteindre nos objectifs ambitieux de croissance en ligne* ».

Le résultat de ces stratégies est le suivant, AC est reconnu comme le chef de file de son secteur en matière d'innovation, grâce à ses produits à la carte et à ses passes de vols qui utilisent les technologies basées sur le web afin de simplifier le transport aérien. En effet, cette année 2007, le magazine Air Transport World (ATW), a décerné à AC le prix « *leadership sur le marché* » en se fondant sur la mise en œuvre de sa structure tarifaire transparente et novatrice, et sur son utilisation de la technologie en ligne pour satisfaire aux besoins de ses clients (sondage annuel, effectué auprès de plus de 14 millions de voyageurs par la firme britannique Skytrax d'août 2006 à juin 2007).

En somme, les options à la carte d'AC ont été, dans la lignée de la stratégie tarifaire d'AC, reconnues et saluées par les consommateurs de l'industrie.

Ceci clôture cette partie descriptive sur les différentes modifications tarifaires d'AC durant les dernières années. Nous allons voir dans la partie suivante les différents indicateurs permettant de comprendre l'évolution de la performance de ce modèle tarifaire.

5.1.4 Quelques indicateurs de l'évolution de la performance d'AC

Nous jugeons nécessaire, avant de poursuivre notre analyse, de décrire quelques indicateurs de l'évolution de la performance d'AC. Bien que nous en ayons déjà brièvement parlé dans notre partie traitant des objectifs des transporteurs aériens (partie 3.3.1), ceci nous permettra de savoir sur quels indicateurs les réformes tarifaires d'AC peuvent avoir un effet. Afin de recenser ces indicateurs nous avons décidé de parcourir les rapports annuels d'AC et de WJ, datant de l'année 2006, afin de connaître plus précisément les indicateurs ayant un impact sur la performance globale du transporteur. Parmi l'ensemble des indicateurs présentés, nous en avons retenu cinq, qui, selon nous, sont en lien avec les réformes tarifaires. Bien que ces indicateurs aient une terminologie légèrement différente selon le transporteur, nous avons retenu la terminologie utilisée par AC. Ces indicateurs sont présentés dans le tableau 16.

Tableau 16

Explication des principaux indicateurs de performance reliés aux réformes tarifaires

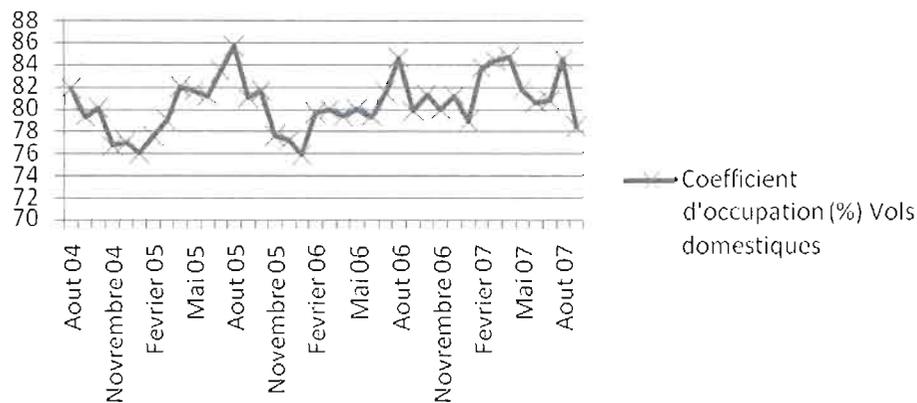
Indicateur de performance	Explication
Passagers-milles payants (PMP)	Mesure du trafic passager correspondant au produit du nombre de passagers payants transportés par le nombre de milles qu'ils ont parcourus.
Sièges-milles offerts (SMO)	Mesure de la capacité offerte aux passagers correspondant au produit du nombre total de sièges payants offerts par le nombre de milles parcourus.
Coefficient d'occupation	Mesure de l'utilisation de la capacité offerte aux passagers correspondant aux passagers-milles payants exprimés en pourcentage des sièges-milles offerts.
Rendement unitaire	Moyenne des produits passages par passager-mille payant.
Produits passages par siège-mille offert (PPSMO)	Moyenne des produits passages par siège-mille offert.

Source : Rapport annuel 2006 d'AC

Parmi ces indicateurs, nous pensons que le coefficient d'occupation (taux d'occupation), ainsi que le rendement unitaire puissent être les indicateurs les plus affectés par le nouveau modèle tarifaire d'AC. C'est en partie ce que la suite de notre analyse nous permettra de savoir plus précisément.

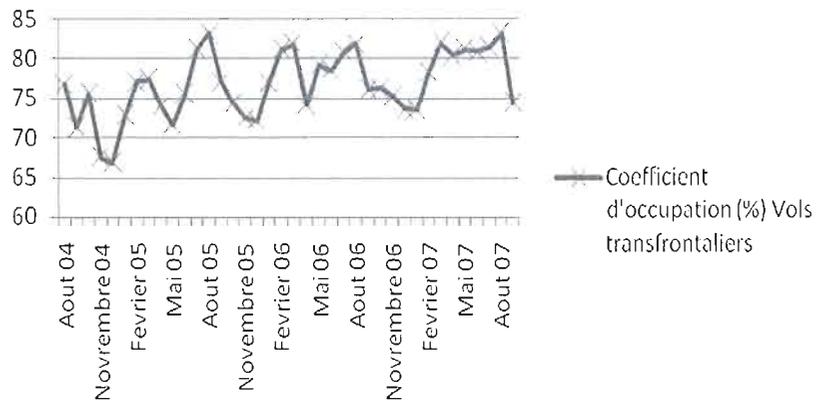
Avant de poursuivre, nous proposons de présenter sous la forme d'un graphique un historique du coefficient d'occupation par mois d'AC pour deux types de vols : vols domestiques, (figure 21) et les vols transfrontaliers (figure 22).

Figure 21
Historique des coefficients d'occupation par mois d'AC sur ses vols domestiques (en %)



Source : Rapports trimestriels d'AC 2004-2007

Figure 22
Historique des coefficients d'occupation par mois d'AC sur ses vols transfrontaliers (en %)



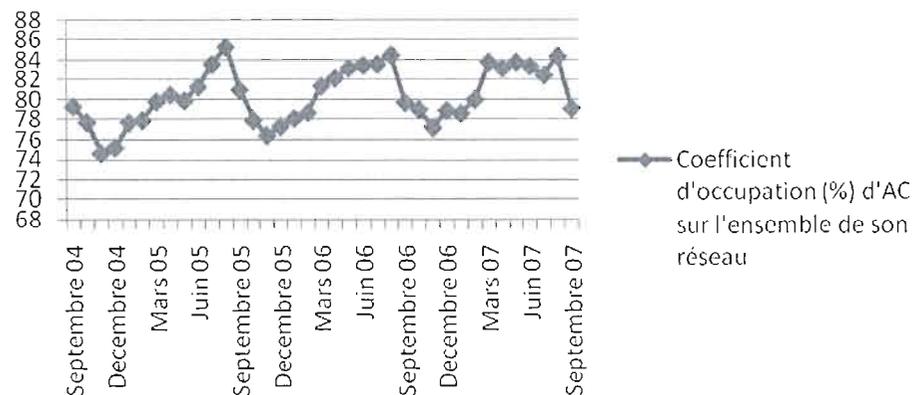
Source : Rapports trimestriels d'AC 2004-2007

A l'aide des deux graphiques que nous venons de présenter, nous sommes en mesure de tirer plusieurs conclusions sur les coefficients d'occupation d'AC. Bien que nous n'ayons pu remonter jusqu'en 2003, lors du lancement de la grille tarifaire simplifié d'AC sur les destinations domestiques, nous ne remarquons pas de hausse significative du coefficient

d'occupation. Ce dernier suit plutôt une tendance cyclique à la vue des graphiques avec notamment une hausse lors de l'arrivée du printemps jusqu'à l'été. Dans l'ensemble, le coefficient a certes connu une augmentation, mais pour ce qui est des destinations domestiques et transfrontalières, les destinations pour lesquelles la simplification tarifaire est la plus ancienne et la plus appliquée, il n'y a pas de hausse significative à la vue de ces chiffres. De plus, en observant l'historique du coefficient d'occupation d'AC sur l'ensemble de son réseau (figure 23), nous retrouvons les mêmes tendances qui se dégagent, à savoir une légère augmentation au fil des années, tout en suivant une tendance cyclique.

Figure 23

Historique des coefficients d'occupation par mois d'AC sur l'ensemble de son réseau (en %)



Source : Rapports trimestriels d'AC 2004-2007

Ceci nous amène donc à aborder un autre point, à savoir le lien entre la stratégie tarifaire d'AC et la performance financière, selon AC.

5.1.5 Le nouveau modèle tarifaire, ses objectifs et ses résultats en termes de performance financière selon AC

La lecture des rapports, aussi bien annuels que trimestriels, d'AC permet de retirer un grand nombre d'informations en lien avec la stratégie tarifaire. En effet, plusieurs résultats

financiers sont directement attribués à la stratégie tarifaire poursuivie par AC, et plus précisément à la nouvelle forme de la grille tarifaire d'AC. Nous allons donc décrire dans cette partie les objectifs d'AC en misant sur cette stratégie commerciale, pour ensuite énumérer ce que le nouveau modèle tarifaire a permis d'apporter à AC en termes de résultats financiers et de performance, encore une fois, selon les rapports annuels d'AC et les propos de Brewer (2006).

5.1.5.1 Les objectifs de la stratégie tarifaire d'AC

Les changements d'orientation dans les entreprises sont motivés par la poursuite de certains objectifs. Dans le cas du déploiement de la stratégie commerciale d'AC et de ses modifications tarifaires, les objectifs nous sont dévoilés par le président et chef de direction d'AC lui-même, Brewer (2006). En effet et comme nous l'avons déjà cité, selon lui, « *À partir du moment où nous avons lancé, en 2003, notre structure tarifaire aller simple unique en son genre, AC a mis en œuvre progressivement une des stratégies commerciales les plus ambitieuses de l'industrie consistant à changer carrément la façon dont les particuliers et les entreprises se procurent leurs voyages aériens* ». L'objectif d'AC se concentre donc sur le client et sur sa façon d'acheter. D'ailleurs, il n'est pas étonnant de retrouver dans le rapport annuel d'AC (2006) l'expression « *modèle tarifaire innovateur axé sur le client* ». Pour être apprécié des clients, AC met donc de l'avant la simplicité et la transparence des tarifs : « *AC est un chef de file en matière de transparence tarifaire et de tarifs sous marques simplifiés* ». C'est d'ailleurs ce qui différencie AC de ses concurrents en matière de tarifs puisqu'il est ajouté que ce sont les seuls à offrir ce type de grille tarifaire « *dans un secteur caractérisé par des structures tarifaires à plusieurs niveaux ainsi que des règles et restrictions complexes* ». De plus, pour bien insister sur le fait que peu de transporteurs offre ce type de grille tarifaire, il est spécifié dans le rapport annuel d'AC (2006) qu' « *AC est le seul transporteur international d'importance qui offre une telle personnalisation* ».

Au-delà de l'objectif précédemment cité, il existe d'autres objectifs, plus comptables, ayant un effet sur des indicateurs de performance. Effectivement, le modèle vise une augmentation

des rentrées de fonds et la réduction des coûts : « *la croissance des rentrées de fonds et la réduction des coûts – deux objectifs vers lesquels tend l'essentiel des composantes de notre modèle* ». Pour cela, AC a déployé certains moyens afin d'atteindre ces objectifs. Par exemple, mais nous le verrons plus en détails par la suite, ce sont les tarifs en ligne qui permettent de réduire les coûts de distribution grâce aux réservations sur internet. C'est également le modèle tarifaire qui a contribué à augmenter les rentrées de fond : « *L'expérience a montré que notre modèle tarifaire contribue à accroître le rendement unitaire et à abaisser les coûts* ». De suite, voyons plus précisément les résultats de ce modèle pour AC.

5.1.5.2 Les résultats de la stratégie tarifaires selon AC

Nous allons présenter dans cette sous partie plusieurs résultats sur les indicateurs ou la performance d'AC que le transporteur, lui-même, impute à son modèle tarifaire.

- Baisse des coûts de distribution par l'augmentation des réservations par internet

Un des premiers points positifs de ce nouveau modèle tarifaire qui est mis en avant dans le rapport annuel d'AC de 2006 est la réduction des coûts que ce modèle engendre. En effet, pour les dirigeants, il ne fait pas de doute que cette stratégie commerciale a permis de réduire les coûts de distribution, qui représente « *51 % de moins que par n'importe quel autre moyen* », par le renforcement du « *degré de pénétration Internet* ». Cela faisait donc parti des objectifs, comme en témoigne cette phrase de Brewer (2006) : « *Notre objectif visait à réduire considérablement ce montant (frais de distribution) en incitant la clientèle et les agents de voyages à faire et à modifier leurs réservations en ligne* ». Il y a donc aujourd'hui plus de réservations auprès d'AC faites par internet comme en témoigne ce chiffre : « *Aujourd'hui, environ 60 % de nos réservations de voyages intra-Canada sont faites sur Internet* ». De plus, afin de bien justifier que le degré de pénétration par internet est en pleine expansion, d'autres chiffres pertinents sont donnés à l'appui dans ce rapport annuel : « *En 2006, AC a atteint, en moyenne, un taux de pénétration Internet de 26 % à l'échelle du*

réseau, alors qu'il était de 52 % au Canada. Le taux de pénétration du marché Internet intra-Canada pour le quatrième trimestre 2006 était de 57 %, atteignant son niveau le plus élevé de l'exercice, 61 %, au mois de décembre. Les ventes directes intra-Canada (au moyen d'aircanada.com et des centres d'appels) pour le quatrième trimestre de 2006 représentaient 69 %. Le taux de pénétration du marché Internet transfrontalier était de 30 % pour le quatrième trimestre de 2006, en hausse de 6 % par rapport au même trimestre de l'an passé ». Finalement, il devient évident à la lecture de l'ensemble de ces déclarations que la stratégie tarifaire déployée par AC permet une réduction des coûts de distribution.

- Enregistrement de coefficients d'occupation record et amélioration du rendement.

En deuxième lieu, la lecture du rapport annuel d'AC (2006), nous permet de relier l'atteinte de coefficients d'occupation record à sa stratégie tarifaire déployée. De plus, il n'y a pas que cet indicateur de performance qui semble touché positivement par la stratégie tarifaire, puisque la progression qu'a connu le rendement unitaire est aussi, toujours selon ce rapport annuel, le fruit de la stratégie tarifaire mise en œuvre. Voici une phrase tirée du rapport annuel extrêmement explicite à ce sujet : « AC estime que cette stratégie l'a aidée à obtenir des coefficients d'occupation et des améliorations de rendement sans précédent ». Davantage de détails chiffrés sont avancés pour appuyer cela : « En 2006, AC a bénéficié de coefficients d'occupation inégalés, sauf en août et en septembre, et a enregistré un record de 27 mois consécutifs à coefficients d'occupation sans pareils, n'eut été notamment de la menace terroriste du 10 août 2006 au Royaume-Uni et du resserrement consécutif des mesures de sûreté, même ces deux mois ne seraient pas tombés à des niveaux comparables à ceux de l'année précédente ». Toutefois, il est important de nuancer ces propos et de rappeler qu'il s'agit là d'une tendance qui se vérifie sur l'ensemble du réseau. Comme nous l'avions dit plus tôt, les coefficients d'occupations sur les vols domestiques et transatlantiques n'ont pas enregistrés de tel record et ont, dans certains cas, diminués par rapport à l'année précédente.

En bref, ces deux indicateurs de performance que nous avons cités plus tôt, ont eux aussi été améliorés par la stratégie tarifaire, selon ce rapport.

- Augmentation des revenus par le passage à une classe (catégorie tarifaire) supérieure

Les différentes catégories tarifaires proposées par AC permettent, comme nous le savons déjà, au client de choisir la catégorie tarifaire lui convenant le mieux. Pour AC, cela représente un moyen de déplacer le client vers un tarif supérieur. Ce fut le cas d'un grand nombre de clients : « *En 2006, 46 % des clients voyageant à bord de vols intérieurs d'AC ont choisi un tarif supérieur au plus bas tarif Tango offert, ce qui représente une amélioration de 30,6 % par rapport à 2005* ». Cependant, le fait que des clients passent à des catégories supérieures représente une hausse des revenus pour AC : « *AC a pu ainsi égaler le tarif le plus bas sur les marchés qu'elle exploite et maintenir des revenus différentiels grâce à la clientèle de personnes qui paient volontiers des tarifs plus élevés* » et permet de s'adapter à la concurrence : « *le modèle commercial d'AC lui permet de faire une concurrence plus efficace, à de nombreux échelons, aux structures tarifaires à bas prix offertes par les transporteurs à bas prix et aux nombreux services et vastes réseaux des grands transporteurs internationaux à service complet* ».

Pour conclure, nous venons de recenser dans cette partie les objectifs du modèle tarifaire déployé par AC ainsi qu'un bon nombre d'indicateurs de performance ou financiers qui, selon les écrits tirés des rapports annuels d'AC, ont connu une évolution qui peut être directement imputable à la stratégie tarifaire d'AC qui regroupe rappelons-le, une structure tarifaire simplifiée, des passes multivols et des options tarifaires à la carte. Nous tenons donc à clarifier dès lors, et pour la suite de notre analyse, ce que nous appellerons le *modèle tarifaire d'AC* qui correspond à un ensemble comprenant la grille tarifaire simplifiée proposé par AC, les options tarifaires à la carte et l'offre de passes de vol et d'abonnement. À ne pas confondre avec ce que nous appellerons la *nouvelle grille tarifaire d'AC* qui concernera uniquement la grille tarifaire et ses différentes catégories avec ses tarifs offerts pour chaque vol. De cette façon les choses seront plus claires pour la suite de notre analyse avec une terminologie bien définie.

5.2 Résultats descriptifs

Nous pensons qu'une description sommaire des résultats obtenus par nos diverses collectes d'informations représente une base non négligeable à notre analyse. C'est donc pour cela que nous décidons de décrire nos résultats obtenus au travers notre collecte de données des tarifs et notre questionnaire en ligne adressé aux usagers de transport aérien, dont AC, avant de passer à l'étape suivante de l'analyse.

5.2.1 Suivi des tarifs

Cette partie sera axée sur la description des résultats que nous avons obtenus grâce aux collectes de données que nous avons effectuées. Elle nous permettra par ailleurs de faciliter la compréhension du lecteur par rapport à l'analyse que nous allons faire par la suite. Tout d'abord, nous débiterons par une sous partie concernant certains enseignements que nous avons retenus en tentant plusieurs collectes de données précédemment. Nous allons après cela revenir sur chacune des trois collectes de données que nous venons de réaliser. Pour chacune d'entre elles, nous rappellerons le déroulement de cette dernière ainsi que ses objectifs, que nous avons déjà en partie expliqué dans notre partie portant sur la méthodologie. Nous détaillerons par la suite les résultats obtenus pour enfin en tirer des conclusions préliminaires visant à étoffer l'analyse finale.

5.2.1.1 Enseignement des collectes de données précédentes

Nous tenons à présenter en premier lieu certains enseignements que nous ont apportés les différentes collectes que nous avons réalisées précédemment. Cependant, nous tenons à préciser que notre analyse ne s'appuiera en rien sur les résultats des collectes précédentes. En effet, en réalisant plusieurs collectes de données, dont les premières commencèrent en janvier 2007, nous avons pu épurer certains critères qui n'influencent en rien les résultats de notre

analyse et qui bien au contraire, tendent à alourdir la collecte. Au contraire, nous avons pu mettre à l'évidence certains critères pertinents.

Nous avons collecté à cette époque des tarifs pendant des mois pour plusieurs destinations comme Paris, Toronto, New York. Pour toutes ces collectes, nous collections tous les tarifs proposés et parfois même pour plusieurs horaires de la journée. Voilà donc ce que nous avons retenus de notre expérience.

Tout d'abord, nous avons décidé de collecter uniquement des tarifs du type « *allers simples* ». L'expérience, avec les collectes de données précédentes, a montré qu'il n'existe pas de différence entre un tarif aller et un tarif retour. Les deux tarifs sont fixés de la même façon et de façon indépendante. De plus, l'achat d'un tarif aller-retour ne donne aucun rabais ou quelconque réduction, bien que parfois un aller simple ne permette pas d'accéder à toutes les catégories tarifaires. Pour ce qui est de la catégorie tarifaire principalement retenu dans notre collecte de données (« *Tango* » ou « *Tango plus* »), elle s'explique par le fait que nous avons remarqué qu'elle est la plus représentative et certainement la plus demandée. C'est pour cela que l'essentiel de notre collecte se base sur ces dernières même si nous avons aussi observé les autres dans certains cas.

Par ailleurs, nous avons choisi la liaison Montréal-Toronto, non seulement parce qu'elle est très fréquentée, mais également car nous nous sommes rendus compte avec l'expérience que de nombreux tarifs était proposés à presque toutes les heures de la journée. Cela nous permet de nous baser sur un plus grand échantillon de tarifs proposés. Les vols du matin étant en général les plus demandés entre des villes comme Montréal et Toronto, cela explique notre choix de retenir surtout les vols de 8hr ou aux alentours pour notre collecte.

Nous tenons également à clarifier les différents horizons temporels que nous avons utilisés pour notre collecte de données. En observant les tarifs à maintes reprises auparavant, nous avons conclu qu'il existe plusieurs horizons temporels différents sur lesquels nous pouvons étudier les variations des tarifs. Le premier, que l'on appellera un horizon temporel à long terme, concerne la période allant d'un mois avant le départ du vol à ce jour précis (M-1). Cet

horizon pourrait s'étendre encore plus tôt avant le jour du vol, mais ayant déjà opéré une collecte commençant plus tôt, nous avons trouvé que peu d'informations utiles pouvaient ressortir d'une collecte commençant plus d'un mois à l'avance. Nous avons tout de même inclus un horizon temporel pour les six prochains mois dans nos observations afin de justifier cela, sans pour autant construire une collecte de données commençant six mois avant le vol car cela retardait par la même occasion le début de la collecte.

De plus, nous avons remarqué que la semaine précédant le jour du vol pouvait s'avérer intéressante, notamment lors de la fixation des tarifs avec les pratiques de RM. D'où la présence dans notre collecte de données d'un deuxième horizon temporel s'étalant durant la semaine précédant le vol, à savoir à partir de J-7, que nous qualifions de moyen terme. C'est d'ailleurs sur cet horizon temporel que nous avons insisté.

Toujours en ce qui concerne les différents horizons temporels que nous avons retenus pour cette collecte de données, nous en utiliserons un troisième, à savoir un horizon temporel court terme, s'attardant à connaître les variations durant les quarante-huit dernières heures (H-48) avant le décollage. Pour ce choix, c'est encore l'expérience avec les collectes de données précédentes qui nous a permis de nous rendre compte que les variations de tarifs pouvaient avoir lieu jusqu'au dernier moment, entre autre, durant les dernières heures.

Ne connaissant pas la politique concernant la fixation du montant des taxes de chaque transporteur, nous avons également décidé de retenir les tarifs hors taxes pour les fins de notre collecte de données. Nous aurions pu retenir des tarifs en y ajoutant les taxes, mais l'expérience a montré que lorsqu'il s'agissait de comparer les tarifs d'AC avec celui d'un autre transporteur, les taxes pouvaient influencer le tarif global. D'ailleurs, ne connaissant pas les niveaux de taxation de chaque transporteur et encore moins de chaque aéroport, nous avons donc décidé de prendre les tarifs hors taxes dans toutes nos collectes de données.

