

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LE POTENTIEL D'OFFRES DE VOL À BAS PRIX AU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA**

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

**PAR
PAPA LATYR FAYE**

MAI 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Il y a peu de temps encore, le Canada était le seul pays à ne pas avoir développé la proposition de vols à bas coût sur le marché aérien. Ces vols qui restent chers et rares rendent difficile la mobilité de la population sur le territoire et ce sujet est un défi économique et politique pour le gouvernement canadien qui a pris ces dernières années une série de mesures afin d'encourager l'installation de compagnies low-cost sur le marché. Ces décisions font leur effet puisque l'offre commence à augmenter avec l'arrivée sur le marché de plusieurs compagnies ou le développement de filiales de la part de compagnies déjà implantées.

Au Québec, espace sur lequel se concentre ce travail, le prix moyen des billets pour les vols intérieurs reste très élevé, en effet, la population payait en 2018 ses vols intérieurs 55% plus chers que ses billets pour l'international (FQM, 2019). L'offre de vols à bas coût reste très faible comparée à des pays comme la France ou les USA. Le gouvernement du Québec, comme celui du Canada, mène une politique volontariste pour remédier à ce problème de cherté des billets, ce qui représente une opportunité pour de nouvelles compagnies dans un marché encore peu compétitif où il existe une forte demande de la part des usagers. Ces derniers sont de plus en plus nombreux et dépensent de plus en plus pour leur mobilité grâce à une croissance soutenue de leur pouvoir d'achat, il y a donc des éléments qui favorisent la rentabilité d'éventuelles nouvelles propositions de vols low-cost.

Notre objectif est de comprendre quel est le potentiel d'installation d'une offre low-cost sur ce marché en mettant en évidence les stratégies d'implantation possibles pour ces compagnies. Cette question doit participer à apporter de nouveaux éléments de réponse pour permettre de densifier le trafic

aérien québécois. Pour ce faire, notre travail s'appuie sur une analyse théorique du marché aérien low-cost et des concepts de compétitivité qu'il abrite, puis sur une analyse empirique qui se concentre sur les attentes de la population québécoise (plus précisément, ceux parmi elle qui sont usagers de vols nationaux et internationaux) et l'étude du marché dans cet espace déterminé. Ces différentes approches nous permettent de mettre en évidence les grandes lignes stratégiques à adopter pour une compagnie décident de mettre en place une offre de vol low-cost au Québec : implantation au sein de la concurrence et modalité de cette offre (prix, niveau de complexification de l'offre, détails).

En croisant ces éléments, nous pouvons dégager des caractéristiques de base que devrait avoir une nouvelle offre décident de s'implanter sur le marché pour être viable.

À ma mère Ndioug Ndiaye

À mon père

À la bonne cause...

REMERCIEMENTS

Après avoir rendu grâce au créateur de m'avoir donné une bonne santé et un esprit pour accomplir ce travail, je tiens à remercier vivement mon directeur de recherche, le Professeur Darli Rodrigues Vieira, directeur du programme de gestion de projet, ainsi que mon co-directeur de recherche, Monsieur Alencar Bravo, pour leur encadrement, leur disponibilité et leur importante implication durant ce travail de recherche.

Je remercie mes parents pour leur indéfectible soutien et leur engagement tout au long de mon cursus scolaire. Je tiens également à remercier toute ma famille, et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de cette œuvre.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	II
REMERCIEMENTS.....	V
TABLE DES MATIERES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES ABBREVIATIONS	XI
1 CHAPITRE 1 INTRODUCTION	1
1.1 Introduction générale : le contexte de libéralisation du marché aérien au Canada et l'impact sur l'offre de vol au Québec	2
1.2 Problématique générale : la cherté des billets et l'offre moins fréquente en région.....	6
1.3 Problématique spécifique.....	8
1.4 Localisation de la recherche	11
1.5 Les objectifs et questions de recherche	12
1.6 Périmètre de la recherche	15
1.7 Présentation de l'étude et des étapes de la recherche	16
2 CHAPITRE 2 LA REVUE DE LITTERATURE	19
2.1 Le modèle « low-cost ».....	19
2.1.1 Une définition littérale	19
2.1.2 Définition du concept : le low-cost, une stratégie d'entreprise	20
2.1.3 Une stratégie de différenciation vers le bas dans un marché concurrentiel	21
2.2 Se différencier sur un marché concurrentiel.....	25
2.2.1 La chaîne de valeur des compagnies low-cost	25
2.2.2 Comparaison entre la chaîne de valeur d'une compagnie traditionnelle et celle d'une compagnie low-cost : l'exemple du transport aérien	30
2.2.3 La différence entre la stratégie low-cost et les pratiques de diminution de prix et coût classique	36
2.3 Offrir un vol low-cost. Les déterminants de l'offre	37
2.3.1 La clientèle et l'offre de vol low-cost	38
2.3.2 L'offre d'un billet d'avion classique et l'offre d'un billet low-cost.....	38
2.3.3 Comportement de la clientèle du low-cost	41
2.3.4 La fixation d'un prix low-cost.....	44
2.3.5 Les destinations desservies	46
2.3.6 Les distances	51
2.3.7 Le niveau de simplification qu'il faudrait choisir (positionnement)	54

2.4 Les outils du diagnostic externe de l'entreprise : environnement et concurrence.....	58
2.4.1 Le modèle PESTEL	59
2.4.2 Les cinq forces de Porter et l'analyse concurrentielle.....	60
2.5 Résumé des questions et hypothèses de recherche.....	61
3 CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL	63
4 CHAPITRE 4 APPROCHE METHODOLOGIQUE	65
4.1 L'enquête quantitative	65
4.2 Étude sur le marché du transport aérien et sur la concurrence au Québec.....	67
5 CHAPITRE 5 RESULTATS ET INTERPRETATIONS.....	69
5.1 Résultats et interprétations de l'enquête	69
5.1.1 Les habitudes de voyages.....	69
5.1.2 L'attitude des personnes interrogées vis-à-vis du low-cost.....	73
5.1.3 Le comportement d'achat d'un billet low-cost.....	74
5.1.4 La définition du prix idéal.....	76
5.1.5 Les destinations souhaitées et distances à adopter	77
5.1.6 Le niveau de simplification à adopter	83
5.2 Une analyse du marché	85
5.2.1 L'analyse PESTEL.....	85
5.2.2 Les 5 forces de Porter.....	99
5.3 Élaboration des grandes lignes de la stratégie	101
6 CONCLUSION.....	107
BIBLIOGRAPHIE	111
ANNEXES.....	119

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 Tableau de l'évolution du trafic low-cost en France	7
TABLEAU 2 Cadre conceptuel préliminaire.....	14
TABLEAU 3 Tableau comparatif du modèle des compagnies aériennes low-cost et du modèle traditionnel	35
TABLEAU 4 Classification des pratiques de diminution de coûts et/ou de prix et le low-cost	37
TABLEAU 5 Synthèse des types d'acteurs low-cost	56
TABLEAU 6 Résumé des objectifs, questions de recherche et hypothèses	62
TABLEAU 7 Fréquence moyenne de voyage en avion.....	70
TABLEAU 8 Motifs habituels de voyage.....	71
TABLEAU 9 Périodes habituelles de voyage.....	71
TABLEAU 10 Destinations habituelles de voyage en avion.....	72
TABLEAU 11 Attitude vis-à-vis du « principe » de low-cost.....	73
TABLEAU 12 Comportement explicatif de l'achat d'un billet low-cost.....	76
TABLEAU 13 Niveau de prix ciblé par les répondants pour de nouvelles offres low-cost.....	77
TABLEAU 14 La région de départ préférée.....	78
TABLEAU 15 Destinations préférées	79
TABLEAU 16 Destinations souhaitées dans le cadre d'une nouvelle offre low-cost (nationales/internationales).....	81
TABLEAU 17 Destinations souhaitées dans le cadre d'une nouvelle offre low-cost (régions du Québec).....	82
TABLEAU 18 Destinations souhaitées dans le cadre d'une nouvelle offre low-cost (provinces et territoires canadiens).....	83
TABLEAU 19 Niveau d'importance des services	84
TABLEAU 20 Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences politiques et internationales	88

TABLEAU 21 Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences légales ..	89
TABLEAU 22 Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences économiques.....	92
TABLEAU 23 Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences sociales et culturelles	95
TABLEAU 24 Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences technologiques.....	97
TABLEAU 25 Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences écologiques.....	98
TABLEAU 26 Résumé des questions de recherche, hypothèses et résultats .	103