Maintenant que nous connaissons les enseignements que nous ont appris les précédentes collectes de données, venons-en aux détails portant sur les différentes collectes de données que nous avons réalisées afin de pouvoir répondre essentiellement à notre proposition de recherche 1.

5.2.1.2 Les différentes collectes de données

Nous allons désormais décrire chacune des collectes de données selon trois aspects : le but, le déroulement et les résultats obtenus. Nous concluons cette partie par les conclusions que nous pouvons tirer de l'ensemble des collectes de données.

- Collecte de données numéro 1

- But

Le but de cette collecte de données est de rendre compte des tarifs proposés et des variations de ces tarifs d'AC dans une optique temporelle à moyen terme avant le jour du départ. Cela nous permettra par la suite de vérifier si des variations sont observables et combien de tarifs différents ont été offerts.

- Déroulement

Cette collecte de données s'est donc faite de la manière suivante. Nous avons collecté durant quatre semaines consécutives, à raison d'une fois par jour, le tarif « *Tango* » du vol de 8hr du matin d'AC de Montréal à Toronto le lundi suivant. Plus précisément, nous avons collecté les tarifs d'AC chaque jour de la semaine précédent quatre lundis qui sont les suivants : le 29 octobre 2007, le 05 novembre 2007, le 12 novembre 07 et le 19 novembre 2007.

- Résultats

Bien entendu, nous avons pu obtenir certains résultats grâce à cette collecte de données. En effet, ces résultats sont les suivants :

- Dans un cas (semaine) sur quatre le tarif a uniquement baissé entre le premier jour de la collecte (7 jours avant le départ) et le jour précédant le départ et ce vol a connu deux tarifs différents.
- Dans un cas (semaine) sur quatre le tarif a baissé entre le premier jour de la collecte (7 jours avant le départ) et le jour précédant le départ,

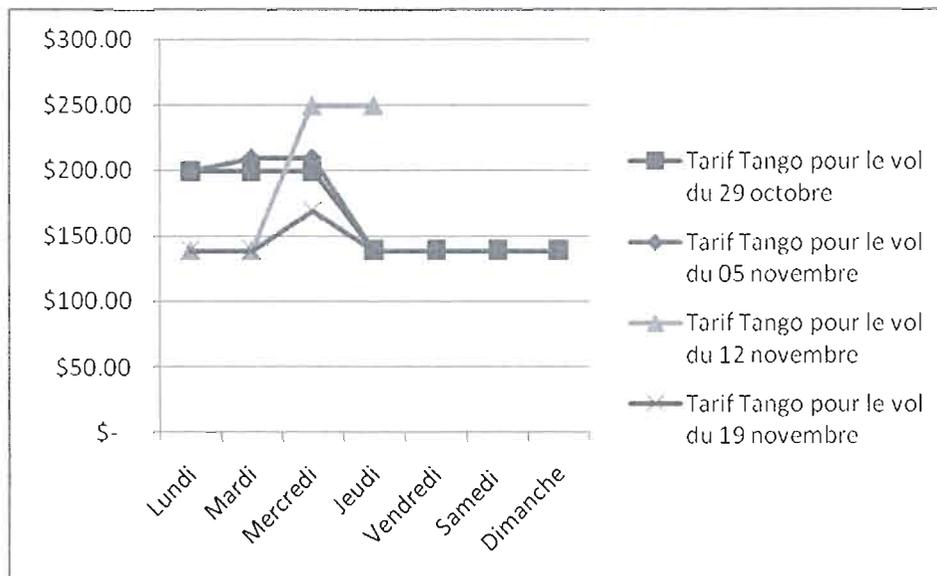
tout en ayant augmenté entre temps. Dans ce cas, trois tarifs différents furent proposés.

- Dans un cas (semaine) sur quatre le tarif ne fût plus disponible jusqu'au jour précédant le départ. En effet, trois jours avant le départ, AC ne proposait plus de tarif ou de disponibilité pour ce vol et pour cette catégorie tarifaire. Avant ça, deux tarifs différents avaient été proposés.
- Dans un cas (semaine) sur quatre le tarif est resté inchangé entre le premier jour de la collecte (7 jours avant le départ) et le jour précédant le départ. Toutefois, le tarif a connu une augmentation entre temps et deux tarifs furent proposés en tout.

Afin d'avoir un meilleur aperçu de ces résultats, nous les présentons dans le graphique de la figure 24.

Figure 24

Comparaison quotidienne des tarifs (en dollars) d'AC pour un vol de Montréal à Toronto (À partir de J-7)



- Collecte de données numéro 2

- But

Nous avons effectué cette collecte de données dans le but de décrire les variations que les tarifs peuvent connaître dans un laps de temps très court avant l'heure du vol. Cela nous permet donc de savoir comment peut varier un tarif lorsqu'il reste très peu de temps et le nombre de tarifs différents pouvant être proposé.

- Déroulement

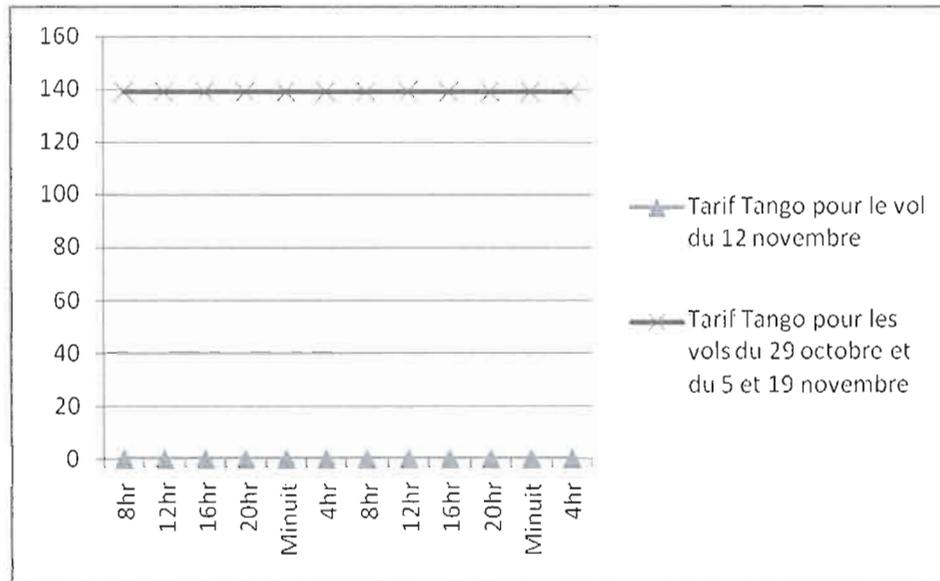
Cette collecte de donnée s'est déroulée très simplement. En effet, nous avons décidé de collecter les tarifs des vols que nous avons pris comme référence pour la collecte de données précédente, mais cette fois-ci durant les quarante-huit heures précédant l'heure du décollage et cela, toutes les quatre heures. Cela veut donc dire, que pour les mêmes vols que la collecte précédente, (vol AC du lundi matin, à 8hr, de Montréal à Toronto dans la catégorie tarifaire « *Tango* »), le tarif fut collecté aux heures suivantes : le samedi à 8hr, 12hr, 16hr, 20hr. Puis le dimanche à minuit, 4hr, 8hr, 12hr, 16hr, 20hr. Et enfin le lundi matin à minuit et 4hr du matin pour finir.

- Résultats

Les résultats de cette collecte sont assez simples à décrire. En effet, sur les quatre fois où nous avons répéter cette opération, les tarifs sont restés les mêmes du début (samedi 8hr) à la fin (lundi à 4hr). Les tarifs sont à chaque fois restés fixés à 139 dollars hormis la troisième semaine où le tarif n'était plus disponible. Nous considérons toutefois cette semaine comme une semaine sans variation mais aussi sans tarif. Nous présentons ces résultats dans un graphique (figure 25).

Figure 25

Comparaison chaque 4 heures des tarifs (en dollars) d'AC pour un vol de Montréal à Toronto
(À partir de H-48)



▪ Collecte de données numéro 3

○ But

Dans la continuité des collectes de données précédentes, celle-ci a pour but de décrire et d'expliquer les variations des tarifs d'AC, cette fois-ci sur un horizon long terme avant la date du vol. Nous pourrions, grâce à cette collecte, avoir une meilleure représentation des différentes variations dans le temps et encore une fois des tarifs proposés tout en ouvrant notre analyse future à deux types de vols : domestiques et transfrontaliers.

○ Déroulement

Cette collecte se distingue légèrement des précédentes dans la mesure où elle prend en considération deux vols. Nous avons donc collecté les tarifs proposés par AC pour deux vols différents au départ de Montréal. Un à destination de Toronto, soit sur le marché domestique. Le second à destination de Chicago, soit sur le marché transfrontalier. Ces vols prenaient tous les deux leur départ le jeudi 22 novembre 2007 à 8hr pour le vol à destination de Toronto, et à 8hr 22 pour le vol à destination de Chicago. La catégorie tarifaire « *Tango* », n'étant pas

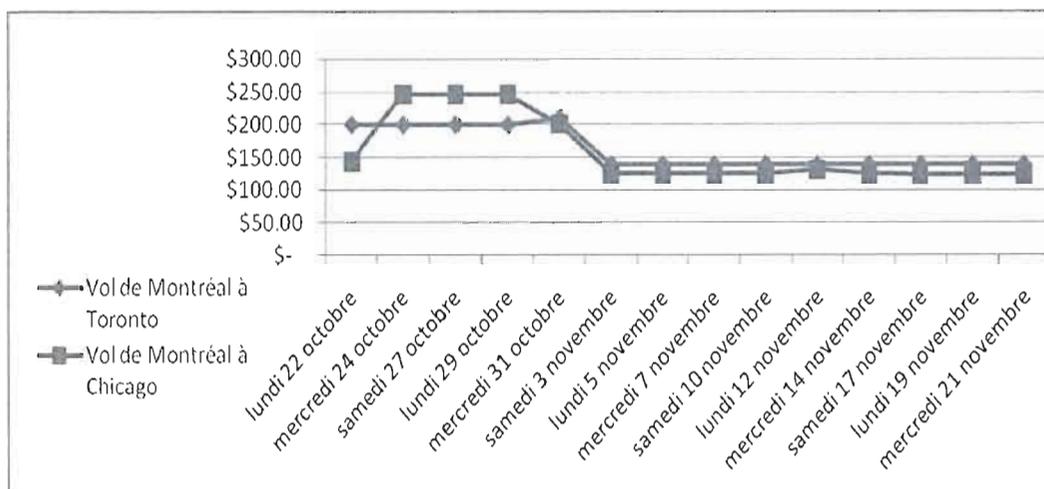
proposée pour le vol à destination de Chicago, nous avons décidé de collecter les tarifs de la catégorie « *Tango Plus* », ceux-ci restant tout de même les plus bas tarifs pour cette liaison. De plus, cette collecte a commencé un mois avant le jour du vol, soit le 22 octobre 2007. Dans l'ensemble cela nous permettait de collecter les tarifs d'AC sur un horizon temporel à long terme afin d'observer ses variations.

o Résultats

Concernant les variations des tarifs sur un horizon long terme à l'avance, nous constatons que sur les deux cas que nous avons (les deux destinations), tous deux ont connu un tarif de fin (veille du départ) plus bas que celui du début (1 mois avant le jour du départ). De plus, dans chacun de ces cas, les tarifs ont connu des variations, par conséquent plusieurs tarifs, à un moment ou un autre durant le mois d'observation, avec pour chacun des augmentations précédant des diminutions (figure 26).

Figure 26

Comparaison trois fois par semaine des tarifs d'AC pour deux vols au départ de Montréal le 22 novembre (À partir de M-1)



- Collecte de données numéro 4

- But

Cette collecte que nous nous apprêtons à aborder est différente des autres puisqu'elle observe, d'un point de vue arrêté, c'est-à-dire d'une date fixe, l'évolution des tarifs pour les six mois à venir pour un même vol. Celle-ci permet d'observer bien sûr les variations des tarifs, mais aussi jusqu'à combien de temps à l'avance les tarifs sont fixés et à partir de quand commence t-on à les faire varier. Elle permet également de savoir si le nombre de tarifs différents proposés dans le futur est aussi élevé que quand le jour du vol est proche.

- Déroulement

Pour ce faire, nous avons choisi de nous baser sur trois vols au total : deux en partance de Montréal pour Toronto à deux horaires différents de la journée (le mercredi) soit 8hr et 17hr. Nous y avons ajouté un troisième vol, cette fois-ci transfrontalier, à destination de Chicago. Il s'agit donc du vol AC de 7hr30 de Montréal à Chicago. Pour chacun de ces vols, nous avons collecté le même jour, le 28 mai 2008, les tarifs de chacun de ces vols pour tous les mercredi à venir pour les six prochains mois, c'est-à-dire jusqu'à la fin du mois de Novembre 2008.

- Résultats

En faisant cela, nous avons obtenus les résultats suivants. Dans le cas des deux vols à destination de Toronto, les résultats sont similaires à l'exception du tarif fixé. Les tarifs sont différents pour les deux prochaines semaines. AC est donc en train de faire varier ses tarifs des deux prochaines semaines. Après cela, le tarif est fixe et stable pour une période s'étalant de 18 juin au 1er octobre, soit trois mois et demi. Il semblerait qu'AC ait fixé ce tarif pour les mois et venir et n'ait pas commencé à le faire varier. Et puis, il y a cette période commençant quatre mois après la date de collecte, où le tarif est plus élevé. Dans l'ensemble, les mêmes tendances se retrouvent sur notre troisième vol à l'exception que les tarifs sont différents pour les quatre premières semaines au lieu des deux premières pour les vols à destination de Toronto. Il existe donc trois périodes distinctes, une période où les variations sont constantes

(les deux à quatre prochaines semaines) puis deux périodes où les tarifs sont fixes mais à des niveaux différents, ce qui veut dire qu'AC se préoccupe en partie de ces tarifs (lointains) et les a également fait varier mais pas à la même fréquence et peut être pas selon les mêmes raisons. En voici le détail dans le tableau suivant :

Tableau 17

Les tarifs de trois vols différents au départ de Montréal pour tous les mercredi des 6 prochains mois à partir du 28 mai 2008

<u>Date de départ</u>	<u>Tarif Tango (en dollars) du vol de 8 hr pour Toronto</u>	<u>Tarif Tango (en dollars) du vol de 17hr pour Toronto</u>	<u>Tarif Tango plus du vol de 7hr30 pour Chicago</u>
4 juin 08	129	139	736
11 juin 08	149	219	415
18 juin 08	59	119	194
25 juin 08	59	119	168
2 juillet 08	59	119	194
9 juillet 08	59	119	194
16 juillet 08	59	119	194
23 juillet 08	59	119	194
30 juillet 08	59	119	194
6 août 08	59	119	194
13 août 08	59	119	194
20 août 08	59	119	194
27 août 08	59	119	194
3 septembre 08	59	119	194
10 septembre 08	59	119	194
17 septembre 08	59	119	194
24 septembre 08	59	119	194
1 octobre 08	129	139	224
8 octobre 08	129	139	224
15 octobre 08	129	139	224
22 octobre 08	129	139	224
29 octobre 08	129	139	224
5 novembre 08	129	139	224
12 novembre 08	129	139	224
19 novembre 08	129	139	224
26 novembre 08	129	139	224

 : Tarifs ayant changé par rapport au tarif précédent

- Collecte de données numéro 5

- But

Le but de cette collecte de donnée est tout simplement d'avoir une vue d'ensemble des variations qui peuvent affecter les tarifs proposés par AC. En effet, jusque maintenant, nous avons observé les variations d'un tarif proposé. Cette fois-ci, nous allons voir comment se manifeste l'ensemble des tarifs proposés pour plusieurs vols la même journée et cela pour la même destination mais à des horaires différents de la journée.

- Déroulement

Le déroulement de cette collecte est dans son ensemble assez simple étant donné qu'il s'agit ni plus ni moins de compléter les collectes de données précédentes afin d'avoir une vue d'ensemble. Pour cela, nous avons collecté les tarifs de l'ensemble de la grille tarifaire que nous mettons en annexe (annexe 4), une fois par jour, commençant huit jours avant le jour du départ (mercredi 4 juin 2008) pour un vol entre Montréal et Toronto. Puis, nous comparerons tous les tarifs offerts de la classe « *Tango* » avec ceux de la veille (respectivement pour le même vol) et observerons les variations et décrirons le nombre de variations dont a été sujet un tarif une semaine avant le vol, mais aussi le nombre de variation relevées pour l'ensemble des vols durant la dernière semaine avant le vol (annexe 5)

- Résultats

En observant les différents tableaux, nous voyons aisément la multiplicité des tarifs proposés ainsi que le grand nombre de variation que chaque tarif a connu jour après jour et ce 7 jours avant le vol. Sans rentrer non plus dans le détail de chaque chiffre, nous allons énoncer certains résultats obtenus de façon globale. Pour les 24 vols proposés par jour, il s'avère qu'en moyenne 13,43, soit 13 vols, ont connu une variation de leur tarif par rapport à la veille, ce qui représente toute de même plus de la moitié des tarifs proposés.

- Collecte de données numéro 6

- But

Cette collecte de donnée sert essentiellement à répondre à la question du nombre de tarif proposé mais sert aussi à en savoir plus sur le nombre de catégorie tarifaire également proposées. Le but est donc de rendre compte si les tarifs, une fois changé pour une catégorie tarifaire sont aussi changés pour les autres, et si ce changement se réalise de façon proportionnelle. Cela nous permettra aussi de savoir si une détermination des tarifs selon le RM est faite pour chaque catégorie tarifaire. Nous voulons également savoir si la multiplicité de tarifs ne tend pas à alourdir la détermination des tarifs.

- Déroulement

Dans la lignée de la collecte de donnée précédente, nous allons collecter l'ensemble des tarifs proposés par la grille tarifaire, sept jours avant le vol, pour tous les vols du 4 juin de Montréal à Toronto. Pour chacun des jours avant le vol, nous comptabilisons le nombre de tarif proposé, nous observons chacune des variations effectuées à un tarif par rapport à celui de la veille (tout comme la collecte précédente), et ensuite nous comparons ces variations avec les variations qui ont affecté les autres catégories tarifaires afin de voir si les variations sont proportionnelles (annexe 6). Nous avons également calculé pour chaque jour combien de tarifs différents sont offerts afin de voir si la grille tarifaire et ses catégories ne tendent pas à alourdir la détermination des tarifs.

- Résultats

Nos résultats nous permettent de constater deux éléments essentiels quant aux catégories tarifaires et les variations de tarifs. La catégorie la plus chère (« *classe affaires* ») ne varient pas quand les autres catégories varient ou même quand elles ne varient pas. D'autre part, nos chiffres nous permettent de nous apercevoir qu'en moyenne, il y a 47% des variations de tarifs qui ne sont pas proportionnelles pour l'ensemble des catégories tarifaires proposés, soit

environ 11 tarifs sur les 24 proposés qui ne varient pas selon le même écart pour chaque catégorie tarifaire.

Par ailleurs, pour 24 vols offerts durant la même journée, de Montréal à Toronto, AC propose à ses clients en moyenne (selon notre échantillon) 8,5 tarifs différents par jour pour la catégorie « *Tango* ». Le nombre minimum de tarif proposé fut de 7 pour la même journée, alors que le maximum fût de 10. Un même vol (même horaire) a même connu en moyenne 3,37 tarifs différents pour les huit jours précédents le vol.

- Conclusions des collectes de données

L'ensemble de ces collectes de données nous a permis de tirer plusieurs conclusions nous préparant à mieux analyser nos résultats par la suite. La première conclusion qu'il est désormais aisé de dire qu'il existe de nombreuses variations dans les tarifs proposés par AC. Les collectes ont permis de dégager toutefois des tendances. Il semblerait, selon les résultats obtenus, que ce soient davantage les tarifs de la veille du vol jusqu'à deux semaines avant le vol qui sont le plus sujet à des variations. Il devient donc clair que les variations observés ne sont pas tout à fait du type des variations tarifaires que les transporteurs « *à bas prix* » ont l'habitude d'effectuer avec un tarif qui est bas quand on réserve à l'avance et qui tend à augmenter en s'approchant de la date du vol. D'autres facteurs autres que le temps restant influencent la détermination des tarifs d'AC. Par ailleurs, nous concluons également grâce aux collectes de données que les nombreuses variations de tarifs rendent nombreux les tarifs proposés par AC. D'où ce qui nous amène à pointer le RM comme partie intégrante de la détermination des tarifs. C'est d'ailleurs ce que nous tenterons d'établir dans notre partie suivante portant sur l'analyse. De plus, nous avons remarqué, en observant les différentes catégories tarifaires, que les variations effectués à un tarif ne se font toutes de façon proportionnelle aux autres tarifs proposés pour le même vol (47%). Ceci indique donc une détermination des tarifs faite de manière séparée pour chaque catégorie tarifaire. Nous allons donc analyser tout cela plus en détail dans la partie suivante concernant l'analyse, après avoir au préalable décrit les résultats obtenus par notre questionnaire en ligne.

5.2.2 Questionnaire en ligne

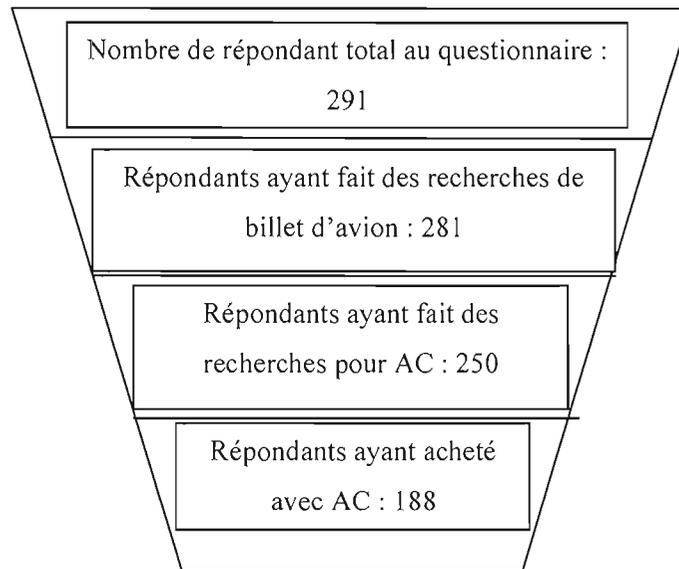
Nous allons donc décrire les résultats obtenus grâce à notre questionnaire en ligne dans cette partie dont nous mettons les détails en annexe 7. Nous commencerons par décrire les résultats liés au nombre de répondants, puis au profil de ces derniers. Ensuite, nous décrivons les résultats obtenus liés à AC, avec notamment les résultats liés aux répondants ayant fait des recherches pour des billets d'avion AC puis ceux ayant acheté un ou des billet(s) d'avion avec AC. Enfin, nous finirons avec les résultats concernant l'influence que peut avoir la grille tarifaire d'AC sur les usagers.

5.2.2.1 Nombre de répondants

Ce questionnaire en ligne (annexe 1) nous a permis de rejoindre un total de 291 répondants que ce soit en anglais ou en français. Toutefois, lors de cette description des résultats obtenus, nous ne ferons pas de distinction entre les résultats obtenus selon la langue, étant donné que notre recherche ne porte pas sur des questions de différences culturelles ou linguistiques. Parmi ces 291 répondants au total, 281 ont fait des recherches, au cours des deux dernières années pour s'informer, réserver ou procéder à l'achat d'un ou de plusieurs billets d'avion. Cela représente quand même 96.9% des répondants, soit presque la totalité, à quelques répondants près. Passons désormais aux résultats qui nous intéressent davantage, à savoir les répondants ayant fait des recherches d'informations pour des billets d'avion d'AC. On s'aperçoit ici que seule une partie de l'ensemble des répondants a fait des recherches pour AC, plus précisément 250 répondants, soit 85,9% des répondants. Puis, parmi ces répondants ayant fait des recherches pour AC, il y a ceux qui ont procédé à l'achat d'un billet d'avion. Ces derniers se chiffrent au nombre de 188, soit 64.6% de tous les répondants. Voici un aperçu de l'ensemble de ces résultats dans le schéma suivant (figure 27) dont nous retrouvons le détail en annexe 7:

Figure 27

Schéma récapitulatif du nombre de réponses obtenues par le questionnaire en ligne



5.2.2.2 Profil de l'ensemble des répondants

Il est important, selon nous, de tracer un profil de l'ensemble des répondants à notre questionnaire. La grande majorité d'entre eux s'avère être des hommes, soit 63,6% (185) des 291 répondants contre 36,4% (106) de femmes. La tranche d'âge de la majorité des répondants est celle s'étendant de 25 à 39 ans avec 47,4% de répondants se situant dans ce groupe d'âge. Après cette catégorie, nous retrouvons une grande partie de répondants âgés entre 40 et 59 ans (28,0%). Pour ce qui est de la fréquence des voyages effectués en avion par nos répondants, nous pouvons dire de la majorité d'entre eux sont des voyageurs occasionnels. En effet, 65,5% des répondants prennent l'avion en moyenne 1 à 4 fois par an. Bien moins nombreux, nous retrouvons après cette catégorie, les voyageurs ayant pris l'avion 5 à 10 fois par an, soit 17,9%.

Pour ce qui est de la recherche d'informations sur les billets d'avion, il s'avère que le site de réservation du transporteur représente le moyen le plus utilisé. Près de 92,8% des répondants ayant fait des recherches pour des billets d'avion au cours des dernières années, ont en effet utilisé le site web de réservation du transporteur. D'autre part, les agences en ligne grand public, telles Expedia ou Travelocity, représentent la deuxième source d'information la plus utilisée par nos répondants. 80,8% d'entre eux y ont fait des recherches. Après ça, nous retrouvons l'agence de voyage locale, utilisé par 46,7% des répondants et les recherches directes (par téléphone ou au bureau directement) auprès du transporteur aérien : 22.8%.

Maintenant que nous avons une meilleure idée de l'ensemble des réponses obtenues quant au profil des répondants, nous pouvons nous focaliser davantage sur les réponses obtenues pour ce qui est des recherches faites pour AC ainsi que les réponses liées à l'expérience d'achat avec AC.

5.2.2.3 Recherche d'informations avec AC

Parmi les 250 personnes ayant fait des recherches d'informations pour des billets d'avion d'AC, 66,0% ont fait leur dernières recherches il y a moins de 6 mois. Ce qui veut dire que la plupart des recherches ont été réalisé récemment. D'autres répondants ont réalisé leurs dernières recherches il y a plus de 6 mois et plus précisément, pour 17,6% d'entre eux, cela était entre 6 mois et 1 an, et pour 14,4%, cela était entre 1 an et 2 ans.

Toutefois, n'ayant conservé que les répondants ayant fait des recherches pour des billets d'avion d'AC il y a moins de 2 ans, nous avons eu 245 répondants en mesure d'évaluer la grille tarifaire d'AC. Commençons par les résultats obtenus pour les changements observés durant les deux dernières années quant à la grille tarifaire d'AC selon nos quatre caractéristiques qui sont : le nombre de catégories tarifaire, la transparence dans le choix des tarifs, la possibilité d'ajouter des options à la carte et l'offre de passes de vol et d'abonnement. Pour trois d'entre elles, le choix de réponses le plus sélectionné fût « plusieurs changements ». En effet, il s'agit des caractéristiques suivantes : « le nombre de catégories

tarifaires » pour qui 45,7% des répondants ont observé plusieurs changements, « la possibilité d'ajouter des options à la carte » avec 41,4% des répondant ayant observé plusieurs changements et enfin « l'offre de passes de vol et d'abonnement » avec 36,3%. L'opinion principale concernant ces trois caractéristiques selon les répondants est donc qu'elles ont connu plusieurs changements au cours des deux dernières années. Enfin, pour ces trois caractéristiques, le deuxième choix de réponse après « plusieurs changements » tend à être « ne sait pas » dans deux cas sur trois et « quelques changements » dans un cas. Pour ce qui est de la quatrième caractéristique, à savoir « la transparence dans le choix des tarifs », il est important de noter que le premier choix de réponse concernant les changements observés est « ne sait pas » avec 37,9% de réponses, ce qui veut dire que la plupart des répondants ne savent pas si la grille tarifaire a connu des changements au cours des deux dernières années. Toutefois, nous remarquons que des changements ont tout de même été observés étant donné que le deuxième choix de réponse est « plusieurs changements » avec 27,7% des réponses. En somme, la grille tarifaire a connu des changements, selon les répondants ayant fait des recherches pour AC, quant à plusieurs de ces caractéristiques (citées précédemment) à l'exception de sa « transparence dans le choix des tarifs » où la plupart des répondants ne savent pas si la transparence de la grille tarifaire d'AC a connu des changements.

Une autre question était posée aux personnes ayant fait des recherches sur AC et concernait leur évaluation de la grille tarifaire d'AC selon les mêmes (quatre) caractéristiques. Encore une fois, mais cette fois-ci pour les quatre catégories, l'opinion générale s'avère être la même puisque les clients trouvent satisfaisantes les quatre caractéristiques de la grille tarifaire. Cette fois-ci, ce sont, « le nombre de catégorie tarifaires » (38,3%), « la transparence dans le choix des tarifs » (40,9%) « La possibilité d'ajouter des options à la carte » (31,6%) et « l'offre de passes de vol et d'abonnements » (27,2%) qui sont jugées « satisfaisantes » par les répondants. Nous pouvons même affirmer que les opinions concernant ces caractéristiques tendent même à pencher vers « très satisfaisante » car ce choix de réponse représente dans trois cas sur quatre le deuxième le plus choisi. Il s'agit des caractéristiques suivantes : « le nombre de catégorie tarifaires », « la possibilité d'ajouter des options à la carte » et « l'offre de passes de vol et d'abonnements ». Pour ce qui est de « la transparence dans le choix des tarifs », il semblerait que, bien que le choix de réponse « satisfaisant » soit le plus cité, la

tendance est marquée par un grand nombre de réponses tendant à une faible satisfaction quant à cette transparence. En effet, « passable » est le deuxième choix de réponse des répondants et les choix « pas du tout satisfait » et « peu satisfait » sont ceux qui ont le plus gros pourcentage de répondant parmi les quatre caractéristiques.

Ces résultats nous permettent donc d'avoir une meilleure vue d'ensemble de l'opinion des personnes ayant eu à faire des recherches pour AC. En effet, nous savons désormais que les répondants trouvent en grande partie que la grille tarifaire a connu plusieurs changements pour plusieurs de ces caractéristiques, et que dans l'ensemble les répondants la trouvent satisfaisante. Nous allons donc par la suite décrire les résultats obtenus quant aux achats de billet d'avion d'AC effectués.

5.2.2.4 Les acheteurs de billet d'avion d'AC

Tout d'abord, commençons par décrire comment se répartissent les 188 acheteurs (de billet d'avion d'AC) de notre enquête pour ce qui est de leur moyen (ou canal) d'achat. Le site web d'AC est le plus utilisé par les acheteurs pour procéder à leur(s) achat(s). Il fût utilisé par 79,1% d'acheteur. L'agence de voyage en ligne grand public semble être le deuxième moyen d'achat le plus utilisé pour se procurer des billets AC (utilisé dans 26,3% des achats). Cela dénote bien l'écrasante majorité des achats qui se font en ligne (site en ligne d'AC et agence en ligne grand public) à l'inverse des moyens plus traditionnels comme l'agence de voyage locale (utilisé pour 10,9% des achats) et l'achat directement dans les bureaux d'AC (6,5%).

Parmi les caractéristiques de la grille tarifaire que nous étudions, une d'entre elles n'a pas eu, et cela de manière claire, d'impact (note 1 sur une échelle allant de 1 à 5 avec 5 représentant énormément d'impact) lors des derniers achats. Il s'agit de « l'offre de passes de vol et d'abonnement » (53.7%). Puis, nous avons deux caractéristiques qui ont exactement, ou à peu près, deux choix de réponse avec presque le même nombre de répondants. Il s'agit de « la transparence dans le choix des tarifs » où « pas d'impact » et « fortement d'impact » se partagent le même nombre de répondants (tous les deux premier choix de réponses avec 50

répondants). Il y a aussi « la possibilité d'ajouter des options à la carte » où 31,9% de répondants ont choisis « pas d'impact » alors que 30,8% ont reconnu que cette caractéristique a eu « beaucoup d'impact ». Seul le nombre de catégories tarifaires semble avoir eu un impact plus marqué dans la mesure où la réponse « fortement d'impact » est choisie par 33,5% des répondants, et représente l'écart le plus grand avec le deuxième choix réponse qui est « pas d'impact » avec 23,9% de répondants.

5.2.2.5 L'influence de la grille tarifaire d'AC sur les utilisateurs

Nous avons également posé deux questions à l'ensemble des répondants ayant fait des recherches sur AC quant à l'influence que pouvait avoir la grille tarifaire d'AC sur leur(s) achat(s) selon deux aspects : la décision d'achat et le moyen utilisé pour l'achat. Les résultats obtenus sont les suivants. « le nombre de catégories tarifaire » (42,7%) et « la possibilité d'ajouter des options à la carte » (35,4%) sont des caractéristiques de la grille tarifaire d'AC ayant ou pouvant « fortement » inciter à l'achat d'un billet d'avion selon les répondants. C'est donc ce que les répondants pensent le plus de ces caractéristiques avec notamment un penchant vers le choix de réponses « très fortement » qui est, pour ces deux caractéristiques, la deuxième réponse la plus choisie (respectivement 28,9% et 35,4%). « la transparence dans le choix des tarifs » représente quant à elle, et sans conteste, la caractéristique pour laquelle le choix est le plus clair quant à l'incitation à l'achat. En effet, la majorité des répondants (58,5%) ont répondu pouvoir être « très fortement » incité à l'achat par cette caractéristique et 21,0% (deuxième réponse la plus choisie) ont avoué pouvoir être « fortement » incité à l'achat. Enfin, l'incitation à l'achat par « l'offre de passes de vol et d'abonnement », semble être nul vu que le premier choix de réponse est « pas du tout » (32,6%). Toutefois, ce qui est noté, c'est que le deuxième choix de réponse quant à l'incitation à l'achat par cette caractéristique est « très fortement » (22,8%) soit l'opposé de l'opinion principale. Il sera donc intéressant par la suite d'analyser le pourquoi de ce résultat plutôt surprenant.

Puis, un dernier point de nos résultats, que nous n'avons pas encore décrit, correspond à l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation en ligne d'AC, là où toutes ces

caractéristiques de la grille tarifaire sont dans l'ensemble plus présentes. Pour 31,1% des répondants, ces derniers ont été ou pourraient « fortement » être incités par un achat directement sur le site en ligne d'AC. De plus, pour 24,0% d'entre eux, la réponse choisie fût « très fortement » et pour 24,9% la réponse fût « modérément ».

Finalement, tout cela présente un bon nombre de résultats nous mettant sur de bons rails afin d'aborder notre analyse comme nous allons le faire dans la partie suivante.

5.3 La détermination des tarifs de la grille tarifaire d'Air Canada

Nous commencerons notre analyse par un court rappel des principes du RM que nous avons déjà évoqués dans notre revue de littérature. Le RM s'articule autour de deux principes, le nombre de catégories tarifaires proposées et la variation des tarifs proposés afin de modifier la disponibilité de certaines catégories tarifaires et d'ajuster la capacité par le contrôle de la demande. Le tout, dans le but de maximiser le revenu et le rendement d'un vol. C'est donc en partant de ces deux principes que nous allons orienter notre analyse sur la détermination des tarifs que propose la grille tarifaire d'AC ainsi que les variations de tarifs effectuées par AC. Cela nous permettra d'avoir une meilleure idée sur la façon dont les tarifs sont déterminés par la grille tarifaire d'AC, de savoir si ces derniers sont toujours inspirés des principes du RM, et finalement, si les changements apportés à la structure tarifaire jouent réellement un rôle dans la détermination des tarifs. Pour cela, nous analyserons d'abord les tarifs qu'AC propose avec sa grille tarifaire afin d'en tirer des similitudes avec le RM. Puis, en deuxième partie, nous analyserons les variations que les tarifs ont connus, et tenterons d'en définir les sources afin de comprendre si ces variations furent motivés par des objectifs du RM. Le tout nous permettra de comprendre la détermination des tarifs sous un angle davantage stratégique, comme illustré au milieu de notre cadre conceptuel présenté dans le chapitre 3 (figure 19).

5.3.1 Nombre de tarifs proposés

Nous en avons déjà parlé dans notre description de résultats, AC propose un grand nombre de tarifs à ses usagers. Cela peut paraître normal dans la mesure où il est devenu très rare de trouver un seul tarif unique pour un vol, à l'exception de quelques vols avec des transporteurs « à bas prix ». Mais ce qui est important de comprendre est le « pourquoi » de tous ces tarifs dans le cas d'AC, ce qui renvoie d'ailleurs aux objectifs du transporteur. En proposant différents tarifs selon les différents horaires de la journée, nous voulons savoir s'il existe un ou plusieurs facteurs justifiant les différences de tarifs. Cependant, lorsque nous abordons la question de simplification tarifaire, nous pensons donc à la manière dont tous ces tarifs sont déterminés. Cette simplification pourrait donc avoir un résultat aussi sur le nombre de tarifs proposés. Pour cela, la première proposition de recherche que nous tenterons de valider est celle suggérant que la remise en question des pratiques tarifaires amène un changement dans les critères de détermination des tarifs. En observant tous les tarifs proposés, nous pourrions avoir des indications quant à la façon dont les tarifs sont désormais déterminés.

Nous présentons en premier lieu ce tableau (annexe 5) que nous avons réalisé à la suite de notre collecte de données numéro 5. Ce dernier permet de se rendre compte du nombre de tarifs proposés par jour par AC pour un vol entre Montréal et Toronto, et cela uniquement pour la catégorie tarifaire « Tango ». Pendant ces huit jours de collecte, nous avons obtenu le chiffre de 8,5 tarifs différents proposés par jour pour cette catégorie tarifaire. Nous pensons donc que cela n'est pas seulement attribuable à l'horaire de la journée mais surtout à des questions de capacité et/ou de rendement. En effet, en observant certains tarifs selon différents jours de la semaine, nous observons que les tarifs varient de façon aléatoire, certains tarifs étant assez bas ont soudainement augmenté (tarif de 18hr30 entre le 27 et 28 mai). D'autres vols ont toujours eu des tarifs assez élevés (vol de 15hr pour tous les jours de la collecte). Enfin, certains tarifs ont alterné le haut et le bas (vol de 10hr pour tous les jours de la collecte).

Une autre illustration de ces nombreux tarifs proposés par AC vient de notre collecte de données numéro 1 (partie 5.2.1.2). Sur 4 mêmes vols, pour des semaines différentes, chacun

de ces vols a connu un historique tarifaire différent, ce qui sous entend avec des tarifs différents. Nous convenons donc qu'un même vol peut connaître plusieurs tarifs, mais également que chaque vol connaît lui aussi d'autres tarifs qui ne sont pas les mêmes que pour un vol similaire à une date ultérieure (pour une semaine différente). Rappelons que, selon notre collecte de données numéro 3, les différents tarifs proposés pour un vol ne sont pas spécifiques aux vols domestiques, même les vols transfrontaliers sont sujet à de nombreux tarifs. Voici donc tant d'éléments renforçant l'idée que les tarifs d'AC restent déterminés par des principes de RM.

De plus, et comme nous le disions un peu plus haut, la raison pour laquelle nous pouvons conclure que le tarif n'est pas déterminé en fonction de l'horaire de la journée lors des derniers jours, c'est tout simplement qu'en observant l'ensemble des tarifs proposés pour chaque jour, nous observons que certains horaires qui ont été parmi les moins chers la veille, sont ceux devenus les plus chers le lendemain parmi tous les vols (vol de 18hr30 entre le 27 mai et le 28 mai 2008). Cependant, nous pensons qu'à l'origine, c'est-à-dire bien plus tôt avant le jour du vol, l'horaire de la journée de ce dernier joue tout de même un rôle en contribuant à la détermination du tarif « *standard* ». En témoigne notre collecte de données numéro 4 (tableau 17), où nous nous apercevons que pour deux vols de la même journée à des horaires différents, le tarif n'est pas le même, et ce, pour les six mois à venir. Toutefois, en se rapprochant du vol, et comme nous l'avons dit plus haut, ce n'est plus vraiment l'horaire qui sert à déterminer le prix, mais bien d'autres facteurs tels que la disponibilité et le revenu, en témoignent les variations pour les deux à quatre prochaines semaines.

À cela ajoutons les différentes catégories tarifaires qu'AC propose et qui offrent d'autres tarifs, ce qui en quelque sorte démultiplie le nombre de tarifs proposé puisque chaque vol offre 4 catégories tarifaires. Alors qu'en observant les tarifs très longtemps à l'avance (six mois à l'avance), nous n'avons que 4 tarifs différents pour le même jour (1 même tarif pour chaque catégorie tarifaire donc 4 tarifs au total) (voir annexe 8), notre collecte montre clairement que nous dépassons, toutes catégories tarifaires confondues, les 15 tarifs différents au minimum chaque jour. Les nombreux tarifs proposés reflètent donc que les principes du RM sont appliqués dans la mesure où, la valeur de certains sièges, qui devraient être à priori

la même quelqu'en soit le jour de la réservation, devient la raison d'une détermination du tarif presque « illogique ». En effet, comme nous pouvons nous en apercevoir dans notre annexe 4, il arrive que pour une même journée, certains vols offrent comme tarif le plus élevé de la catégorie « *Tango* », un tarif supérieur au moins élevé de la catégorie « *Latitude* » (vol de 18hr30 du 28 mai versus celui de 23hr00). De quoi pouvoir irriter les usagers, même si cette fois-ci, l'ensemble des tarifs est présenté au client et c'est donc à lui de faire son choix. Ceci est un aspect non-négligeable de la GT d'AC que nous développerons par la suite dans notre analyse.

Ces différentes explications que nous venons de donner nous paraissent importantes dans notre décision de rejeter notre première proposition de recherche (PR1) voulant que la remise en question des pratiques tarifaires amène un changement dans les critères de détermination des tarifs. AC n'aurait donc pas changé ses critères de détermination des tarifs.

Maintenant que nous comprenons davantage la raison des nombreux tarifs proposés par le biais de la grille tarifaire d'AC, nous pensons qu'il est important d'analyser la façon dont ces tarifs évoluent, à savoir leurs variations. Cela permettra de confirmer l'idée que nous nous faisons de notre proposition de recherche (PR1) ainsi que d'y apporter une réponse définitive.

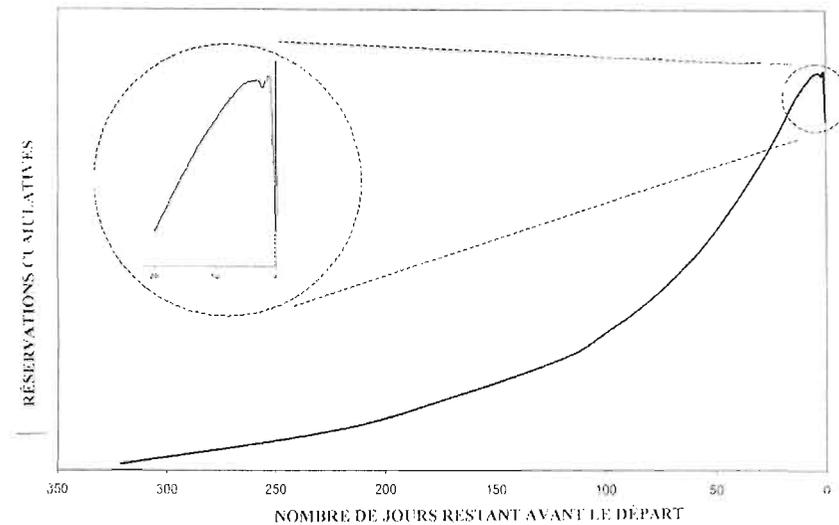
5.3.2 Variation des tarifs

La variation des tarifs est donc un outil du RM qui permet entre autre d'offrir de la disponibilité pour une classe tarifaire ou bien, au contraire, d'en restreindre l'accès pour différentes motivations de maximisation du revenu déjà évoquée. Toujours dans le but de vérifier notre proposition de recherche (PR1), nous avons décidé d'analyser les variations auxquelles sont soumis les tarifs offerts par la grille tarifaire d'AC et repérer certains principes de RM à l'origine de ces variations.

Pour commencer, il est intéressant de rappeler que pour un vol de Montréal à Toronto, il y a en moyenne 13 tarifs « *Tango* » sur les 24 vols offerts qui sont soumis à une variation par rapport au tarif de la veille, soit plus de la moitié des vols (annexe 5). Il existe donc, non

seulement, un grand nombre de tarifs proposés, mais en plus, ces tarifs sont soumis à des variations jours après jours. En collectant nos données (collecte de données numéro 5), nous avons répertorié en moyenne 3.4 variations de tarif par vol durant la dernière semaine avant le vol. Ce qui renforce notre idée que ces nombreuses variations sont guidées par les principes du RM, c'est bien parce que lorsque nous observons les tarifs pour les mois à venir (collecte de données numéro 4, tableau 17), et cela jusque dans six mois, nous voyons que les tarifs ne varient que pour les trois ou quatre prochaines semaines et après ça le tarif reste le même durant une certaine période et est par la suite réajusté. Ils ne varient pas jour après jour comme cela est observé lors de l'approche du vol. La question qui se pose est, pourquoi ces tarifs varient plus à l'approche du vol comme nous l'avons vu dans nos nombreuses collectes de données et moins lorsque le vol est dans longtemps? Nos résultats nous poussent à conclure que le nombre de réservation qui augmentent à l'approche d'un vol permettent à AC d'avoir une meilleure estimation de la disponibilité des sièges restant et permet à ce moment là d'en rechercher une maximisation du revenu comme en témoigne la figure 28:

Figure 28
Dynamique des réservations avant le jour du départ



Source : Saglietto, (2004)

Bien que nous n'ayons pas collecté tous les tarifs offerts pour les quatre catégories tarifaires, nous avons tenté de voir si les variations se font de façon proportionnelle pour les différentes catégories tarifaires (collecte de données numéro 6). Deux conclusions ressortent de cette collecte. La première concerne la catégorie tarifaire la plus chère, la « *classe affaires* ». Cette dernière n'est soumise à aucune variation ou bien une fois au passage mais reste tout de même infime (baisse de 10 \$ entre 28 et 29 mai 2008, annexe 4). Cela confirme certaines explications que nous avons recensées dans notre revue de littérature. Pour les voyageurs les moins sensibles au prix, les variations de prix ont peu d'impact sur les réservations. Leur contribution au revenu est déjà assurée avec les tarifs élevés. La maximisation du revenu est donc possible essentiellement avec les autres catégories de passagers (ou tarifaires), et c'est pour cela que ce sont ces tarifs et ces catégories tarifaires qui sont les plus sujets à des variations, contrairement aux tarifs d'affaires.