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 La libération du marché aérien au Canada et au Québec.....	5
FIGURE 2 Trafic aérien en nombre de passagers au Québec de 2010 à 2017 .	10
FIGURE 3 Localisation de la recherche	12
FIGURE 4 Schéma des principales étapes de la recherche.....	17
FIGURE 5 Les trois stratégies de base selon Porter	22
FIGURE 6 Diminution des coûts par l'économie d'échelle	23
FIGURE 7 Diminution des coûts par l'effet d'apprentissage selon Porter.....	23
FIGURE 8 Chaine de Valeur de l'entreprise	26
FIGURE 9 Schéma sur les spécificités de la chaîne de valeur d'une compagnie low-cost	29
FIGURE 10 Compagnie easyJet et ses sous-traitants à l'aéroport Luton de Londres.....	32
FIGURE 11 Offre de billet low-cost : service supplémentaires détachés du service de base.....	39
FIGURE 12 Schéma du réseau « point à point »	48
FIGURE 13 Schéma du réseau en étoile ou « hub ».....	49
FIGURE 14 Cadre conceptuel final	64
FIGURE 15 Liens entre les objectifs et les questions de l'enquête	67
FIGURE 16 Les 5 forces de Porter adapté au secteur aérien québécois	100
FIGURE 17 Résumé des opportunités et menaces	105

LISTE DES ABBREVIATIONS

ADEME : Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie

ASTM: American Society for Testing Material

AQTA : Association Québécoise du Transport Aérien

DAS : Domaines d'Activité Stratégiques

FQM : Fédération Québécoise des municipalités

IATA : Association Internationale du Transport Aérien International

ISQ : Institut de la Statistique du Québec

NAS : Norwegian Air Shuttle

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale

ONU : Organisation des Nations Unies

PADAR : Programme d'Aide pour les Dessertes Aériennes Régionales

PATA : Programme d'Aide au Transport Aérien

PESTEL : Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique, Légal

PIB : Produit Intérieur Brut

RTA : Réduction des Tarifs Aériens

PREST : Politico-Réglementaire, Économique et Social, Technologique

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

USA: United States of America

UAF: Union des Aéroports Français

VA: Valeur Absolue

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

La libéralisation de l'espace aérien et l'émergence des compagnies low-cost

La bataille qui oppose les compagnies traditionnelles et low-cost sur les vols long-courriers ralliant la France et le Canada illustre bien la concurrence que ces dernières représentent aujourd’hui sur le marché du transport aérien (Czerwinski, 2019). Le modèle « low-cost » a connu un succès retentissant ces dernières décennies dans l’industrie du transport aérien. L’essentiel de son développement remonte aux années 1971 avec la création de compagnies aériennes comme Southwest aux États-Unis ou encore en Europe, vingt ans plus tard, celle de Rynair. L’avènement et le succès grandissant de ce type de compagnie fait suite à un ensemble de mesures visant à l’ouverture du secteur aérien avec entre autres une plus grande liberté de destinations pour les compagnies, une croissance du trafic, une baisse des prix ou une amélioration des services à la clientèle (Varlet, 1997).

Cette vague de mesures apportant beaucoup plus de libertés dans cette industrie correspond à un contexte de déréglementation. Aux États-Unis, l’acte symbolisant cette entrée dans une nouvelle ère est *l’Airlines deregulation act*. Signé le 24 octobre 1978, cette loi insuffle une nouvelle donne dans le secteur. En effet, jusqu’après la Seconde Guerre Mondiale, le transport aérien était fondé sur deux actes principaux : la Convention Internationale de Paris de 1919 qui attribuait la souveraineté complète et exclusive des États sur la gestion de leur espace aérien ; et la Convention liée à l’aviation civile internationale, encore désignée sous le nom de Convention de Chicago de 1944 qui consacra entre autres la normalisation des liaisons internationales par des

accords bilatéraux entre les États (Varlet, 1997). Cette dernière a d'ailleurs engendré la création de l'OACI, structure de l'ONU dont l'une des missions principales est d'uniformiser les normes d'aviation civile des États (OACI, 2020).