La deuxième conclusion de cette collecte est donc que près de 47% des vols, soit un peu moins de la moitié, ont connu au moins une variation non proportionnelle pour les différentes

catégories tarifaires proposées (annexe 6). Cette information revêt deux aspects essentiels mais aussi amène à une conclusion. Effectivement, ces variations non proportionnelles rappellent que cela contribue à augmenter le nombre de variation de tarifs, mais contribue aussi à augmenter le nombre de tarifs proposés. La conclusion de cela est qu'AC effectue donc une détermination de tarifs différente pour chacune de ces catégories tarifaires, et c'est cela qui explique le fait que certaines catégories tarifaires connaissent des variations non proportionnelles aux autres dans certains cas.

Nous concluons donc que ce sont d'une part les variations de tarifs d'AC qui contribuent aux nombreux tarifs que la grille tarifaire met à la disponibilité des usagers. D'autre part, nos analyses nous permettent finalement de renforcer notre décision de rejeter notre première proposition de recherche (PR1). En effet, tous ces tarifs et ces variations nous ont apportés assez d'éléments pour conclure que les tarifs sont encore le fruit d'un RM de la part d'AC.

En somme, AC ne change pas sa façon de déterminer ses tarifs et conserve un ensemble d'objectif lors de sa détermination des tarifs comme les objectifs de rendements, d'occupation (etc.) sur lesquels sa stratégie tarifaire repose, comme ses dirigeants l'ont eux même expliqués. Nous rejetons pour cela notre première proposition de recherche suggérant que la remise en question des pratiques tarifaires amène un changement dans les critères de détermination des tarifs. Cependant, notre curiosité nous pousse à aller au-delà de ces conclusions et d'essayer de comprendre dans ce cas là, le pourquoi de ces efforts à simplifier cette grille tarifaire avec laquelle les clients feront affaire.

5.3.3 Contribution de la simplification de la structure tarifaire

Nous l'avons désormais compris, les tarifs proposés par la grille tarifaire d'AC sont toujours déterminés par le RM. Afin d'être plus complet dans la réponse que nous apportons à notre première question de recherche (QR1), nous avons donc voulu savoir ce que permet cette grille tarifaire, non pas pour les usagers comme nous le verrons ultérieurement, mais pour AC, puisque la détermination des tarifs reste la même.

Nous trouvons les fondements de notre réponse principalement dans une partie de notre revue de littérature, notamment celle dans laquelle nous nous attardions aux limites du RM. Nous soulignons alors deux « *limites au RM* » pertinentes à notre situation parmi d'autres.

La première est que l'internet dévoile les secrets. Il faut donc pour cela justifier au maximum les différents tarifs offerts. En changeant ses tarifs jours après jours, sans justification, cela irrite les clients comme nous l'avons dit lorsque l'on a abordé les facteurs d'insatisfaction des usagers. Toutefois, bien que la GT offre des tarifs variant de façon assez fréquente, elle présente au moins l'avantage de les classer par catégorie, évitant donc de confronter tous les types d'usagers aux mêmes variations. Cela présente donc l'avantage de ne pas faire varier les tarifs affaires, ce qui est déjà le cas de la plupart des transporteurs. Mais en plus, d'autres usagers, ayant acheté des billets correspondants aux catégories intermédiaires (« *Tango plus* » et « *Latitude* »), sont eux aussi moins soumis à des variations car ils tendent, rappelons-le, à être moins sensibles aux prix et plus sensibles à la flexibilité. De plus, lors de notre collecte de données numéro six observant les variations proportionnelles, nous avons constaté que la plupart des variations qui sont non proportionnelles, sont souvent dans le but de minimiser la variation tarifaire (l'écart de tarif) pour certaines catégories. L'exemple du vol de 10hr entre le 28 et 29 mai 2008 en fait la parfaite illustration (annexe 4). Alors que la catégorie « *Tango* » a augmenté de 100 dollars, les catégories « *Tango plus* » et « *Latitude* » ont augmenté de 90 dollars seulement. Autrement dit, alors que la catégorie tarifaire « *Tango* » connaissait une grande variation de tarif avec celui de la veille, les catégories tarifaires supérieures « *Tango Plus* » et « *Latitude* » connaissaient des variations tarifaires non proportionnelles et de moindre importance. En prenant mieux en considération la flexibilité de chaque catégorie d'usagers, AC se donne une meilleure base lors de ses variations de tarifs avec sa GT simplifiée.

Cela nous amène à une autre limite du RM que nous avons auparavant évoquée. Il s'agit de celle faisant part de la segmentation de la clientèle toujours plus difficile à réaliser et qui souvent pose problème au fonctionnement d'un bon système de RM. La GT offre donc cet

avantage de permettre aux usagers de « *s'auto-segmenter* » selon la catégorie tarifaire qui lui convient. En effet, en choisissant eux-mêmes une des quelques catégories tarifaires proposées, AC peut savoir à quel type de segment de clientèle il a affaire, et lui attribuer un tarif en conséquence. Cela a donc l'avantage de contribuer à la maximisation du revenu, car comme nous en avons parlé dans notre revue de littérature, celle-ci est réalisable par un meilleur choix des clientèles qui, en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution maximale par rapport aux coûts fixes que l'entreprise doit supporter (Guinebetière, 2000). De plus, cette GT permet de mieux connaître le profil des consommateurs. En faisant donc un parallèle entre les propos de Lhadji (2003) voulant que le fait de connaître le profil des consommateurs et de déterminer leur sensibilité au prix semble être la clé de réussite du RM, nous comprenons mieux ce que permet cette grille tarifaire, avec ses différentes catégories, à AC et à son système de RM, notamment pour les prévisions futures. Enfin, alors que nous évoquions plus tôt dans les tendances futures des stratégies de tarification, le segment croissant de voyageurs d'affaires devenus sensibles au prix, surtout sur les trajets relativement courts (Archambault et al., 2002), il semble bien qu'AC ait déployé des moyens de répondre aux besoins de ces usagers avec notamment ses catégories tarifaires intermédiaires. Cela explique notamment la raison pour laquelle nous avons remarqué que le RM est réalisé de façon plutôt indépendante entre les catégories tarifaires, étant donné que les priorités des usagers ne sont pas les mêmes.

Puis, comme nous en avons parlé dans notre partie sur les facteurs de satisfaction des usagers des transporteurs aériens, la question de la valeur associée au tarif reste importante. En proposant plusieurs catégories tarifaires, AC permet de « *justifier* » certaines différences de tarifs et cela grâce aux différentes composantes associées à chaque catégorie. Cela nous permet de rejoindre un point important dont nous faisions part Dolan et al., (1996), voulant qu'une tarification différenciée sera acceptable par le client que si ce dernier peut faire la distinction entre les ensembles services-prix. Cette GT d'AC tente d'offrir aux usagers des ensembles services-prix qu'ils peuvent aisément distinguer étant donné que chaque catégorie tarifaire est soutenue par des caractéristiques particulières. Dans ce sens, la GT apporte un avantage certain. Toutefois, les nombreux tarifs proposés et déterminés par le RM font tout

de même perdre de vue cet ensemble services-prix car comme nous l'avons vu, dans une même journée, certains tarifs offrant moins de services peuvent se retrouver plus élevés que des tarifs offrant plus de services. Nous convenons cependant, que pour un même vol, cet ensemble services-prix est respecté pour chaque catégorie tarifaire.

AC permet donc de donner une valeur au tarif, tel qu'évoqué dans le « *VP* ». Cependant, dans un vrai contexte de « *VP* », comme nous en avons discuté dans notre revue de littérature, on ne se base plus sur l'optimisation du revenu généré par les passagers sur un vol donné. Or, dans le cas d'AC, le revenu reste une priorité. Nous pensons donc que les catégories tarifaires permettent de refléter une certaine valeur du tarif du billet au client, mais que les variations restent le fruit du RM. Il existerait donc un mix des deux (RM et VP).

Enfin, rappelons qu'AC lui-même, en tant que transporteur, peut profiter de cette GT en évitant de perdre de vue quels sont les tarifs différenciés qu'il offre sur son marché. Ceci fût d'ailleurs cité comme une des limites du RM. Certains auteurs que nous citions dans notre revue de littérature, comme Kuhlmann (2004) ou encore Dunleavy et al. (2004), voyaient que le RM était devenue une science trop complexe, avec des transporteurs perdant de vue leurs produits différenciés sur leur marché et que même certains départements du « *pricing* » avaient du mal à expliquer la rationalité derrière la différenciation des produits.

Nous concluons donc que cette grille tarifaire d'AC représente un outil permettant de poursuivre une détermination des prix guidée par le RM. Toutefois, les efforts déployés par AC dans le but de simplifier sa grille tarifaire ont permis de repousser certaines limites du RM mais aussi camoufler certains points néfastes (pour les usagers et pour AC) du RM par une nouvelle présentation de l'ensemble des tarifs. La suite de notre analyse s'avérera complémentaire à cette section. En effet, nous tenterons de valider plusieurs propositions nous amenant à connaître les résultats de ce modèle tarifaire sur les usagers mais aussi pour AC, lui-même, en tant que transporteur.

5.4 Les résultats du modèle tarifaire d'Air Canada

Cette deuxième section de notre analyse sera davantage reliée à l'apport de ce modèle tarifaire, cette fois-ci vu dans son ensemble, aux usagers mais également pour AC par le biais de ses usagers. Elle permettra de mieux situer AC par les relations de la stratégie tarifaire d'AC avec les objectifs fixé par le transporteur lui-même. La première sous-section porte sur les résultats de ce modèle tarifaire sur les usagers avant que ces derniers ne passent à l'achat. Nous poursuivrons ensuite à l'étape suivante en analysant dans quelle mesure ce modèle tarifaire peut inciter à l'achat. Enfin, nous verrons si AC peut utiliser ce modèle tarifaire afin d'orienter ses usagers vers un moyen d'achat en particulier : les achats directement sur le site d'AC. Cette analyse permettra de vérifier nos trois dernières propositions de recherche (PR2, PR3, PR4) et de tirer certaines conclusions sur la contribution de ce modèle tarifaire.

5.4.1 Analyse des résultats pré achat de modèle tarifaire d'AC sur ses usagers

La deuxième proposition de recherche (PR2) que nous voulons vérifier ici est celle portant sur la satisfaction des usagers aux différents choix et options tarifaires du modèle. Cette proposition suggère que les changements apportés au modèle tarifaire amènent une plus grande satisfaction des usagers quant aux différents choix et options tarifaires.

Avant de commencer cette partie, nous désirons exposer deux constats que nous avons retenus des résultats obtenus avec le questionnaire. D'une part, les usagers ont pour la plupart observé plusieurs changements à cette grille tarifaire au cours des deux dernières années. D'autre part, ces derniers sont dans l'ensemble satisfaits des caractéristiques offertes par la GT. Bien que ces résultats soient assez clairs, nous avons décidé de pousser notre analyse afin de mieux interpréter ces deux constats. Nous voulons savoir si, statistiquement, nous pouvons prouver que la satisfaction des usagers à cette GT est liée aux changements apportés par AC au cours de ces dernières années. Cela permettra de conclure que les changements apportés ont eu un résultat sur les usagers notamment avant que ces derniers ne passent à

l'achat pour le moment. Par la suite, nous voulons savoir si ces résultats préachats sont ressentis de la même façon pour l'ensemble des usagers ou si certaines catégories (voyageurs plus âgés, voyageurs plus fréquemment...) sont plus touchés ou pas. À l'issue de tout cela, nous serons en mesure de vérifier notre proposition de recherche.

Nous tenons brièvement à expliquer, avant de débiter l'analyse, comment se fera l'interprétation des résultats obtenus statistiquement. Chaque test est présenté dans un tableau avec une corrélation. Celle-ci sera significative à chaque fois que son niveau de signification statistique observé sera inférieur au niveau de signification théorique qui est par défaut 0,001. Dans certains cas, celui-ci peut être de 0,01 ou encore 0,05 dans le cas d'indication contraire. Cela veut dire que l'on rejette l'hypothèse nulle voulant qu'il n'y ait aucune corrélation et acceptons l'hypothèse voulant qu'il existe une corrélation. Une fois la signification établie, il reste juste à observer le sens et l'intensité de la corrélation obtenue grâce au coefficient.

Afin de savoir si les changements apportés à cette grille tarifaire selon les usagers sont les raisons de la satisfaction de ces derniers aux différents choix et options tarifaires, nous débutons par un test de Pearson qui nous permet de confirmer si une corrélation existe entre ces deux facteurs. En voici le tableau :

Tableau 18

Test de Pearson entre l'évaluation des caractéristiques de la GT et les changements observés

		Changement grille tarif AC*nombre de catégories tarifaires	Changement grille tarif AC*transparence dans le choix des tarifs	Changement grille tarif AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Changement grille tarif AC*offre de passe de vol et abonnements
Évaluation grille tarifaire AC*nombre de catégories tarifaires	Pearson Correlation	.603**	.429**	.576**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	234	234	234	234
Évaluation grille tarifaire AC*transparence dans le choix des tarifs	Pearson Correlation	.480**	.444**	.578**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	233	234	233	234
Évaluation grille tarifaire AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Pearson Correlation	.561**	.455**	.705**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	233	233	233	233
Évaluation grille tarifaire AC*offre de passe de vol et abonnements	Pearson Correlation	.535**	.360**	.580**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	233	234	233	234

** . Correlation significative au seuil 0.01

Il est donc clair dans ce tableau présentant notre test de Pearson, qu'il existe une forte relation, significative, entre les changements observés aux caractéristiques de la grille tarifaire et la satisfaction à ces dernières. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse que plus les usagers ont observé des changements, plus ils sont satisfaits des différents choix et options tarifaires. Partant des résultats que la plupart des usagers ont observé des changements, nous pensons donc que nous pouvons supporter notre deuxième proposition de recherche; les changements apportés au modèle tarifaire offrent aux usagers une plus grande satisfaction quant aux différents choix et options tarifaires. Toutefois, la corrélation la plus faible reste néanmoins celle concernant les changements observés à « la transparence dans le choix des tarifs » et la satisfaction à cette dernière. Rappelons d'ailleurs que l'opinion

générale pour cette caractéristique était « Ne sait pas » concernant les changements observés. En cela, nous pensons que le fait pour les usagers d'être en mesure d'observer davantage de changements pourrait, pour AC, permettre d'augmenter la satisfaction de ses usagers à « la transparence dans le choix des tarifs ». AC doit donc continuer sur la lancée, et c'est peut être là sa raison de constamment apporter des changements à sa grille tarifaire, afin de pouvoir permettre à ses usagers, même potentiels, d'être satisfaits par sa grille tarifaire, puisqu'il semblerait que ces changements jouent énormément dans la satisfaction.

Notre proposition de recherche (PR2) est validée, mais comme nous l'avons dit plus tôt, nous voulons aussi analyser si cette satisfaction est uniforme pour les différentes catégories de voyageurs. Nous allons donc pousser notre analyse, toujours à l'aide de test de Pearson afin de constater s'il y a une relation entre l'âge des répondants et la satisfaction aux différents choix et options tarifaires de la GT, ou encore si la fréquence des voyages peut aussi être une source de satisfaction.

Nous commençons par l'âge des répondants et allons analyser la corrélation existante à l'aide du tableau suivante présentant notre test de Pearson.

Tableau 19
Test de Pearson entre l'âge des répondants et l'évaluation des caractéristiques de la GT

		Évaluation grille tarifaire AC*nombre de catégories tarifaires	Évaluation grille tarifaire AC*transparence dans le choix des tarifs	Évaluation grille tarifaire AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Évaluation grille tarifaire AC*offre de passe de vol et abonnements
Groupe d'âge	Pearson Correlation	-.060	-.078	-.115	-.107
	Sig. (2-tailed)	.359	.233	.080	.103
	N	233	233	232	233

Globalement, il n'existe aucune corrélation significative entre la satisfaction aux différents choix et options tarifaires et le groupe d'âge des répondants. Peu importe l'âge, ces caractéristiques sont satisfaisantes de la même façon pour l'ensemble des répondants. D'une

façon globale, nous pensons donc que la grille tarifaire permet de satisfaire l'ensemble des usagers peu importe leur âge, ce qui est une bonne chose en soit et évite de discriminer une partie des usagers.

Dans la lignée de ce que nous venons de dire, nous voulons également analyser s'il existe une corrélation entre la fréquence des voyages effectués par les répondants et leur satisfaction aux différents choix et options tarifaires étudiés de la GT. Nous présentons le test de Pearson effectué en premier lieu dans le tableau 20.

Tableau 20
Test de Pearson entre la fréquence des voyages en avion effectués et l'évaluation des caractéristiques de la GT

		Évaluation grille tarifaire AC*nombre de catégories tarifaires	Évaluation grille tarifaire AC*transparence dans le choix des tarifs	Évaluation grille tarifaire AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Évaluation grille tarifaire AC*offre de passe de vol et abonnements
Nombre de voyages effectués en avion par an	Pearson Correlation	.076	.067	.087	.185**
	Sig. (2-tailed)	.249	.310	.185	.005
	N	233	233	232	233

** . Correlation significative au seuil 0.01

Encore une fois, la fréquence moyenne des voyages effectués (c'est-à-dire combien de fois le répondant prend l'avion en moyenne par an) ne permet pas, selon ce test, d'être davantage satisfait par les différents choix et options tarifaires étudiées de la grille. Toutefois, et c'est là le point le plus intéressant de notre analyse, une caractéristique se distingue des autres par une corrélation significative fortement marquée. En effet, il existe une corrélation positive entre la fréquence des voyages effectués et l'évaluation de la grille tarifaire selon l'« offre de passes de vol et d'abonnement ». Les répondants voyageant le plus par an sont les plus satisfaits par cette « offre de passe de vol et d'abonnement ». Cela révèle donc qu'AC a, au travers cette option, permis de toucher une partie de ses usagers en particulier en leur offrant une caractéristique qui leur convient le mieux. Nous constatons donc qu'AC offre des choix et options tarifaires que l'ensemble de ses usagers (qu'ils voyagent peu ou beaucoup) peuvent

apprécier avec notamment une option tarifaire appréciée touchant surtout un groupe de voyageur (les voyageurs fréquents).

Nous concluons donc, pour cette partie, que la grille tarifaire d'AC est reconnue aujourd'hui satisfaisante par ses usagers et que ceci est extrêmement lié aux changements qu'elle a connue et qui furent observés au cours des dernières années. D'où la raison pour laquelle nous avons validé notre deuxième proposition de recherche (PR2). Le modèle tarifaire est dans son ensemble apprécié par l'ensemble des usagers peu importe qu'il soit jeune ou âgés, qu'ils soient de grands voyageurs ou pas, le tout à quelques exception près, dont la plus significative : les usagers voyageant le plus fréquemment sont aussi les plus satisfaits par « l'offre de passe de vol et d'abonnement ». La grille tarifaire d'AC reste donc satisfaisante pour l'ensemble de ses usagers sans discrimination.

5.4.2 Analyse du rôle du modèle tarifaire dans la décision d'achat

En analysant ce que ce modèle tarifaire a permis de contribuer à la satisfaction des usagers, nous nous sommes seulement concentrés sur une seule composante de la partie des résultats de ce modèle tarifaire sur les usagers: les résultats préachats. Nous nous devons donc d'analyser la seconde composante, évoquée dans notre cadre conceptuel (partie inférieure), des résultats sur les usagers : la décision d'achat. Nous voulons donc savoir si le fait d'être satisfait par ce modèle tarifaire est assez pour être incité à passer à l'achat. En analysant de la sorte, nous pourrions vérifier notre proposition de recherche suivante (PR3), touchant à la décision d'achat et suggérant que les usagers du modèle tarifaire sont davantage incités à l'achat.

Rappelons, pour commencer, que selon les résultats obtenus grâce à notre questionnaire, les usagers ont été ou pourraient être incités à l'achat par les différents choix et options tarifaires de la grille, à l'exception de la caractéristique « l'offre de passes de vol et d'abonnements ». Toutefois, nous allons pousser notre analyse plus loin, car cela n'est pas assez afin de vérifier notre proposition. Nous voulons d'abord confirmer que les changements observés ont eu leur

impact sur la décision d'achat. C'est donc le premier test que nous effectuerons afin de comprendre si ce sont les changements effectués qui peuvent être la source de cette incitation à l'achat. Ensuite, nous aborderons le point central de cette partie et nous analyserons si le fait que les usagers soient satisfaits de cette grille tarifaire permet à ces derniers d'être davantage incités à l'achat. Enfin, comme la question posée dans notre questionnaire touchait à la fois les usagers ayant acheté sur AC et ceux ne l'ayant pas encore fait, nous avons pensé que nous pouvions englober dans notre analyse un volet permettant de savoir si ces deux catégories d'usagers sont autant incitées à l'achat. Cela permettra de conclure si le modèle tarifaire peut avoir une influence sur l'incitation à l'achat, notamment lorsqu'un premier achat a déjà été effectué.

AC a tellement modifié son offre tarifaire au cours de ces dernières années que les changements ne sont pas restés inaperçu pour les clients. En effectuant notre test de Pearson, nous observons d'ailleurs que les conclusions sont assez dispersées et, cela se confirme avec les chiffres, que les usagers ayant le plus observé de changements peuvent être les plus incités à l'achat mais pas dans tous les cas. Les corrélations sont donc exposées dans le tableau 21 et nous pensons qu'une analyse par caractéristique soit la plus adéquate vu l'éventail de résultats obtenus.

Tableau 21

Test de Pearson entre les changements observés et l'incitation à l'achat des différentes caractéristiques de la GT

		Inciter*nombre de catégories tarifaires	Inciter*transparence dans le choix des tarifs	Inciter*possibilité d'ajouter des options à la carte	Inciter*offre de passes de vol et abonnements
Changement grille tarif AC*nombre de catégories tarifaires	Pearson Correlation	.189**	.137*	.075	.164*
	Sig. (2-tailed)	.005	.041	.264	.014
	N	224	222	222	222
Changement grille tarif AC*transparence dans le choix des tarifs	Pearson Correlation	.089	.121	.037	.018
	Sig. (2-tailed)	.183	.071	.585	.787
	N	224	223	222	223
Changement grille tarif AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Pearson Correlation	.113	-.018	-.116	.165*
	Sig. (2-tailed)	.092	.786	.083	.014
	N	224	222	222	222
Changement grille tarif AC*offre de passe de vol et abonnements	Pearson Correlation	.058	-.109	-.207**	.147*
	Sig. (2-tailed)	.391	.105	.002	.028
	N	224	223	222	223

** . Correlation significative au seuil 0.01.

* . Correlation significative au seuil 0.05.

Le « nombre de catégories tarifaires proposées » représente la caractéristique dont les changements observés sont les plus susceptibles d'inciter à l'achat. Ces usagers sont non seulement très incités à l'achat par cette catégorie, mais aussi par deux autres : « la transparence dans le choix des tarifs » et « l'offre de passes de vol et d'abonnement ». Toutefois, la « possibilité d'ajouter des options à la carte » ne présente pas une corrélation significative.

Pour ce qui est de notre deuxième caractéristique, il apparait clairement que le fait d'avoir observé des changements à cette caractéristique n'incite pas à l'achat ni pour cette caractéristique, ni pour les autres. Les autres corrélations sont également non significatives.

Nos deux dernières caractéristiques sont elles plus disparates. Alors que les changements observés à « la possibilité d'ajouter des options à la cartes » et l'incitation à l'achat de cette caractéristique sont marqué par une corrélation négative, c'est-à-dire de sens inverse, les autres corrélations sont soit positives, soit non significatives. Ce qui veut dire que les changements observés à « la possibilité d'ajouter des options à la cartes » ont eu tendance à moins inciter à l'achat ou tout du moins n'ont en rien permis d'inciter les usagers à l'achat par cette caractéristique. Toutefois, ceux ayant observés le plus de changements sont par contre incités à l'achat par une autre caractéristique : « l'offre de passes de vol et d'abonnement ».

Enfin, et c'est devenu une habitude, notre dernière caractéristique, se distingue toujours des autres. Bien que l'on puisse conclure que les usagers qui sont le plus incités à l'achat par « l'offre de passes de vol et d'abonnement » sont ceux ayant observés le plus de changements, ces derniers ont peu été incités à l'achat par les autres caractéristiques. Encore une fois, ces usagers semblent être intéressés uniquement par cette caractéristique.

L'ensemble de ces constats rend plus difficile le fait de pouvoir tirer une seule et unique conclusion. En effet, quelques usagers sont aujourd'hui incités à l'achat car des changements furent apportés aux différentes caractéristiques de la grille tarifaire. Cependant, cela n'a pas été assez pour qu'ils soient incités par l'ensemble des caractéristiques et pire, dans plusieurs cas, ces changements ont peu ou pas permis d'inciter à l'achat. Ce n'est donc pas du coté des changements que l'on trouvera la source principale d'incitation à l'achat.

Nos résultats nous amènent donc à analyser de quelle façon la satisfaction aux différentes caractéristiques de la grille tarifaire peut inciter à l'achat. Nous présentons, avant d'entamer notre discussion, le Test de Pearson que nous avons fait (tableau 22).

Tableau 22

Test de Pearson entre l'incitation à l'achat des différentes caractéristiques de la GT et l'évaluation des caractéristiques

		Inciter*nombre de catégories tarifaires	Inciter*transparence dans le choix des tarifs	Inciter*possibilité d'ajouter des options à la carte	Inciter*offre de passes de vol et abonnements
Évaluation grille tarifaire AC*nombre de catégories tarifaires	Pearson Correlation	.249**	.176**	.159*	.259**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.017	.000
	N	225	223	223	223
Évaluation grille tarifaire AC*transparence dans le choix des tarifs	Pearson Correlation	.157*	.099	.066	.121
	Sig. (2-tailed)	.019	.141	.328	.071
	N	224	223	222	223
Évaluation grille tarifaire AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Pearson Correlation	.152*	.097	.074	.220**
	Sig. (2-tailed)	.023	.151	.270	.001
	N	224	222	222	222
Évaluation grille tarifaire AC*offre de passe de vol et abonnements	Pearson Correlation	.075	-.008	-.039	.184**
	Sig. (2-tailed)	.261	.904	.564	.006
	N	224	223	222	223

** . Correlation significative au seuil 0.01.

* . Correlation significative au seuil 0.05.

En observant cela de plus près il ressort que les usagers ayant été incité à l'achat ou étant susceptible de l'être sont dans l'ensemble les usagers étant les plus satisfaits par « le nombre de catégories tarifaires » de la grille tarifaire AC. Nous pensons donc que cette caractéristique est primordiale pour AC notamment pour peser énormément dans la décision d'achat. Les autres caractéristiques ne sont pas marquées de corrélations vraiment significatives entre l'incitation à l'achat et leur satisfaction aux différentes caractéristiques. Toutefois, les usagers les plus satisfaits par « l'offre de passes de vol et d'abonnements » sont aussi les plus incités à l'achat par cette caractéristique uniquement.

Il ressort donc que le fait d'être satisfait par une caractéristique n'est pas un facteur déterminant d'incitation à l'achat. Cette décision se fait plus par convenance, c'est-à-dire que l'utilisateur opte pour ce qu'il veut. Le fait de se retrouver face à différentes caractéristiques « satisfaisantes » n'incite en rien à l'achat tant que le client n'y retrouve pas son compte comme « la transparence dans le choix des tarifs » ou « la possibilité d'ajouter des options à la carte » qui pourtant sont jugées « satisfaisantes » par la plupart des répondants.

Nous voulons donc, en dernière partie de cette analyse, savoir si en plus des observations que les usagers ont fait de la grille tarifaire, les usagers les plus incités sont ceux ayant déjà acheté auparavant ou les néophytes de l'expérience d'achat avec AC. Voici en premier lieu notre test de Pearson qui servira de base à notre analyse.

Tableau 23

Test de Pearson entre les voyageurs ayant déjà acheté avec AC et l'incitation à l'achat des différentes caractéristiques de la GT

		Inciter*nombre de catégories tarifaires	Inciter*transparence dans le choix des tarifs	Inciter*possibilité d'ajouter des options à la carte	Inciter*offre de passes de vol et abonnements
Au cours des 2 dernières années a acheté un billet d'AC	Pearson Correlation	-.135*	-.202**	-.238**	-.178**
	Sig. (2-tailed)	.044	.003	.000	.008
	N	223	222	221	222

*. Correlation significative au seuil 0.05.

** . Correlation significative au seuil 0.01.

(SPSS est ici codé 1 pour la réponse oui, et 2 pour la réponse non. D'où les résultats négatifs)

Les corrélations sont toutes significatives et permettent d'accepter l'hypothèse que les usagers les plus incités à l'achat sont ceux ayant déjà acheté un billet avec AC auparavant. Nous pensons donc, à la vue de ces résultats, qu'une expérience d'achat déjà achevée permette d'inciter une nouvelle fois à l'achat. En cela, le défi pour AC est d'amener ses usagers à franchir le premier pas et de procéder à son premier achat. Après cela, il semble que les achats suivants sont plus aisés à réaliser par les usagers et qu'à ce moment les différentes caractéristiques s'avèrent plus significatives dans la décision d'achat. D'ailleurs, ce qui renforce davantage ces propos est bien le résultat de la corrélation existante entre l'incitation

à l'achat due à la « la possibilité d'ajouter des options à la cartes » et l'achat avec AC au cours des dernières années. Alors que les changements observés ne montraient en rien un facteur pouvant inciter à l'achat, il apparaît dès lors que cette caractéristique est celle incitant le plus à l'achat pour les usagers ayant déjà acheté avec AC. L'expérience d'achat a donc en un effet sur cette caractéristique en lui permettant d'inciter à l'achat. AC doit donc « jouer » sur ce point afin de rendre les usagers encore plus incités à l'achat.

Nous concluons donc cette partie par un constat que certains pourraient considérer évident mais qui ne devrait pas entièrement satisfaire les dirigeants d'AC. Que ce soit les changements apportés à plusieurs caractéristiques de la grille tarifaire d'AC, ou encore la satisfaction à ces dernières, aucun de ces deux facteurs n'a clairement permis d'inciter à l'achat. D'où la raison pour laquelle nous rejetons notre troisième proposition de recherche voulant que les usagers du modèle tarifaire sont davantage incités à l'achat. Cela rend donc peu évident que le modèle tarifaire puisse augmenter réellement la part de marché d'AC. Seule une première expérience d'achat pourrait vraiment permettre d'inciter à l'achat. Le fait de plaire aux usagers, ou encore d'apporter des changements, même reconnus, ne semblent pas être assez pour pousser concrètement à l'achat. Seule une caractéristique semble se distinguer dans l'incitation à l'achat, il s'agit du « nombre de catégories tarifaires ». Enfin, « l'offre de passes de vol et d'abonnement » peut inciter à l'achat seul pour les usagers spécifiquement intéressés par cette caractéristique uniquement et non les autres.

5.4.3 Analyse des résultats sur les usagers pour AC

Enfin, dans ce dernier volet de notre analyse, nous analysons de quelle façon, l'effet que la grille tarifaire a eu sur les usagers peut avoir un effet sur AC par la même occasion. Plus précisément, nous avons voulu savoir si le fait de proposer ces caractéristiques en ligne via le site de réservation d'AC peut, ou permettrait d'inciter à effectuer les achats directement via le site d'AC. Notre analyse va permettre de vérifier notre dernière proposition de recherche (PR4) portant sur les achats directement sur le site de réservation d'AC et suggérant que le modèle tarifaire permet l'accroissement des achats directs sur le site en ligne d'AC.

En procédant à cette analyse, nous allons même être en mesure d'estimer si, de façon indirecte, AC peut réaliser des économies au niveau de ses frais de distribution vu que ces derniers sont directement liés au nombre de vente en ligne. Cette analyse va permettre de savoir si les changements apportés ont joué un rôle dans l'incitation aux réservations en ligne, et si le fait d'être satisfait de cette grille tarifaire peut également être une source d'incitation. Nous voulons aussi appréhender si ce sont les voyageurs voyageant les plus fréquemment qui sont les plus incités à réserver directement en ligne.

Les changements qu'AC a décidé d'apporter à sa grille tarifaire n'ont pas eu jusqu'à présent un effet vraiment remarquable dans la décision d'achat. En posant la question directement dans notre questionnaire, nous obtenons toutefois comme réponse principale que la grille tarifaire peut « fortement » inciter à acheter directement sur le site en ligne de réservation d'AC. Toutefois, en effectuant un nouveau Test de Pearson dont nous présentons les résultats dans le tableau 24, nous voyons qu'aucune corrélation n'est vérifiée entre les changements observés et l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC.

Tableau 24

Test de Pearson entre les changements observés des caractéristiques de la GT et l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC

		Changement grille tarif AC*nombre de catégories tarifaires	Changement grille tarif AC*transparence dans le choix des tarifs	Changement grille tarif AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Changement grille tarif AC*offre de passe de vol et abonnements
Grille tarifaire*incite à acheter directement sur le site en ligne d'AC	Pearson Correlation	.056	.072	-.005	-.017
	Sig. (2-tailed)	.402	.281	.943	.800
	N	223	224	223	224

Ceci renforce donc l'idée que les changements observés ne changent pas réellement les comportements d'achat des clients, même si ces derniers ont été observés. Il faut donc pour

AC s'orienter vers d'autres changements afin d'inciter ses usagers ou simplement se résoudre à l'idée que peu importe les changements effectués, ces derniers n'inciteront en rien à utiliser plus le site de réservation en ligne d'AC. À l'inverse, et c'est ce dont nous nous rendons compte en effectuant un autre test de Pearson (tableau 25), le fait d'être satisfait par les caractéristiques proposées est en étroite corrélation avec l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC que nous étudions pour l'ensemble des caractéristiques.

Tableau 25

Test de Pearson entre l'évaluation des caractéristiques de la GT et l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC

		Évaluation grille tarifaire AC*nombre de catégories tarifaires	Évaluation grille tarifaire AC*transparence dans le choix des tarifs	Évaluation grille tarifaire AC*possibilité d'ajouter des options à la carte	Évaluation grille tarifaire AC*offre de passe de vol et abonnements
Grille tarifaire*incite à acheter directement sur le site en ligne d'AC	Pearson Correlation	.234**	.146*	.125*	.103*
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.032	.025
	N	224	224	223	224

** . Correlation significative au seuil 0.01.

* . Correlation significative au seuil 0.05.

La caractéristique qui ressort le plus est celle du « nombre de catégories tarifaires proposées ». C'est donc en grande partie cette caractéristique qui permet les achats sur le site d'AC. AC doit donc continuer à miser sur cette caractéristique. La « transparence dans le choix des tarifs » est également une caractéristique qu'AC se doit également de rendre satisfaisante aux yeux de ses usagers car cette dernière peut également orienter ses usagers de la façon souhaitée, c'est-à-dire sur son site.

Puis, dernièrement, le type d'usagers étant le plus incité à compléter sa réservation directement en ligne avec AC selon ces caractéristiques nous intéresse. Notre Test de Pearson indique clairement qu'il n'existe aucune corrélation entre la fréquence des voyages effectués et l'incitation à l'achat en ligne avec AC.

Tableau 26

Test de Pearson entre la fréquence des voyages en avion effectués et l'incitation à l'achat directement sur le site de réservation d'AC

		Vous prenez l'avion	Grille tarifaire*incite à acheter directement sur le site en ligne d'AC
Nombre de voyages effectués en avion par an	Pearson Correlation	1.000	.040
	Sig. (2-tailed)		.551
	N	290.000	223

L'incitation à l'achat directement en ligne avec AC est donc partagée par toutes les catégories d'utilisateurs. Il semble que cela soit une bonne chose pour AC en offrant un ensemble de caractéristiques ne contribuant à aucune mise à l'écart d'utilisateurs, que ces derniers voyagent fréquemment ou pas.

Pour conclure, il apparaît encore une fois que l'incitation à l'achat directement en ligne sur le site d'AC ne soit pas une tâche si aisée pour AC. Les changements apportés aux caractéristiques ne se sont pas avérés porteuses de fruits. Toutefois, AC peut compter sur l'image satisfaisante que ces caractéristiques reflètent sur les utilisateurs pour avoir un effet sur l'achat et cela de façon plus ou moins semblable pour l'ensemble des utilisateurs (voyageant peu ou pas). Conséquemment, les différents tests que nous venons d'effectuer nous semblent suffisants pour supporter notre proposition de recherche 4 (PR4) suggère que le modèle tarifaire permet l'accroissement des achats directs sur le site en ligne d'AC, dans la mesure où nous savons que la plupart des utilisateurs sont satisfaits des caractéristiques du modèle tarifaire surtout pour deux d'entre elles : « le nombre de catégories tarifaires » et « la transparence dans le choix des tarifs ».

Nous concluons donc qu'AC pourrait profiter d'économies dans ses frais de distribution en apportant des changements « satisfaisants » aux différentes caractéristiques de sa grille tarifaire.

Les analyses conduites dans ce chapitre nous ont permis de valider deux des quatre propositions de recherche que nous avons au préalable posées, et d'en rejeter deux. Nous

présentons dans le tableau suivant un récapitulatif des propositions de recherche et des résultats obtenus quant à leur validation.

Tableau 27
Validation des propositions de recherche

Propositions de recherche	Résultats
PR1 : La remise en question des pratiques tarifaires amène un changement dans les critères de détermination des tarifs	<i>Rejetée</i>
PR2 : Les changements apportés au modèle tarifaire amènent une plus grande satisfaction des usagers quant aux différents choix et options tarifaires	<i>Validée</i>
PR3 : Les usagers du modèle tarifaire sont davantage incités à l'achat	<i>Rejetée</i>
PR4 : Le modèle tarifaire permet l'accroissement des achats directs sur le site en ligne d'AC	<i>Validée</i>

Avant de passer à la conclusion de cette analyse, nous voulons faire un petit lien entre les fruits de notre analyse et les objectifs et résultats en termes de performance financière selon AC de son propre modèle tarifaire, comme nous en parlions plus tôt. L'objectif d'AC de fournir au client un modèle tarifaire apprécié par ses usagers est donc devenu un pari réussi, notamment grâce aux changements apportés. De là à affirmer que ce modèle est reconnu par les usagers eux-mêmes comme « *axé sur le client* », ou encore reconnu pour « *sa transparence tarifaire* », il reste encore un pas à franchir selon les conclusions de notre analyse. Les autres objectifs qu'AC s'était fixé et que le transporteur a également atteints, selon lui-même, grâce à la stratégie tarifaire, sont « *l'accroissement du rendement* » et « *la baisse de coûts* ». Alors que nous avons pu établir un lien entre le modèle tarifaire et la baisse des coûts (de distribution notamment), grâce à l'incitation aux réservations directement sur le site de réservation d'AC, l'accroissement du rendement reste encore en suspens. Toutefois, nous pouvons affirmer qu'AC et sa grille tarifaire simplifiée sont toujours à la recherche d'une amélioration du rendement, en témoigne l'utilisation de principes du RM dans la

détermination des tarifs de la grille tarifaire. Enfin, concluons que Montie Brewer (PDG d'AC) a presque réussi son pari « *voulant changer carrément la façon dont les particuliers et les entreprises se procurent leurs voyages aériens* », dans la mesure où désormais les usagers tendent à être incités par les achats directement en ligne sur le site de réservation d'AC. Cela confirme donc que la baisse des coûts de distribution est un objectif atteint grâce au modèle tarifaire proposé par AC.

Ainsi, nous pouvons affirmer qu'AC a réalisé de nombreux changements ces dernières années au niveau de sa structure tarifaire. Toutefois, ces changements ne semblent pas vraiment avoir touché la manière dont sont déterminés les tarifs. Le RM reste toujours l'outil principal de détermination des tarifs étant donné qu'AC propose toujours un grand nombre de tarifs et que ces derniers sont toujours sujets à de nombreuses variations dues au RM. Les critères de détermination des tarifs restent donc les mêmes (PR1). Toutefois, l'émergence d'autres produits offerts par AC, comme « les options à la carte » et « les passes multivols » permettent d'offrir aux usagers des produits étant moins marqués par le RM. La simplification tarifaire, quant à elle, a le mérite de minimiser les effets négatifs du RM.

Le modèle tarifaire semble donc être plus axé vers les usagers en espérant bien entendu des retombés. Alors que les changements apportés au modèle tarifaire ont apportés une satisfaction aux usagers (PR2), AC n'a pas réussi à transformer cet avantage par une augmentation de ses ventes grâce à ce modèle tarifaire, étant donné que celui-ci ne permet pas d'inciter significativement à l'achat (PR3). En revanche, ce dernier peut tout de même se rattraper en contribuant à réaliser des économies, étant donné qu'il permet l'accroissement des achats directement en ligne sur le site de réservation d'AC (PR4).

6 CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE ET SUGGESTIONS

D'un point de vue théorique, l'ensemble de la littérature que nous avons exploré, nous a permis d'avoir une base solide pour l'analyse des stratégies tarifaires des transporteurs aériens. L'élaboration de notre cadre conceptuel a aussi été importante dans l'établissement de cette base théorique. À cela, ajoutons l'exploration de nombreuses informations continuellement fournies par AC, notamment par l'intermédiaire de ses communiqués de presse.

Notre objectif de recherche nous a permis de construire un pont entre l'aspect théorique de nos contributions et l'aspect davantage pratique. En effet, cette étude permettra, non pas seulement à AC mais aussi à d'autres transporteurs aériens, d'avoir une meilleure image des changements à apporter lors du lancement d'une nouvelle stratégie tarifaire et de mieux contribuer à l'obtention de résultats positifs pour les usagers et le transporteur lui-même. Cette étude est donc applicable à l'ensemble des transporteurs aériens de par ses enseignements.

Nous pensons également que cette étude constitue en elle-même une contribution à la recherche, mais aussi une étape de plus de franchise pour les recherches futures. En effet, une des premières conclusions que nous formulions au sujet de ce RM qui est toujours à la source de la détermination des tarifs de la grille tarifaire d'AC, pourrait inciter la naissance d'autres études sur l'utilité de tarifs recherchant moins la maximisation du revenu. Notons que la stratégie tarifaire va également dans ce sens en offrant d'autres produits (comme les passes de vols et d'abonnement) à un prix fixe, minimisant l'influence et le poids du RM. AC, tout comme n'importe quel transporteur aérien, aurait donc besoin de connaître quels autres produits offrir, limitant les effets pervers du RM, et permettant à la fois des ventes. Cela pourrait donc constituer une suite à cette étude.

Nous pensons également que l'effet de la stratégie tarifaire sur d'autres facteurs pourrait constituer une recherche permettant de tirer davantage de conclusions. En effet, le manque de

données stratégiques ne nous a pas permis d'établir un lien direct avec l'augmentation du coefficient d'occupation, dont les historiques que nous présentions ne démontraient pas de réelles améliorations, ou encore le passage à une classe supérieure, ni même d'avoir des chiffres exacts de l'augmentation du rendement.

Finalement, il serait fort intéressant de rendre plus concret certaines méthodes incitant davantage à l'achat. Bien que cela se rapporte plus au domaine du marketing, nous pensons que cela s'inscrirait dans la lignée de cette recherche étant donné les résultats obtenus montrant l'échec d'AC quand vient le temps de pousser ses usagers à l'achat.

CONCLUSION

Cette recherche se voulait être une mise en lumière de ce que des changements dans le modèle tarifaire proposé par un transporteur peuvent permettre aux usagers, mais aussi et surtout au transporteur lui-même. Pour cela, le cas d'AC fût choisi à des fins d'analyse. Loin de vouloir en tirer des conclusions pour tous les transporteurs de l'industrie, notre analyse nous a permis de comprendre comment s'organise un changement dans la stratégie tarifaire, mais aussi de comprendre le pourquoi et les résultats, pour le transporteur et pour ses usagers, d'un tel changement.

Les résultats obtenus par notre analyse permettent de soutenir que le nouveau modèle tarifaire a permis d'offrir à AC de nombreux avantages. Alors que nous pensions que ces avantages seraient partagés entre AC et ses usagers, nous comprenons désormais qu'ils sont plus destinés à AC lui-même. Certes l'utilisateur se retrouve face à un plus grand choix de tarifs, d'options et de produits notamment, qu'il juge satisfaisant d'ailleurs, mais nous ne pensons pas que l'utilisateur soit le plus gagnant dans tout cela, vu que ces caractéristiques ne semblent pas être toutes déterminantes. Les résultats confirment que ce ne sont pas toutes les caractéristiques qui incitent à l'achat. Cela ajoute d'ailleurs un petit bémol aux avantages que procure ce modèle tarifaire à AC, seules deux caractéristiques incitent ou pourraient inciter à l'achat, les autres n'ont pas d'effet. Toutefois, la grille tarifaire apporte de nombreux avantages permettant de poursuivre une détermination des tarifs selon un RM dépourvu d'un grand nombre de ses limites et points négatifs. AC récolte également les fruits de son modèle tarifaire par une diminution probable de ses frais de distribution rendue possible grâce à l'incitation des différentes caractéristiques du modèle tarifaire à réaliser les réservations directement sur le site de réservation d'AC plutôt que par un autre canal.

Nous pensons finalement que les limites de notre recherche constituent en partie la nécessité de recherches futures sur le même sujet. Les limites méthodologiques que nous avons évoquées, comme les limites des questionnaires en ligne, représentent un frein à notre recherche. En effet, les questionnaires en ligne apportent parfois un manque de

représentativité de la population. De plus, le manque d'information dû en partie à l'absence d'entretien direct avec des dirigeants d'AC, nous a empêché de pousser notre analyse plus en profondeur ou encore d'aborder d'autres résultats stratégiques que la grille tarifaire d'AC aurait pu influencer. Enfin, l'insuffisance d'outils d'analyse, qui fait que nous avons dû nous rabattre sur une cueillette de données sur les vols qui, rappelons le, n'est pas exhaustive, nous permet de tirer des conclusions qui restent subjectives et partielles.

D'où l'intérêt de réaliser des recherches futures, non pas seulement pour formaliser cette dernière, mais aussi afin d'élargir cette recherche à des sujets connexes, comme d'autres moyens de détermination possible des tarifs ou l'instauration de futurs modèles tarifaires pour AC et d'autres transporteurs aériens. Cette recherche pourrait aussi constituer un point de départ pour des études abordant la question des politiques tarifaires et pourrait même se voir élargie à l'ensemble des entreprises de service.

BIBLIOGRAPHIE

- Alba, Joseph, Lynch John, Weitz Barton, Janiszewski Chris et et al. 1997. «Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces». *Journal of Marketing*. vol. 61, no 3, p. 38.
- Archambault, Michel, et Jacques Roy. 2002. *La situation du transport aérien crise conjoncturelle ou métamorphose? : document de réflexion du colloque Un enjeu majeur pour le tourisme : se doter d'un réseau de transport aérien à l'image des nouvelles réalités*. Montréal: Université du Québec à Montréal École des sciences de la gestion Chaire de tourisme, 22 f. p.
- Bain, Joe Staten. 1968. *Industrial organization 2e ed*. New York: J. Wiley, 678 pages p.
- Belobaba, P. P. 1998. «PODS Results Update: Interaction of Forecasts and O&D Control Demand». In *AGIFORS Reservation and Yield Management Study Group Meeting*.
- Bender, A.R, et F.J Stephenson. 1998. «Contemporary issues affecting the demand for business air travel in the United States». *Journal of Air Transport Management*. vol. 4, no 2, p. 99.
- Benzoni, L, R Arena, J De Brandt et P.M Romani. 1991. *Traité d'économie industrielle*, 2ème édition. Paris: Économica.
- Bowen, John, T , et Shoemaker Stowe. 1998. «Loyalty: A strategic commitment». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 39, no 1, p. 12.
- Brancatelli, Joe. 2004. «If they fix, we will fly». *Usa today*.
- Brisoux, Jacques E. 1980. «Le phénomène des ensembles évoqués: une étude empirique des dimensions contenu et taille». Thèse, Quebec, Université Laval.
- Calvet, Jean-Francois. 1998. «Le Yield Management et ses conséquences organisationnelles dans un établissement hôtelier». Mémoire, Grenoble, Institut d'Étude Politique de Grenoble 112 p.
- Capiez, Alain. 2003. *Yield management : optimisation du revenu dans les services*. Paris: Hermes Science : Lavoisier, 208 p.
- Cary, Denis. 2004. «A view from the inside». *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 3, no 2, p. 200.
- Cloux, Floriane. 2004. «Les low cost, une menace pour les compagnies traditionnelles?». Mémoire, Sierre, École Suisse de Tourisme de Sierre, 58 p.
- Cross, R.G. 1993. «An introduction to revenue management». In *The handbook of Airline Economics*, The Aviation Weekly Group, D. Jenkins, p. 443. New-York: Mcgraw-Hill.

- , 1998. *La tarification flexible stratégie de croissance : vendre au bon prix au bon client au bon moment*. Paris: Éditions d'Organisation, xiv, 216 p.
- Czepiel, John A., Michael R. Solomon et Carol F. Surprenant. 1985. *The Service encounter managing employee/customer interaction in service businesses*. Coll. «The advances in retailing series». Lexington, Mass.: Lexington Books, x, 338 p.
- Daudel, Sylvain, et Georges Vialle. 1989. *Le Yield Management la face encore cachée du marketing des services*. Paris: InterÉditions, 154 p.
- De Carne, E., Lebrun, J. (2005). Rapport du conseil national de la consommation sur le transport aérien. Rapport d'activité du conseil national pour la consommation: 15 p
- Decker, Myriam. 2005. *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts : les turbulences du low cost dans le ciel européen*. Paris: L'Harmattan, 160 p.
- Desmet, Pierre, et Monique Zollinger. 1997. *Le prix de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*. Paris: Économica, 244 p.
- Doganis, Rigas. 2001. *The Airline Business in the Twenty-first Century*. Londres: Routledge, 256 p.
- Dolan, Robert J., et Hermann Simon. 1996. *Power pricing how managing price transforms the bottom line*. New York: Free Press, xi, 369 p.
- Donaghy, K., McMahon, U., et McDowell, D. 1995. «Yield Management: an overview». *International Journal of Hospitality Management*. vol. 14, no 2, p. 139.
- Dunleavy, Hugh, et Westermann Dieter. 2005. «Future of airline revenue management». *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 3, no 4, p. 380.
- Elman, Gilbert. 2007. «The Best of 2006». *Global Traveler*. vol. 6, no 6.
- Gensollen, Thierry. 2006. *Internet : danger, ou, Les arcanes de la toile*. La Seyne-sur-Mer: Éditions Thierry Gensollen, 172 p.
- Gillen, D.W., Morisson, W.G., Stewart. C. (2002). Élasticité de la demande de transport aérien de passagers: Concepts, problèmes et mesure. School of Business and Economics. Waterloo, Ministère des finances du Canada
- Guérout, F. 1997. «La libéralisation du ciel européen». *Alternatives Économiques*. vol. 146, p. 51.
- Gueusquin, Hervé. 2005. «La concurrence économique dans le transport aérien». Mémoire, Villetaneuse, Université Paris 13.
- Guinebretiere, Vincent. 2000. «Les facteurs clés de succès du Yield Management dans les transports aériens». Mémoire, Lille, Institut Universitaire Professionnalisé Marketing Ventes, 43 p.
- Heskett, James L., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., et L., Sclesinnger. 1994. «Colocando para funcionar a cadeia servicós-lucro». *Harvard Business Review*, p. 164.

- Huberman, A. M., et Matthew B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives recueil de nouvelles méthodes*. Coll. «Pédagogies en développement». Montréal
Bruxelles: Éditions du Renouveau pédagogique
De Boeck-Wesmael, 480 p.
- Irene, C. L. Ng (2006). Differentiation, self-selection and revenue management. 5: 2 p
- Jolicoeur, Martin. 2007. «Une courte lune de miel pour Porter?». *Les affaires*, 27 septembre 2007.
- Jones, Peter. 2000. «Defining Yield Management and mesuring its impact on hotel performance». In *Yield Management: Stratégies for the Service Industries*, p. 85. Londres: Continuum Books.
- Jones, Peter, et Donna Hamilton. 1992. «Yield Management: Putting People in the Big Picture». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 33, no 1, p. 89.
- Kahneman, Daniel, et Tversky Amos. 1979. «Prospect theory: an analysis of decision under risk». *Econometrica (pre-1986)*. vol. 47, no 2, p. 263.
- Kimes, Sheryl E. 1989. «The Basics Of Yield Management». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 30, no 3, p. 14.
- , 2000. «Revenue management on the links». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 41, no 1, p. 120.
- Kuhlmann, Ron. 2004. «Why is revenue management not working?». *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 2, no 4, p. 378.
- Lahoti, Anil. 2002. «Why Ceo's should care about revenue management: How to minimize the implementation pains and maximize the benefits». *OR/MS today*, February 2002.
- Laliberté, Michèle. 2004. «La low cost mania- l'ABC des transporteurs à tarifs réduits». En ligne. <http://www.veilletourisme.ca/fr/titre_resume_article.aspx?sortcode=1.5.9&id_article=188>. Consulté le 23 février 2006.
- , 2004. «La simplification tarifaire dans l'industrie aérienne». Réseau de vielle en tourisme. En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2004/11/11/la-simplification-tarifaire-dans-lindustrie-aerienne/>>. Consulté le 22 juillet 2006.
- Lapert, Denis. 2005. *Le marketing des services*. Paris: Dunod, 128 p.
- Lawton, Thomas, C. 1999. «The limits of price leadership: Needs-based positioning strategy and the long-term competitiveness of Europe's low fare airlines». *Long Range Planning*. vol. 32, no 6, p. 573.
- LeGoff, Jean-Pierre. 1993. *Économie managériale marchés, soutien à la décision, concurrence*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xxv, 445 p.
- Lhadji, D. 2003. «La contribution de l'internet à la performance d'un Yield Management hôtelier». In *8ème colloque de l'Association Information et Management (A.I.M)* (21-23 mai).

- Lieberman, Warren H. 1991. «Making Yield Management work for you: Ten steps to enhanced Revenues». *Journal Management science*. vol. 23, no 2, p. 173.
- , 1993. «Debunking the myths of yield management». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 34, no 1, p. 34.
- Littlewood, W. 1972. «Forecasting and control of passenger bookings». *AGIFORS Annual Symposium Proceedings*. vol. 12, p. 95.
- Madore, Odette, Daniel J. Shaw et Canada. Bibliothèque du Parlement. Service de recherche. 1993. *L'industrie du transport aérien au Canada sa structure, sa performance et ses perspectives d'avenir*. Ottawa: Bibliothèque du Parlement Service de recherche, v. p.
- Mason, E. 1939. «Price and production policies of large-scale enterprises». *American Economic Review*. vol. 29, p. 61.
- McGill, Jeffrey, I, et J. van Ryzin Garrett. 1999. «Foreword to the Focused Issue on Yield Management in Transportation». *Transportation Science*. vol. 33, no 2, p. 135.
- Möller, Andris, Römisch Werner et Weber Klaus (2004). A new approach to O&D revenue management based on scenario trees I. 3: 265 p
- Mommens, Françoise. 2004. «Planification et réservation des vacances passent par le net». Réseau de veille en tourisme. En ligne. <<http://veilletourisme.ca/2004/05/12/planification-et-reservation-des-vacances-passent-par-internet/>>. Consulté le 6 mai 2007.
- Nagle, T. et R. Holden. 1995. *The strategy and Tactics of Pricing*, First. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Neal, William, D, et Wurst John. 2001. «Advances in market segmentation». *Marketing Research*. vol. 13, no 1, p. 14.
- Pavaux, Jacques. 1984. *L'economie du transport aerien la concurrence impraticable*. Paris: Économica, viii, 434 p.
- Pender, Lesley. 1999. *Marketing management for travel and tourism*. Cheltenham: Thornes, ix, 326 p.
- Phillips, Robert. 2005. *Pricing and revenue optimisation*, 1st edition. California: Stanford Business Books.
- Porter, Michael E. 1981. «The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 6, no 4, p. 609.
- Ratliff, Richard, et Vinod Ben. 2005. «Airline pricing and revenue management: A future outlook». *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 4, no 3, p. 302.
- Saglietto, Florence. 2004. «Transport aérien et montée en puissance des systèmes de réservation». *Comprendre et gérer*. vol. 75, p. 18.

- Schwartz, Z. 1998. «The confusing side of Yield Management: myths, error and misconception». *Journal of Hospitality and Tourism Research*. vol. 22, no 4, p. 413.
- Shao, L. 1998. «The implementation of revenue management at Air China». Mémoire, Montréal, Université Concordia, 92 p.
- Shaw, Stephen. 1982. *Air transport a marketing perspective*. London: I. Pitman, x, 258 p.
- Shoemaker, Stowe. 2003. «The future of pricing in services». *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 2, no 3, p. 271.
- Shumsky, Robert. 2006. «The Southwest effect, airline alliances and revenue management». *Journal of Revenue and Pricing Management*. vol. 5, no 1, p. 83.
- Sinsou, Jean-Paul. 1999. *Yield & revenue management optimisation de la recette dans les transports de passagers*. Paris: Presses de l'Institut du transport aérien, iii, 172 p.
- Smith, Barry C., John F. Leimkuhler et Ross M. Darrow. 1992. «Yield Management at American Airlines». *Interfaces*. vol. 22, no 1, p. 8.
- Swartz, Teresa A., et Dawn Iacobucci. 2000. *Handbook of services marketing & management*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, ix, 521 p.
- Téboul, James. 1999. *Le temps des services une nouvelle approche de management*. Paris: Éditions d'Organisation, xii, 311 p.
- Tretheway, Michael W. 2004. «Distortions in airlines revenues: why the network airline business model is broken». *Journal of Air Transport Management*. vol. 10, no 1, p. 3.
- Tretheway, Michael W., Tae Hoon Oum et University of British Columbia. Centre for Transportation Studies. 1992. *Airline economics foundations for strategy and policy*. Vancouver: University of British Columbia Centre for transportation studies., xvii, 123 p.
- Upchurch, R.S, T Ellis et J Seo. 2002. «Revenue Management underpinnings: an exploratory review». *Hospitality Management*. vol. 21, no 1, p. 67.
- Volle, Pierre. 2000. «Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche». *Revue Française du Marketing*. vol. 177, p. 17.
- Weatherford, L. R., et P. P. Belobaba. 2002. «Revenue impacts of fare input and demand forecast accuracy in airline yield management». *The Journal of the Operational Research Society*. vol. 53, no 8, p. 811.
- Weatherford, Lawrence R., et Samuel E. Bodily. 1992. «A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking, and Pricing». *Operations Research*. vol. 40, no 5, p. 831.
- Xiao, L., Bouissou, F., Yerlikaya, F. 2004. «Le problème du transport aérien américain». Paris, École nationale des Ponts et Chaussées, 14 p.

Yin, R. K. 1994. *Case study research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 171 p.

Zeithaml, Valarie A. 1988. «Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence». *Journal of Marketing*. vol. 52, no 3, p. 2.

Rapports, études, articles de journaux en ligne et sites internet :

(1991). Transport aérien international: concurrence et réglementation, Groupe de travail ministériel sur la politique internationale de l'air. 1: 48 p

(2001). Rapport annuel de WestJet. Calgary, WestJet

(2001). Rapport annuel d'Air Canada. Montréal, Air Canada

(2002). Rapport de discussion Cadre de travail de la politique du transport aérien, Association du transport aérien du Canada

(2002). Rapport annuel de WestJet. Calgary, WestJet

(2002). Rapport annuel d'Air Canada. Montréal, Air Canada

(2003). Rapport annuel de WestJet. Calgary, WestJet

(2003). Rapport annuel d'Air Canada. Montréal, Air Canada

(2004). Rapport annuel de WestJet. Calgary, WestJet

(2004). Rapport annuel d'Air Canada. Montréal, Air Canada

(2005). Rapport annuel de WestJet. Calgary, WestJet

(2005). Rapport annuel d'Air Canada. Montréal, Air Canada

(2005). Rapport d'études liés à l'aviation générale, Direction générale de l'aviation civile

(2006). Rapport annuel de WestJet. Calgary, WestJet

(2006). Rapport annuel d'Air Canada. Montréal, Air Canada

(2006). Air Travel Consumer Reports for 2006, Aviation Consumer Protection Division: 9 p

(2002). Etude sur les services d'intérêt économique général auprès des citoyens des 15 pays de l'union européenne. Bruxelles, Commission européenne. Direction Générale marché intérieur. Direction Générale santé et protection des consommateurs: 107 p

(2006). La gestion des voyages et des dépenses d'affaires des entreprises canadiennes, Amex Canada/IPSOS REID

- (2007). Passenger self-service 2006, Société Internationale de Télécommunication Aéronotique En ligne.
 <http://www.sita.aero/Download_centre/Corporate_information/default.htm?downloadGuid=%7b96B7D39B-8CEB-42B5-AFC0-4F43BC47E2C3%7d>. Consulté le 15 mai 2007
2003. « Air France veut réduire ses coûts et changer ses tarifs ». *Le Monde* (France), 19 novembre 2003.
2005. «La compagnie aérienne KLM revoit son offre tarifaire». *Le monde* (France), 14 octobre 2005.
2007. «Air Canada et WestJet font le plein de passagers». *La presse*, p. 4.
2007. «ATW's 2007 Aviation Technology Achievement Award». *Air Transport World*.
2007. «Aircanada.com révolutionne le merchandising des compagnies aériennes grâce aux solutions Amadeus». En ligne. <<http://www.amadeus.com/fr/x60006.html>>. Consulté le 17 juin 2007.
- 2007.«Prix et distinctions d'Air Canada». En ligne.
 <<http://www.aircanada.com/fr/about/media/facts/awards/index.html>>. Consulté le 22 septembre 2007.
- <www.aircanada.ca> consulté en permanence
- <www.airfrance.ca> consulté en permanence
- <www.westjet.ca> consulté en permanence
- <http://www.leforum.de/artman/publish/article_139.shtml> consulté le 10 mars 2007
- <<http://aviation.squarespace.com/display/ShowJournal?moduleId=1049307&categoryId=91990>>
 consulté le 12 janvier 2007
- <<http://fr.news.yahoo.com/afp/20080704/img/pts-marches-energie-petrole-39b2548022360.html>>
 consulté le 25 juin 2008
- <<http://micro.newswire.ca/release.cgi?rkey=1210181181&view=75252-1&Start=30>> consulté le 16 avril 2006
- <<http://micro.newswire.ca/release.cgi?rkey=1210181181&view=75252-1&Start=30>> consulté le 16 avril 2006
- <<http://micro.newswire.ca/release.cgi?rkey=1401044687&view=75252-1&Start=10>> consulté le 16 avril 2006
- <<http://micro.newswire.ca/release.cgi?rkey=1210181181&view=75252-1&Start=30>> consulté le 16 avril 2006
- <<http://micro.newswire.ca/release.cgi?rkey=1401044687&view=75252-1&Start=10>> consulté le 2 mai 2006

<<http://micro.newswire.ca/release.cgi?rkey=1401044687&view=75252-1&Start=10>> consulté le 2 mai 2006

<<http://micro.newswire.ca/release.cgi?rkey=1410275237&view=75252-1&Start=0>> consulté le 17 novembre 2006

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire en français et anglais

Dans le cadre d'une recherche sur les grilles tarifaires des compagnies aériennes, notamment celle d'Air Canada, nous aimerions que vous puissiez répondre à notre questionnaire. Pour chaque question, il s'agit de cliquer sur la réponse qui vous semble la plus adéquate.

Le temps requis pour remplir le questionnaire est de 10 minutes. Vos réponses demeureront anonymes.

Pour des explications ou des précisions supplémentaires, vous pouvez me contacter par courriel à : samake.drissa@uqam.ca ou vous pouvez communiquer avec Yvon Bigras, professeur à l'ESG, au (514) 987-3000, poste 7054, ou par courriel à bigras.yvon@uqam.ca. Nous vous remercions beaucoup de votre participation à ce projet important.

1. Votre sexe

- Homme
- Femme

2. Votre groupe d'âge

- Moins de 25 ans
- 25 à 39 ans
- 40 à 59 ans
- 60 ans et plus

3. Vous prenez l'avion

- Jamais
- 1 à 5 fois par an
- 5 à 10 fois par an
- Plus de 10 fois par an

4. Avez-vous, au cours des deux dernières années, fait des recherches pour vous informer, pour réserver ou pour acheter un ou plusieurs billets d'avion (ex.: agence de voyage, internet, téléphone, etc.) ?

- Oui
- Oui, mais uniquement avec un forfait voyage
- Non

5. Au cours des deux dernières années, avez-vous utilisé les sources d'informations suivantes pour vous renseigner sur les tarifs et conditions d'achat de billets d'avion?

- Une agence de voyage locale
- Une agence en ligne grand public (Expedia, Travelocity...)
- Le site de réservation en ligne d'un transporteur
- Directement auprès d'un transporteur aérien (par téléphone ou à leur bureau)

6. À quand remonte votre dernière recherche d'information sur des billets d'avion d'Air Canada

- Moins de 6 mois
- 6 mois à 1 an
- 1 an à 2 ans
- Plus de 2 ans
- Je n'ai jamais fait de recherche

7. Considérez-vous que les caractéristiques suivantes de la grille tarifaire d'Air Canada ont connu des changements aux cours des deux dernières années?

	1 Aucun changement	2 Quelques changements	3 Plusieurs changements	Ne sait pas
Le nombre de catégories tarifaires				
La transparence dans le choix des tarifs				
La possibilité d'ajouter des options «à la carte»				
L'offre de passes de vol et abonnements				

8. Veuillez évaluer la grille tarifaire d'Air Canada à partir des caractéristiques suivantes?

	Pas du tout satisfaisant	Peu satisfaisant	Passable	Satisfaisant	Très satisfaisant	Ne sait pas
Le nombre de catégories tarifaires						
La transparence dans le choix des tarifs						
La possibilité d'ajouter des options «à la carte»						
L'offre de passes de vol et abonnements						

9. Avez-vous, au cours des deux dernières années, procédé à l'achat d'un billet d'Air Canada?

- Oui
- Non

10. Lors de votre(vos) achat(s) de billet d'avion d'Air Canada, avez vous utilisé les services suivants?

- Une agence de voyage locale
- Une agence en ligne grand public (Expedia, Travelocity...)
- Le site de réservation en ligne d'Air Canada
- Directement auprès d'Air Canada (par téléphone ou leur bureau)

11. Diriez-vous que lors de vos derniers achats d'un billet d'avion d'Air Canada, les caractéristiques suivantes de la grille tarifaire ont eu un impact?

	1 Pas d'impact du tout				5 Énormément d'impact
Le nombre de catégories tarifaires					
La transparence dans le choix des tarifs					
La possibilité d'ajouter des options «à la carte»					
L'offre de passes de vol et abonnements					

12. Diriez-vous que les caractéristiques suivantes de la grille tarifaire d'Air Canada pourraient vous inciter à l'achat d'un billet d'avion?

	1 Pas tout	2	3	4	5 Très fortement
Le nombre de catégories tarifaires					
La transparence dans le choix des tarifs					
La possibilité d'ajouter des option «à la carte»					
L'offre de passes de vol et abonnements					

13. La grille tarifaire d'Air Canada vous a-t-elle incitée ou pourrait-elle vous inciter à compléter l'achat d'un billet d'avion directement sur le site en ligne d'Air Canada?

1 Not at all	2 Weakly	3 Moderately	4 Strongly	5 Very Strongly

Airlines fare structure

General Instructions

It would be greatly appreciated if you could fill out this questionnaire written in the context of an academic research on airlines fare structure and, in particular, on Air Canada's fare policy. For each question, you only have to check your answer.

The questionnaire will take at most 10 minutes of your time. Your answers will be kept strictly confidential.

We shall be pleased to provide you with more information about this study. You may contact Professor Yvon Bigras, ESG UQAM, at bigras.yvon@uqam.ca.

We thank you for your collaboration in this important study.

1) Select your Gender :

- Male
- Female

2) Select your Age Group :

- 18-24 yrs
- 25-39 yrs
- 40-59 yrs
- 60+ yrs

3) How many flights do you normally take annually?

- None
- 1-4
- 5-10
- More than 10

4) Have you, in the last 2 years, search for information, make a reservation or buy an airline ticket (from a travel agent, by internet, by phone, etc) ?

- Yes
- Yes, but only with a vacation package (**si cette réponse est choisie, on arrête le questionnaire**)
- No (**si cette réponse est choisie, on arrête le questionnaire**)

5) Over these 2 years, have you refer to the following sources of information on airline fares ?

- A local travel agent
- An online service (Expedia, Travelocity...)
- The reservation website on an airline company
- Directly with an airline company (by phone or at an office)

6) When was your last search for information on an Air Canada ticket ?

- Less than 6 months
- 6 months to 1 year
- 1 to 2 years
- More than 2 years
- Never search information for an Air Canada ticket (si cette réponse est choisie, on arrête le questionnaire)

7) Do you consider that these following features of Air Canada's fare structure have changed over the last 2 years ?

	1 No change	2 Some change	3 Substantial change	Do not know
Number of fare categories available				
Transparent fare structure				
«A la carte» options				
Offering of passes and subscriptions				

8) Please rate these features of Air Canada's fare structure :

	Highly unsatisfactory	Unsatis- factory	Neu- tral	Satisfactory	Highly satisfactory	Do not know
Number of fare categories available						
Transparent fare structure						
«A la carte» options						
Offering of passes and subscriptions						

9) Have you, in the last 2 years, buy a ticket for a flight with Air Canada?

- Yes
- No (**passer à la question 12**)

10) Have you use these following services when you bought a ticket for an Air Canada flight ?

- A local travel agent
- An online service (Expedia, Travelocity...)
- Air Canada's reservation website
- Air Canada's call centres or sales office

11) Would you say the following features of Air Canada's fare structure had an impact on your decision to buy a ticket with Air Canada ?

	1 No impact at all				5 Very strong impact
Number of fare categories available					
Transparent fare structure					
«A la carte» options					
Offering of passes and subscriptions					

12) Would you say that the following features of Air Canada's fare structure could encourage you to buy a ticket with Air Canada?

	1 Not at all	2	3	4	5 Stongly
Number of fare categories available					
Transparent fare structure					
«A la carte» options					
Offering of passes and subscriptions					

13) Did the Air Canada's fare structure encourage you to buy, or could it encourage you to buy a ticket directly from Air Canada's website, instead of using another service (travel agents, online service, etc)?

1 Not at all	2 Weakly	3 Moderatly	4 Strongly	5 Very Strongly

Thank you for your collaboration.
Please click the button to save your answers.

Annexe 2 : Liste des forums

Forums francophones :

- Levoyageur (transport) :
<http://www.levoyageur.net/forum/topic1712.html#2294>
- Levoyageur (Canada):
<http://www.levoyageur.net/forum/topic1695.html>
- Aeroweb-fr.net:
<http://www.aeroweb-fr.net/forum/topic,11,2957,0.php#msg47348>
- Forum des voyageurs (Canada):
<http://www.e-voyageur.com/forum/voyage-14946.php>
- Forum des voyageurs (compagnies aériennes):
<http://www.e-voyageur.com/forum/voyage-15093.php>
- Forum Marketing :
http://www.forum-marketing.com/Memoire_de_fin_de_MBA_sur_la_grille_tarifaire_dAir_CANADA-t-19878-0.html
- Forum Uniterre :
<http://forum.uniterre.com/ici-vp13045.html?sid=60170e3a10bc444ab1acf2f66c90f78c#13045>
- Capaero.net (compagnies classiques):
<http://capaero.forumactif.com/compagnies-classiques-f95/memoire-de-fin-de-mba-sur-la-grille-tarifaire-dair-canada-t2348.htm#15189>
- Le routard (Canada) :
http://www.routard.com/forum_message/1371421/memoire_de_fin_de_mba_sur_la_grille_tarifaire_d_air_canada.htm
- Forum tour du monde :
<http://forum.tourdumonde.be/voyage-grille-tarifaire-des-transporteurs-aeriens-t17767.html>
- Opinions airways :
<http://opinionsairways.forumactif.com/vie-des-compagnies-aeriennes-f8/memoire-de-fin-de-mba-sur-la-grille-tarifaire-dair-canada-t2552.htm#14222>
- Lonely planet (compagnies aériennes) :
<http://www.lonelyplanet.fr/forum/thread.php?threadid=24843>
- Lonely planet (Canada) :
<http://www.lonelyplanet.fr/forum/thread.php?threadid=24662>
- Sur la toile :
<http://www.sur-la-toile.com/discussion-111934-1-Memoire-de-fin-de-MBA-sur-la-grille-tarifaire-d%92Air-CANADA.html>

Forums anglophones :

- Trip advisor :
<http://www.tripadvisor.com/ShowForum-g153339-i49-Canada.html>
- Discover Vancouver:
<http://www.discovervancouver.com/forum/Vancouver-Forum-f5.html&s=6efd0e4b0ebc8751ddd92e560cf50adf>

- Aviation Canada:

<http://www.avcanada.ca/forums2/viewforum.php?f=31>

- Virtual tourist:

<http://forum.virtualtourist.com/forum-1328-1-Travel-Canada-1-forum.html?-vt-0>

- Aardvarktravel (Canada):

<http://www.aardvarktravel.net/chat/viewforum.php?f=8>

- Aardvarktravel (airlines):

<http://www.aardvarktravel.net/chat/viewforum.php?f=32>

- About.com (Air Travel):

<http://forums.about.com/n/pfx/forum.aspx?nav=messages&webtag=ab-airtravel>

Annexe 3 : Les différents types d'avantages des différentes options tarifaires

- Enregistrement, manutention de bagages et embarquements prioritaires
- Mise en attente le jour même
- Billet entièrement remboursable
- Enregistrement de l'équipement sportif sans frais
- Accès à des offres spéciales d'hébergement
- Accès aux salons Feuille d'érables
- Accès à des offres de location de voiture
- Réductions pour le stationnement à l'aéroport
- Admissibilité à des surclassements en classe Affaires
- Frais de centre d'appels et de services aéroportuaires
- Modifications en tout temps
- Modifications à l'aéroport le jour même
- Bon d'échange prépayé pour le service à Café en vol
- Collation, sandwich et repas
- Préselection de place
- Franchise de bagages enregistrés
- Milles privilèges Air Canada
- Milles Aéroplan pour chaque dollar dépensés lors de réservations en ligne

Réductions optionnelles

- Économie dans le cas où aucun bagage n'est enregistré
- Économie dans le cas où l'on refuse d'accumuler des milles Aéroplan
- Économie dans le cas où l'on décide avant le départ de n'effectuer aucun changement d'itinéraire ou annulation

Annexe 4 : Grille tarifaire d'AC pour un vol de Montréal à Toronto le 3 juin 2008 pour chaque jour du 27 mai 2008 au 2 juin 2008

Mardi 27 mai

1 Select departing flight

★ **new cabin interior** [\(Learn more\)](#)
Aircraft assigned may change without prior notice.

Day's lowest fare→	<u>Fri</u> 30-May \$79	<u>Sat</u> 31-May \$89	<u>Sun</u> 01-Jun \$89	<u>Mon</u> 02-Jun \$79	<u>Tue</u> 03-Jun \$59	<u>Wed</u> 04-Jun \$59	<u>Thu</u> 05-Jun \$59	<u>Fri</u> 06-Jun \$59	<u>Sat</u> 07-Jun \$59	<u>Sun</u> 08-Jun \$59	<u>Mon</u> 09-Jun \$79
--------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

From: **Montreal, Trudeau, QC (YUL)**
To: **Toronto, Pearson Int'l, ON (YYZ)**

[Compare our fare options](#)

Op.	Flights	Depart	Arrive	Aircraft	Stops	Connections	<u>Tango</u>	<u>Tango Plus</u>	<u>Latitude</u>	<u>Executive Class</u>
Direct Flights										
★	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u> ★	0		<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$169	<input type="radio"/> \$289	<input type="radio"/> \$589
★	AC481	06:00	07:25	<u>321</u> ★	0		<input type="radio"/> \$109	<input type="radio"/> \$149	<input type="radio"/> \$269	<input type="radio"/> \$589
★	AC485	06:30	07:55	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$79	<input type="radio"/> \$119	<input type="radio"/> \$239	<input type="radio"/> \$589
★	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>	0		<input type="radio"/> \$59	<input type="radio"/> \$99	<input type="radio"/> \$219	<input type="radio"/> \$589
★	AC433	07:30	08:50	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$59	<input type="radio"/> \$99	<input type="radio"/> \$219	<input type="radio"/> \$589
★	AC403	08:00	09:19	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$169	<input type="radio"/> \$289	<input type="radio"/> \$589
★	AC489	08:30	09:49	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$89	<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$249	<input type="radio"/> \$589
★	AC405	09:00	10:19	<u>321</u> ★	0		<input type="radio"/> \$109	<input type="radio"/> \$149	<input type="radio"/> \$269	<input type="radio"/> \$589
★	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>	0		<input type="radio"/> \$59	<input type="radio"/> \$99	<input type="radio"/> \$219	<input type="radio"/> \$589
★	AC409	11:00	12:18	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$89	<input type="radio"/> \$119	<input type="radio"/> \$239	<input type="radio"/> \$589
★	AC411	12:00	13:18	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$169	<input type="radio"/> \$289	<input type="radio"/> \$589
★	AC413	13:00	14:18	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$109	<input type="radio"/> \$149	<input type="radio"/> \$269	<input type="radio"/> \$589
★	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u> ★	0		<input type="radio"/> \$89	<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$249	<input type="radio"/> \$589
★	AC417	15:00	16:20	<u>320</u> ★	0		<input type="radio"/> \$219	<input type="radio"/> \$269	<input type="radio"/> \$389	<input type="radio"/> \$589

	AC419	16:00	17:19	<u>321</u> ★	0	<input type="radio"/> \$159	<input type="radio"/> \$189	<input type="radio"/> \$209	<input type="radio"/> \$389
	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u> ★	0	<input type="radio"/> \$79	<input type="radio"/> \$119	<input type="radio"/> \$239	<input type="radio"/> \$389
	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>	0	<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$169	<input type="radio"/> \$289	<input type="radio"/> \$389
	AC437	17:30	18:50	<u>319</u> ★	0	<input type="radio"/> \$109	<input type="radio"/> \$149	<input type="radio"/> \$269	<input type="radio"/> \$389
	AC423	18:00	19:23	<u>320</u> ★	0	<input type="radio"/> \$219	<input type="radio"/> \$269	<input type="radio"/> \$389	<input type="radio"/> \$389
	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u> ★	0	<input type="radio"/> \$79	<input type="radio"/> \$119	<input type="radio"/> \$239	<input type="radio"/> \$389
	AC425	19:00	20:19	<u>320</u> ★	0	<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$169	<input type="radio"/> \$289	<input type="radio"/> \$389
	AC427	20:00	21:22	<u>320</u> ★	0	<input type="radio"/> \$109	<input type="radio"/> \$149	<input type="radio"/> \$269	<input type="radio"/> \$389
	AC429	21:30	22:50	<u>319</u> ★	0	<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$169	<input type="radio"/> \$289	<input type="radio"/> \$389
	AC431	23:00	00:17 - 1 day	<u>E90</u> ★	0	<input type="radio"/> \$129	<input type="radio"/> \$169	<input type="radio"/> \$289	<input type="radio"/> \$389

-' indicates flight is sold out or not applicable

Mercredi 28 Mai

★	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u>	★	0	○ \$139	○ \$179	○ \$299	○ \$589
★	AC481	06:00	07:25	<u>321</u>	★	0	○ \$119	○ \$159	○ \$279	○ \$589
★	AC485	06:30	07:55	<u>320</u>	★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$589
★	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>		0	○ \$139	○ \$179	○ \$299	○ \$589
★	AC433	07:30	08:50	<u>320</u>	★	0	○ \$139	○ \$179	○ \$299	○ \$589
★	AC403	08:00	09:19	<u>320</u>	★	0	○ \$59	○ \$99	○ \$219	○ \$589
★	AC489	08:30	09:49	<u>320</u>	★	0	○ \$99	○ \$139	○ \$259	○ \$589
★	AC405	09:00	10:19	<u>321</u>	★	0	○ \$119	○ \$159	○ \$279	○ \$589
★	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>		0	○ \$159	○ \$189	○ \$309	○ \$589
★	AC409	11:00	12:18	<u>320</u>	★	0	○ \$99	○ \$129	○ \$249	○ \$589
★	AC411	12:00	13:18	<u>320</u>	★	0	○ \$139	○ \$179	○ \$299	○ \$589
★	AC413	13:00	14:18	<u>320</u>	★	0	○ \$189	○ \$219	○ \$339	○ \$589
★	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u>	★	0	○ \$99	○ \$139	○ \$259	○ \$589
★	AC417	15:00	16:20	<u>320</u>	★	0	○ \$219	○ \$269	○ \$389	○ \$589
★	AC419	16:00	17:19	<u>321</u>	★	0	○ \$159	○ \$189	○ \$309	○ \$589
★	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u>	★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$589
★	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>		0	○ \$139	○ \$179	○ \$299	○ \$589
★	AC437	17:30	18:50	<u>319</u>	★	0	○ \$119	○ \$159	○ \$279	○ \$589
★	AC423	18:00	19:23	<u>320</u>	★	0	○ \$159	○ \$189	○ \$309	○ \$589
★	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u>	★	0	○ \$359	○ \$409	○ \$509	○ \$589
★	AC425	19:00	20:19	<u>320</u>	★	0	○ \$159	○ \$189	○ \$309	○ \$589
★	AC427	20:00	21:22	<u>320</u>	★	0	○ \$119	○ \$159	○ \$279	○ \$589
★	AC429	21:30	22:50	<u>319</u>	★	0	○ \$139	○ \$179	○ \$299	○ \$589
★	AC431	23:00	00:17 - 1 day	<u>E90</u>	★	0	○ \$59	○ \$99	○ \$219	○ \$589

Jeudi 29 mai

☼	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u>	★	0	☹ \$129	☹ \$169	☹ \$289	☹ \$579
☼	AC481	06:00	07:25	<u>321</u>	★	0	☹ \$109	☹ \$149	☹ \$269	☹ \$579
☼	AC485	06:30	07:55	<u>320</u>	★	0	☹ \$79	☹ \$119	☹ \$239	☹ \$579
☼	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>		0	☹ \$129	☹ \$169	☹ \$289	☹ \$579
☼	AC433	07:30	08:50	<u>320</u>	★	0	☹ \$59	☹ \$99	☹ \$219	☹ \$579
☼	AC403	08:00	09:19	<u>320</u>	★	0	☹ \$129	☹ \$169	☹ \$289	☹ \$579
☼	AC489	08:30	09:49	<u>320</u>	★	0	☹ \$89	☹ \$129	☹ \$249	☹ \$579
☼	AC405	09:00	10:19	<u>321</u>	★	0	☹ \$109	☹ \$149	☹ \$269	☹ \$579
☼	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>		0	☹ \$109	☹ \$149	☹ \$269	☹ \$579
☼	AC409	11:00	12:18	<u>320</u>	★	0	☹ \$149	☹ \$179	☹ \$299	☹ \$579

☼	AC411	12:00	13:18	<u>320</u>	★	0	☹ \$129	☹ \$169	☹ \$289	☹ \$579
☼	AC413	13:00	14:18	<u>319</u>	★	0	☹ \$179	☹ \$209	☹ \$329	☹ \$579
☼	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u>	★	0	☹ \$89	☹ \$129	☹ \$249	☹ \$579
☼	AC417	15:00	16:20	<u>320</u>	★	0	☹ \$209	☹ \$259	☹ \$379	☹ \$579
☼	AC419	16:00	17:19	<u>321</u>	★	0	☹ \$149	☹ \$179	☹ \$299	☹ \$579
☼	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u>	★	0	-	-	-	☹ \$579
☼	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>		0	☹ \$149	☹ \$179	☹ \$299	☹ \$579
☼	AC437	17:30	18:50	<u>319</u>	★	0	☹ \$129	☹ \$169	☹ \$289	☹ \$579
☼	AC423	18:00	19:23	<u>320</u>	★	0	☹ \$209	☹ \$259	☹ \$379	☹ \$579
☼	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u>	★	0	☹ \$349	☹ \$399	☹ \$499	☹ \$579
☼	AC425	19:00	20:19	<u>320</u>	★	0	☹ \$149	☹ \$179	☹ \$299	☹ \$579
☼	AC427	20:00	21:22	<u>320</u>	★	0	☹ \$109	☹ \$149	☹ \$269	☹ \$579
☼	AC429	21:30	22:50	<u>319</u>	★	0	☹ \$149	☹ \$179	☹ \$299	☹ \$579
☼	AC431	23:00	00:17 + 1 day	<u>E90</u>	★	0	☹ \$149	☹ \$179	☹ \$299	☹ \$579

Vendredi 30 Mai

🇨🇦	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
🇨🇦	AC481	06:00	07:25	<u>321</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
🇨🇦	AC485	06:30	07:55	<u>320</u> ★	0	○ \$79	○ \$119	○ \$239	○ \$579
🇨🇦	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
🇨🇦	AC433	07:30	08:50	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
🇨🇦	AC403	08:00	09:19	<u>320</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🇨🇦	AC489	08:30	09:49	<u>320</u> ★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
🇨🇦	AC405	09:00	10:19	<u>321</u> ★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
🇨🇦	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
🇨🇦	AC409	11:00	12:18	<u>320</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🇨🇦	AC411	12:00	13:18	<u>320</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
🇨🇦	AC413	13:00	14:18	<u>319</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
🇨🇦	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u> ★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
🇨🇦	AC417	15:00	16:20	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🇨🇦	AC419	16:00	17:19	<u>321</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
🇨🇦	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u> ★	0	-	-	-	○ \$579
🇨🇦	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🇨🇦	AC437	17:30	18:50	<u>319</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
🇨🇦	AC423	18:00	19:23	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🇨🇦	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u> ★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	○ \$579
🇨🇦	AC425	19:00	20:19	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🇨🇦	AC427	20:00	21:22	<u>320</u> ★	0	○ \$279	○ \$334	○ \$454	○ \$579
🇨🇦	AC429	21:30	22:50	<u>319</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🇨🇦	AC431	23:00	00:17 + 1 day	<u>E90</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579

Samedi 31 mai

★	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u>	★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
★	AC481	06:00	07:25	<u>321</u>	★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
★	AC485	06:30	07:55	<u>320</u>	★	0	○ \$79	○ \$119	○ \$239	○ \$579
★	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>		0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
★	AC433	07:30	08:50	<u>320</u>	★	0	○ \$59	○ \$99	○ \$219	○ \$579
★	AC403	08:00	09:19	<u>320</u>	★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
★	AC489	08:30	09:49	<u>320</u>	★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
★	AC405	09:00	10:19	<u>321</u>	★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
★	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>		0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
★	AC409	11:00	12:18	<u>320</u>	★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
★	AC411	12:00	13:18	<u>320</u>	★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
★	AC413	13:00	14:18	<u>319</u>	★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
★	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u>	★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
★	AC417	15:00	16:20	<u>320</u>	★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
★	AC419	16:00	17:19	<u>321</u>	★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
★	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u>	★	0	-	-	-	○ \$579
★	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>		0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
★	AC437	17:30	18:50	<u>319</u>	★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
★	AC423	18:00	19:23	<u>320</u>	★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
★	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u>	★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	○ \$579
★	AC425	19:00	20:19	<u>320</u>	★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
★	AC427	20:00	21:22	<u>320</u>	★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
★	AC429	21:30	22:50	<u>319</u>	★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
★	AC431	23:00	00:17 - 1 day	<u>E90</u>	★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579

Dimanche 01 juin

✳	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
✳	AC481	06:00	07:25	<u>321</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
✳	AC485	06:30	07:55	<u>320</u> ★	0	○ \$79	○ \$119	○ \$239	○ \$579
✳	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
✳	AC433	07:30	08:50	<u>320</u> ★	0	○ \$59	○ \$99	○ \$219	○ \$579
✳	AC403	08:00	09:19	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
✳	AC489	08:30	09:49	<u>320</u> ★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
✳	AC405	09:00	10:19	<u>321</u> ★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
✳	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
✳	AC409	11:00	12:18	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
✳	AC411	12:00	13:18	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
✳	AC413	13:00	14:18	<u>319</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
✳	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u> ★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
✳	AC417	15:00	16:20	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
✳	AC419	16:00	17:19	<u>321</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
✳	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u> ★	0	-	-	-	○ \$579
✳	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
✳	AC437	17:30	18:50	<u>319</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
✳	AC423	18:00	19:23	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
✳	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u> ★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	○ \$579
✳	AC425	19:00	20:19	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
✳	AC427	20:00	21:22	<u>320</u> ★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
✳	AC429	21:30	22:50	<u>319</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
✳	AC431	23:00	00:17 + 1 day	<u>E90</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579

Lundi 02 Juin

☼	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
☼	AC481	06:00	07:25	<u>321</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
☼	AC485	06:30	07:55	<u>320</u> ★	0	○ \$79	○ \$119	○ \$239	○ \$579
☼	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
☼	AC433	07:30	08:50	<u>320</u> ★	0	○ \$279	○ \$334	○ \$454	○ \$579
☼	AC403	08:00	09:19	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
☼	AC489	08:30	09:49	<u>320</u> ★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
☼	AC405	09:00	10:19	<u>320</u> ★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
☼	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
☼	AC409	11:00	12:18	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
☼	AC411	12:00	13:18	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
☼	AC413	13:00	14:18	<u>319</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
☼	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u> ★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
☼	AC417	15:00	16:20	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
☼	AC419	16:00	17:19	<u>321</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
☼	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u> ★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	○ \$579
☼	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
☼	AC437	17:30	18:50	<u>319</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
☼	AC423	18:00	19:23	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
☼	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u> ★	0	-	-	-	○ \$579
☼	AC425	19:00	20:19	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
☼	AC427	20:00	21:22	<u>320</u> ★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	○ \$579
☼	AC429	21:30	22:50	<u>319</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
☼	AC431	23:00	00:17 + 1 day	<u>E90</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579

Mardi 03 juin

🍁	AC483	05:30	06:50	<u>E75</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🍁	AC481	06:00	07:25	<u>321</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🍁	AC485	06:30	07:55	<u>320</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🍁	AC401	07:00	08:20	<u>767</u>	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	-
🍁	AC433	07:30	08:50	<u>320</u> ★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	○ \$579
🍁	AC403	08:00	09:19	<u>320</u> ★	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	-
🍁	AC489	08:30	09:49	<u>320</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
🍁	AC405	09:00	10:19	<u>320</u> ★	0	○ \$109	○ \$149	○ \$269	○ \$579
🍁	AC407	10:00	11:17	<u>767</u>	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
🍁	AC409	11:00	12:18	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🍁	AC411	12:00	13:18	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🍁	AC413	13:00	14:18	<u>319</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	-
🍁	AC415	14:00	15:22	<u>77W</u> ★	0	○ \$89	○ \$129	○ \$249	○ \$579
🍁	AC417	15:00	16:20	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🍁	AC419	16:00	17:19	<u>321</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🍁	AC435	16:30	17:49	<u>E75</u> ★	0	○ \$129	○ \$169	○ \$289	○ \$579
🍁	AC421	17:00	18:20	<u>763</u>	0	○ \$179	○ \$209	○ \$329	○ \$579
🍁	AC437	17:30	18:50	<u>319</u> ★	0	○ \$149	○ \$179	○ \$299	○ \$579
🍁	AC423	18:00	19:23	<u>320</u> ★	0	○ \$279	○ \$334	○ \$454	-
🍁	AC439	18:30	19:53	<u>E90</u> ★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	-
🍁	AC425	19:00	20:19	<u>320</u> ★	0	○ \$209	○ \$259	○ \$379	○ \$579
🍁	AC427	20:00	21:22	<u>320</u> ★	0	○ \$349	○ \$399	○ \$499	○ \$579
🍁	AC429	21:30	22:50	<u>319</u> ★	0	○ \$279	○ \$334	○ \$454	○ \$579
🍁	AC431	23:00	00:17 - 1 day	<u>E90</u> ★	0	○ \$279	○ \$334	○ \$454	○ \$579

Annexe 5 : Nombre de variations et de tarifs différents

Horaire	Tarif tango 27 mai	Tarif tango 28 mai	Nombre de variation avec la veille	Tarif tango 29 mai	Nombre de variation avec la veille	Tarif tango 30 mai	Nombre de variation avec la veille	Tarif tango 31 mai	Nombre de variation avec la veille	Tarif tango 01 juin	Nombre de variation avec la veille	Tarif tango 02 juin	Nombre de variation avec la veille	Tarif tango 03 juin	Nombre de variation avec la veille	Nombre total de variations	Moyenne de tarifs proposés par jour	Moyenne de variation de tarifs par rapport à la veille
5hr30	129	139	1	129	1	129	0	129	0	129	0	149	1	149	0	3		
6hr00	109	119	1	109	1	129	1	129	0	129	0	149	1	149	0	4		
6hr30	79	89	1	79	1	79	0	79	0	79	0	79	0	149	1	2		
7hr00	59	139	1	129	1	129	0	129	0	129	0	129	0	149	1	2		
7hr30	59	139	1	59	1	179	1	59	1	59	0	279	1	349	1	5		
8hr00	129	59	1	129	1	149	1	149	0	179	1	179	0	179	0	4		
8hr30	89	99	1	89	1	89	0	89	0	109	1	89	1	129	1	4		
9hr00	109	119	1	109	1	109	0	109	0	109	0	109	0	109	0	2		
10hr00	59	159	1	109	1	89	1	89	0	109	1	89	1	89	0	5		
11hr00	89	99	1	149	1	149	0	149	0	179	1	179	0	209	1	3		
12hr00	129	139	1	129	1	129	0	149	1	179	1	179	0	209	1	4		
13hr00	109	189	1	179	1	179	0	149	1	209	1	209	0	209	0	4		
14hr00	89	99	1	89	1	89	0	89	0	109	1	89	1	89	0	4		
15hr00	219	219	0	209	1	209	0	209	0	209	0	209	0	209	0	1		
16hr00	159	159	0	149	1	179	1	149	1	179	1	179	0	209	1	4		
16hr30	79	89	1		1		0		0		0	349	1	129	1	3		
17hr00	129	139	1	149	1	149	0	149	0	179	1	179	0	179	0	3		
17hr30	109	119	1	129	1	129	0	129	0	129	0	209	1	149	1	3		
18hr00	219	159	1	209	1	209	0	209	0	209	0	209	0	279	1	2		

18hr30	79	359	1	349	1	349	0	349	0	349	0	1	349	1	3		
19hr00	129	159	1	149	1	209	1	209	0	209	0	209	0	209	0	3	
20hr00	109	119	1	109	1	279	1	109	1	109	0	349	1	349	0	5	
21hr30	129	139	1	149	1	149	0	179	1	179	0	209	1	279	1	4	
23hr00	129	59	1	149	1	149	0	179	1	179	0	209	1	279	1	4	
Nombre de tarifs différents	7	9		10		9		10		8		7		8		8.5	
Nombre de tarifs ayant varié par rapport à la veille			22		24		7		7		9		12		13		13.4
Moyenne de variation par vol																	3.375

Annexe 6 : Nombre de variations proportionnelles à toutes les catégories tarifaires

	vol du 28 mai		Vol du 29 mai		vol du 30 mai		vol du 31 mai		vol du 1 juin		vol du 2 juin		vol du 3 juin		
Horaire	Variation avec la veille	Variation P/non P pour toutes les catégories	Variation avec la veille	Variation P/non P pour toutes les catégories	Variation avec la veille	Variation P/non P pour toutes les catégories	Variation avec la veille	Variation P/non P pour toutes les catégories	Variation avec la veille	Variation P/non P pour toutes les catégories	Variation avec la veille	Variation P/non P pour toutes les catégories	Variation avec la veille	variation est la même pour toutes les catégories	Moyenne des pourcent ages de variation non Ps
5hr30	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	1	Non P	0	NSP	
6hr00	1	P	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	1	Non P	0	NSP	
6hr30	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	1	Non P	
7hr00	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	1	Non P	
7hr30	1	P	1	P	1	Non P	1	Non P	0	NSP	1	Non P	1	Non P	
8hr00	1	P	1	P	1	Non P	0	NSP	1	P	0	NSP	0	NSP	
8hr30	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	1	P	1	P	1	P	
9hr00	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	
10hr00	1	Non P	1	Non P	1	P	0	NSP	1	P	1	P	0	NSP	
11hr00	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	1	P	0	NSP	1	Non P	
12hr00	1	P	1	P	0	NSP	1	Non P	1	P	0	NSP	1	Non P	
13hr00	1	Non P	1	P	0	NSP	1	P	1	Non P	0	NSP	0	NSP	
14hr00	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	1	P	1	P	0	NSP	
15hr00	0	NSP	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	

16hr00	0	NSP	1	P	1	P	1	P	1	P	0	NSP	1	Non P	
16hr30	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	1	Non P	1	Non P	
17hr00	1	P	1	Non P	0	NSP	0	NSP	1	P	0	NSP	0	NSP	
17hr30	1	P	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	1	Non P	1	Non P	
18hr00	1	Non P	1	Non P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	1	Non P	
18hr30	1	Non P	1	P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	1	P	1	Non P	
19hr00	1	Non P	1	P	1	Non P	0	NSP	0	NSP	0	NSP	0	NSP	
20hr00	1	P	1	P	1	Non P	1	Non P	0	NSP	1	Non P	0	NSP	
21hr30	1	P	1	Non P	0	NSP	1	P	0	NSP	1	Non P	1	Non P	
23hr00	1	P	1	Non P	0	NSP	1	P	0	NSP	1	Non P	1	Non P	
Total de variations non Ps		5		5		5		3		1		8		12	
Nombre de tarifs ayant varié par rapport à la veille	22		24		7		7		9		12		13		
Pourcentage de variations non P		23%		21%		71%		43%		11%		67%		92%	47%
Légende: P=Proportionnel Non P= Non proportionnel NSP=Ne s'applique pas															

Annexe 7 : Résultats du questionnaire

Fréquences

q1 Sexe du répondant

Statistiques

q1 Sexe du répondant

N	Valide	291
	Manquante	1
Moyenne		1,36

q1 Sexe du répondant

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Homme	185	63,4	63,6	63,6
	2 Femme	106	36,3	36,4	100,0
	Total	291	99,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,3		
Total		292	100,0		

q2 Groupe d'âge

Statistiques

q2 Groupe d'âge

N	Valide	289
	Manquante	3
Moyenne		2,23

q2 Groupe d'âge

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Moins de 25 ans	52	17,8	18,0	18,0
	2 25-39 ans	137	46,9	47,4	65,4
	3 40-59 ans	81	27,7	28,0	93,4
	4 60 ans et plus	19	6,5	6,6	100,0
	Total	289	99,0	100,0	
Manquante	Système manquant	3	1,0		
Total		292	100,0		

q3 Vous prenez l'avion

Statistiques

q3 Vous prenez l'avion

N	Valide	290
	Manquante	2
Moyenne		2,45

q3 Vous prenez l'avion

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Jamais	6	2,1	2,1	2,1
	2 1 à 4 fois par an	190	65,1	65,5	67,6
	3 5 à 10 fois an	52	17,8	17,9	85,5
	4 Plus de 10 fois an	42	14,4	14,5	100,0
	Total	290	99,3	100,0	
Manquante	Système manquant	2	,7		
Total		292	100,0		

q4 2 derniers ans*Fait des recherches d'info pour billets d'avion

Statistiques

q4 2 derniers ans*Fait des recherches d'info pour billets d'avion

N	Valide	292
	Manquante	0
Moyenne		1,07

q4 2 derniers ans*Fait des recherches d'info pour billets d'avion

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Oui	281	96,2	96,2	96,2
	2 Oui mais uniquement un forfait voyage	2	,7	,7	96,9
	3 Non	9	3,1	3,1	100,0
	Total	292	100,0	100,0	

q5.1 2 derniers ans*utilisé agence de voyage

Statistiques

q5.1 2 derniers ans*utilisé agence de voyage

N	Valide	276
	Manquante	16
Moyenne		,47

q5.1 2 derniers ans*utilisé agence de voyage

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	147	50,3	53,3	53,3
	1 Oui	129	44,2	46,7	100,0
	Total	276	94,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	11	3,8		
	Système manquant	5	1,7		
	Total	16	5,5		
Total		292	100,0		

q5.2 2 derniers ans*utilisé agence en ligne

Statistiques

q5.2 2 derniers ans*utilisé agence en ligne

N	Valide	276
	Manquante	16
Moyenne		,81

q5.2 2 derniers ans*utilisé agence en ligne

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	53	18,2	19,2	19,2
	1 Oui	223	76,4	80,8	100,0
	Total	276	94,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	11	3,8		
	Système manquant	5	1,7		
	Total	16	5,5		
Total		292	100,0		

q5.3 2 derniers ans*utilisé le site web d'un transporteur

Statistiques

q5.3 2 derniers ans*utilisé le site web d'un transporteur

N	Valide	276
	Manquante	16
Moyenne		,93

q5.3 2 derniers ans*utilisé le site web d'un transporteur

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	20	6,8	7,2	7,2
	1 Oui	256	87,7	92,8	100,0
	Total	276	94,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	11	3,8		
	Système manquant	5	1,7		
	Total	16	5,5		
Total		292	100,0		

q5.4 2 derniers ans*utilisé directement chez le transporteur

Statistiques

q5.4 2 derniers ans*utilisé directement chez le transporteur

N	Valide	276
	Manquante	16
Moyenne		,23

q5.4 2 derniers ans*utilisé directement chez le transporteur

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	213	72,9	77,2	77,2
	1 Oui	63	21,6	22,8	100,0
	Total	276	94,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	11	3,8		
	Système manquant	5	1,7		
	Total	16	5,5		
Total		292	100,0		

q6 Recherche d'information sur billets d'Air canada

Statistiques

q6 Recherche d'information sur billets d'Air canada

N	Valide	276
	Manquante	16
Moyenne		1,85

q6 Recherche d'information sur billets d'Air canada

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Moins de 6 mois	165	56,5	59,8	59,8
	2 6 mois à 1 an	44	15,1	15,9	75,7
	3 1 an à 2 ans	36	12,3	13,0	88,8
	4 Plus de 2 ans	5	1,7	1,8	90,6
	5 Je n'ai jamais fait de recherche	26	8,9	9,4	100,0
	Total	276	94,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	11	3,8		
	Système manquant	5	1,7		
	Total	16	5,5		
Total		292	100,0		

q7.1 Changement grille tarif Air Canada*nombre de catégories tarifaires

Statistiques

q7.1 Changement grille tarif Air Canada*nombre de catégories tarifaires

N	Valide	234
	Manquante	58
Moyenne		2,79

q7.1 Changement grille tarif Air Canada*nombre de catégories tarifaires

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Aucun changement	15	5,1	6,4	6,4
	2 Quelques changements	65	22,3	27,8	34,2
	3 Plusieurs changements	107	36,6	45,7	79,9
	4 Ne sait pas	47	16,1	20,1	100,0
	Total	234	80,1	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	21	7,2		
	Total	58	19,9		
Total		292	100,0		

q7.2 Changement grille tarif Air Canada*transparence dans le choix des tarifs

Statistiques

q7.2 Changement grille tarif Air Canada*transparence dans le choix des tarifs

N	Valide	235
	Manquante	57
Moyenne		2,91

q7.2 Changement grille tarif Air Canada*transparence dans le choix des tarifs

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Aucun changement	30	10,3	12,8	12,8
	2 Quelques changements	51	17,5	21,7	34,5
	3 Plusieurs changements	65	22,3	27,7	62,1
	4 Ne sait pas	89	30,5	37,9	100,0
	Total	235	80,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	20	6,8		
	Total	57	19,5		
Total		292	100,0		

q7.3 Changement grille tarif Air Canada*possibilité d'ajouter des options à la carte

Statistiques

q7.3 Changement grille tarif Air Canada*possibilité d'ajouter des options à la carte

N	Valide	234
	Manquante	58
Moyenne		2,86

q7.3 Changement grille tarif Air Canada*possibilité d'ajouter des options à la carte

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Aucun changement	20	6,8	8,5	8,5
	2 Quelques changements	43	14,7	18,4	26,9
	3 Plusieurs changements	121	41,4	51,7	78,6
	4 Ne sait pas	50	17,1	21,4	100,0
	Total	234	80,1	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	21	7,2		
	Total	58	19,9		
Total		292	100,0		

q7.4 Changement grille tarif Air Canada*offre de passe de vol et abonnements

Statistiques

q7.4 Changement grille tarif Air Canada*offre de passe de vol et abonnements

N	Valide	235
	Manquante	57
Moyenne		2,90

q7.4 Changement grille tarif Air Canada*offre de passe de vol et abonnements

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Aucun changement	19	6,5	8,1	8,1
	2 Quelques changements	48	16,4	20,4	28,5
	3 Plusieurs changements	106	36,3	45,1	73,6
	4 Ne sait pas	62	21,2	26,4	100,0
	Total	235	80,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	20	6,8		
	Total	57	19,5		
Total		292	100,0		

q8.1 Évaluation grille tarifaire Air Canada*nombre de catégories tarifaires

Statistiques

q8.1 Évaluation grille tarifaire Air Canada*nombre de catégories tarifaires

N	Valide	235
	Manquante	57
Moyenne		4,12

q8.1 Évaluation grille tarifaire Air Canada*nombre de catégories tarifaires

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout satisfait	2	,7	,9	,9
	2 Peu satisfait	21	7,2	8,9	9,8
	3 Passable	39	13,4	16,6	26,4
	4 Satisfaisant	90	30,8	38,3	64,7
	5 Très satisfaisant	51	17,5	21,7	86,4
	6 Ne sait pas	32	11,0	13,6	100,0
	Total	235	80,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	20	6,8		
	Total	57	19,5		
Total		292	100,0		

q8.2 Évaluation grille tarifaire Air Canada*transparence dans le choix des tarifs

Statistiques

q8.2 Évaluation grille tarifaire Air Canada*transparence dans le choix des tarifs

N	Valide	235
	Manquante	57
Moyenne		3,91

q8.2 Évaluation grille tarifaire Air Canada*transparence dans le choix des tarifs

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout satisfait	9	3,1	3,8	3,8
	2 Peu satisfait	25	8,6	10,6	14,5
	3 Passable	44	15,1	18,7	33,2
	4 Satisfaisant	96	32,9	40,9	74,0
	5 Très satisfaisant	23	7,9	9,8	83,8
	6 Ne sait pas	38	13,0	16,2	100,0
	Total	235	80,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	20	6,8		
	Total	57	19,5		
Total		292	100,0		

q8.3 Évaluation grille tarifaire Air Canada*possibilité d'ajouter des options à la carte

Statistiques

q8.3 Évaluation grille tarifaire Air Canada*possibilité d'ajouter des options à la carte

N	Valide	234
	Manquante	58
Moyenne		4,26

q8.3 Évaluation grille tarifaire Air Canada*possibilité d'ajouter des options à la carte

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout satisfait	5	1,7	2,1	2,1
	2 Peu satisfait	16	5,5	6,8	9,0
	3 Passable	36	12,3	15,4	24,4
	4 Satisfaisant	74	25,3	31,6	56,0
	5 Très satisfaisant	63	21,6	26,9	82,9
	6 Ne sait pas	40	13,7	17,1	100,0
	Total	234	80,1	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	21	7,2		
	Total	58	19,9		
Total		292	100,0		

q8.4 Évaluation grille tarifaire Air Canada*offre de passe de vol et abonnements

Statistiques

q8.4 Évaluation grille tarifaire Air Canada*offre de passe de vol et abonnements

N	Valide	235
	Manquante	57
Moyenne		4,34

q8.4 Évaluation grille tarifaire Air Canada*offre de passe de vol et abonnements

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout satisfait	5	1,7	2,1	2,1
	2 Peu satisfait	14	4,8	6,0	8,1
	3 Passable	42	14,4	17,9	26,0
	4 Satisfaisant	64	21,9	27,2	53,2
	5 Très satisfaisant	56	19,2	23,8	77,0
	6 Ne sait pas	54	18,5	23,0	100,0
	Total	235	80,5	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	20	6,8		
	Total	57	19,5		
Total		292	100,0		

q9 Au cours des 2 dernières années a acheté un billet d'Air Canada

Statistiques

q9 Au cours des 2 dernières années a acheté un billet d'Air Canada

N	Valide	235
	Manquante	57
Moyenne		1,20

q9 Au cours des 2 dernières années a acheté un billet d'Air Canada

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Oui	188	64,4	80,0	80,0
	2 Non	47	16,1	20,0	100,0
	Total	235	80,5	100,0	
Manquante	9 Ne sait pas	37	12,7		
	Système manquant	20	6,8		
	Total	57	19,5		
Total		292	100,0		

q10.1 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé agence voyage locale

Statistiques

q10.1 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé agence voyage locale

N	Valide	183
	Manquante	109
Moyenne		,11

q10.1 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé agence voyage locale

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	163	55,8	89,1	89,1
	1 Oui	20	6,8	10,9	100,0
	Total	183	62,7	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	27	9,2		
	Total	109	37,3		
Total		292	100,0		

q10.2 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé agence en ligne

Statistiques

q10.2 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé agence en ligne

N	Valide	186
	Manquante	106
Moyenne		,26

q10.2 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé agence en ligne

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	137	46,9	73,7	73,7
	1 Oui	49	16,8	26,3	100,0
	Total	186	63,7	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	24	8,2		
	Total	106	36,3		
Total		292	100,0		

q10.3 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé site web d'Air Canada

Statistiques

q10.3 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé site web d'Air Canada

N	Valide	187
	Manquante	105
Moyenne		,79

q10.3 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé site web d'Air Canada

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	39	13,4	20,9	20,9
	1 Oui	148	50,7	79,1	100,0
	Total	187	64,0	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	23	7,9		
	Total	105	36,0		
Total		292	100,0		

q10.4 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé directement chez Air Canada(bureau téléphone)

Statistiques

q10.4 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé directement chez Air Canada(bureau téléphone)

N	Valide	186
	Manquante	106
Moyenne		,06

q10.4 Lors d'achat billet Air Canada*utilisé directement chez Air Canada(bureau téléphone)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0 Non	174	59,6	93,5	93,5
	1 Oui	12	4,1	6,5	100,0
	Total	186	63,7	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	24	8,2		
	Total	106	36,3		
Total		292	100,0		

q11.1 Impact*nombre de catégories tarifaires

Statistiques

q11.1 Impact*nombre de catégories tarifaires

N	Valide	188
	Manquante	104
Moyenne		3,06

q11.1 Impact*nombre de catégories tarifaires

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas d'impact	45	15,4	23,9	23,9
	2	22	7,5	11,7	35,6
	3	28	9,6	14,9	50,5
	4	63	21,6	33,5	84,0
	5 Énormément d'impact	30	10,3	16,0	100,0
	Total	188	64,4	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	22	7,5		
	Total	104	35,6		
Total		292	100,0		

q11.2 Impact*transparence dans le choix des tarifs

Statistiques

q11.2 Impact*transparence dans le choix des tarifs

N	Valide	188
	Manquante	104
Moyenne		2,92

q11.2 Impact*transparence dans le choix des tarifs

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas d'impact	50	17,1	26,6	26,6
	2	23	7,9	12,2	38,8
	3	36	12,3	19,1	58,0
	4	50	17,1	26,6	84,6
	5 Énormément d'impact	29	9,9	15,4	100,0
	Total	188	64,4	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	22	7,5		
	Total	104	35,6		
Total		292	100,0		

q11.3 Impact*possibilité d'ajouter des options à la carte

Statistiques

q11.3 Impact*possibilité d'ajouter des options à la carte

N	Valide	185
	Manquante	107
Moyenne		2,88

q11.3 Impact*possibilité d'ajouter des options à la carte

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas d'impact	59	20,2	31,9	31,9
	2	19	6,5	10,3	42,2
	3	21	7,2	11,4	53,5
	4	57	19,5	30,8	84,3
	5 Énormément d'impact	29	9,9	15,7	100,0
	Total	185	63,4	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	25	8,6		
	Total	107	36,6		
Total		292	100,0		

q11.4 Impact*offre de passes de vol et abonnements

Statistiques

q11.4 Impact*offre de passes de vol et abonnements

N	Valide	188
	Manquante	104
Moyenne		2,36

q11.4 Impact*offre de passes de vol et abonnements

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas d'impact	101	34,6	53,7	53,7
	2	14	4,8	7,4	61,2
	3	16	5,5	8,5	69,7
	4	18	6,2	9,6	79,3
	5 Énormément d'impact	39	13,4	20,7	100,0
	Total	188	64,4	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	82	28,1		
	Système manquant	22	7,5		
	Total	104	35,6		
Total		292	100,0		

q12.1 Inciter*nombre de catégories tarifaires

Statistiques

q12.1 Inciter*nombre de catégories tarifaires

N	Valide	225
	Manquante	67
Moyenne		3,83

q12.1 Inciter*nombre de catégories tarifaires

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout	11	3,8	4,9	4,9
	2 Faiblement	17	5,8	7,6	12,4
	3 Modérément	36	12,3	16,0	28,4
	4 Fortement	96	32,9	42,7	71,1
	5 Très fortement	65	22,3	28,9	100,0
	Total	225	77,1	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	30	10,3		
	Total	67	22,9		
Total		292	100,0		

q12.2 Inciter*transparence dans le choix des tarifs

Statistiques

q12.2 Inciter*transparence dans le choix des tarifs

N	Valide	224
	Manquante	68
Moyenne		4,23

q12.2 Inciter*transparence dans le choix des tarifs

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout	9	3,1	4,0	4,0
	2 Faiblement	15	5,1	6,7	10,7
	3 Modérément	22	7,5	9,8	20,5
	4 Fortement	47	16,1	21,0	41,5
	5 Très fortement	131	44,9	58,5	100,0
	Total	224	76,7	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	31	10,6		
	Total	68	23,3		
Total		292	100,0		

q12.3 Inciter*possibilité d'ajouter des options à la carte

Statistiques

q12.3 Inciter*possibilité d'ajouter des options à la carte

N	Valide	223
	Manquante	69
Moyenne		3,79

q12.3 Inciter*possibilité d'ajouter des options à la carte

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout	20	6,8	9,0	9,0
	2 Faiblement	19	6,5	8,5	17,5
	3 Modérément	27	9,2	12,1	29,6
	4 Fortement	79	27,1	35,4	65,0
	5 Très fortement	78	26,7	35,0	100,0
	Total	223	76,4	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	32	11,0		
	Total	69	23,6		
Total		292	100,0		

q12.4 Inciter*offre de passes de vol et abonnements

Statistiques

q12.4 Inciter*offre de passes de vol et abonnements

N	Valide	224
	Manquante	68
Moyenne		2,83

q12.4 Inciter*offre de passes de vol et abonnements

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout	73	25,0	32,6	32,6
	2 Faiblement	30	10,3	13,4	46,0
	3 Modérément	33	11,3	14,7	60,7
	4 Fortement	37	12,7	16,5	77,2
	5 Très fortement	51	17,5	22,8	100,0
	Total	224	76,7	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	31	10,6		
	Total	68	23,3		
Total		292	100,0		

q13 Grille tarifaire*incite à acheter directement sur le site en ligne d'Air Canada

Statistiques

q13 Grille tarifaire*incite à acheter directement sur le site en ligne d'Air Canada

N	Valide	225
	Manquante	67
Moyenne		3,52

q13 Grille tarifaire*incite à acheter directement sur le site en ligne d'Air Canada

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Pas du tout	16	5,5	7,1	7,1
	2 Faiblement	29	9,9	12,9	20,0
	3 Modérément	56	19,2	24,9	44,9
	4 Fortement	70	24,0	31,1	76,0
	5 Très fortement	54	18,5	24,0	100,0
	Total	225	77,1	100,0	
Manquante	9 Ne s'appl. pas	37	12,7		
	Système manquant	30	10,3		
	Total	67	22,9		
Total		292	100,0		

langue Langue du questionnaire

Statistiques

langue Langue du questionnaire

N	Valide	291
	Manquante	1
Moyenne		1,23

langue Langue du questionnaire

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Français	225	77,1	77,3	77,3
	2 Anglais	66	22,6	22,7	100,0
	Total	291	99,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,3		
Total		292	100,0		

Annexe 8 : Grille tarifaire complète pour un vol de Montréal à Toronto le 26 novembre 2008 (6 mois après le jour d'observation)

Vol du 26 novembre (6 mois à l'avance)

✳	AC483	05:30	06:55	<u>875</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC481	06:00	07:34	<u>820</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC485	06:30	08:04	<u>820</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC487	06:45	08:19	<u>830</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC401	07:00	08:28	<u>821</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC433	07:30	08:58	<u>821</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC403	08:00	09:25	<u>821</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC491	08:30	09:55	<u>820</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC405	09:00	10:25	<u>821</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC407	10:00	11:20	<u>763</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC409	11:00	12:20	<u>820</u>	★	0	○ \$154	○ \$194	○ \$314	○ \$579
✳	AC411	12:00	13:20	<u>820</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC413	13:00	14:20	<u>821</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC415	14:00	15:25	<u>77W</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC417	15:00	16:25	<u>833</u>		0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC419	16:00	17:22	<u>820</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC435	16:30	17:52	<u>819</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC421	17:00	18:25	<u>821</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC437	17:30	18:55	<u>820</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC423	18:00	19:25	<u>820</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC439	18:30	19:55	<u>819</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC425	19:00	20:25	<u>819</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC427	20:00	21:23	<u>821</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC429	21:30	22:54	<u>819</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579
✳	AC431	23:00	00:25 - 1 jour	<u>890</u>	★	0	○ \$94	○ \$134	○ \$254	○ \$579