Le transport aérien a ainsi été le témoin, après cette phase de libéralisation, du succès de nombreuses compagnies low-cost parmi lesquelles on peut citer South West, easyJet (États-Unis), Ryanair (Europe). Ce succès était lié à l'application d'un nouveau modèle innovant : *le model low-cost*. Cette nouvelle stratégie appliquée par des compagnies communément appelées « compagnies low-cost » consiste à se recentrer sur les besoins essentiels du client, des clients faisant le choix du low-cost pour diverses raisons. Ces compagnies prennent des décisions réfléchies concernant les destinations à desservir, les distances à parcourir ainsi que le degré de simplification de leur offre. Elles ont ainsi participé à l'essor du transport aérien ces dernières années et à la croissance de l'usage de l'avion comme moyen de transport.

1.1 INTRODUCTION GENERALE : LE CONTEXTE DE LIBERALISATION DU MARCHE AERIEN AU CANADA ET L'IMPACT SUR L'OFFRE DE VOL AU QUEBEC

Au Canada, le vent de libéralisation qui a soufflé dans l'industrie du transport aérien et les évolutions qu'il a amené dans le marché canadien ont eu un impact sur le transport aérien interrégional de la province du Québec (Transports Québec, 2002). Cet impact est symbolisé par un prix élevé des billets et un net recul de l'offre. Comprendre l'apparition de ces problèmes implique de revenir sur les évolutions qui ont précédé. Elles peuvent être mises en exergue à travers plusieurs points.

Le 1^{er} élément est la loi sur les transports de juillet 1996 (Bulletin innovation transport, 2008). Cette loi est l'acte majeur matérialisant la libéralisation de l'espace aérien au Canada. Et son adoption a été le résultat d'un processus d'assouplissement progressif dont les étapes clés sont :

Le lancement de la politique « aller sans entrave » de mai 1984 qui visait à diminuer les règles d'entrée et alléger les normes concernant la fixation des tarifs ;

La loi fédérale sur les transports nationaux d'août 1984 qui consistait à la suppression complète de toute réglementation économique concernant l'entrée et la sortie des transporteurs, ainsi que la tarification des services (personnes et marchandises). Des aides financières sont par la même occasion octroyées par le gouvernement fédéral sur des services jugés importants pour les communautés (Bulletin innovation transport, 2008).

À travers cette loi, le gouvernement fédéral renonçait à l'emprise qu'il avait sur le transport aérien intérieur, en tout cas concernant l'aspect économique, à savoir : la liberté d'accès au marché pour les transporteurs, leur liberté de choix sur les liaisons à offrir, la fixation des prix proposés aux clients. Elle marque également la fin des aides financières qui étaient jadis octroyées sur certains services. La loi du marché régissait désormais l'activité des transporteurs, et ce sur tous les territoires (Bulletin innovation transport, 2008).

Le 2ème point concerne la réorganisation de l'industrie avec la formation de grandes alliances. Après la période de déréglementation, beaucoup de compagnies se sont retrouvées au sein de grandes alliances au niveau international afin de mieux répondre à la croissance grandissante du nombre de passagers du transport aérien et en établissant de nouvelles liaisons (Transports Québec 2002, Bulletin innovation transport 2008). Le Canada n'a pas été en reste en ce qui concerne cette croissance et pas mal de vols internationaux, transfrontaliers et domestiques s'y sont développés. Concernant les vols intérieurs, ils étaient principalement assurés par les compagnies air Canada, Canadien international, et leurs alliés (Bulletin innovation transport, 2008).

Le 3ème point est le duopole Air Canada/Canadien. Air Canada, Canadien international, leurs filiales et leurs partenaires desservaient les régions du Québec. Air Canada desservait l'ensemble du sud du Québec à travers sa filiale **Air Nova**, et en ce qui concerne ses partenaires, **Aviation Québec Labrador** desservait la moyenne et la

basse côte nord. **Air Creebec** desservait la partie nord-ouest, **First Air** et **Air Inuit** le nord du Québec et Nunavut. De son côté, le partenaire de **Canadien International**, **Inter Canadien** desservait l'ensemble du sud du Québec, **Régionnair** la moyenne et la basse côte nord et **Air Alma** qui desservait le Saguenay lac saint jean (Bulletin innovation transport, 2008).

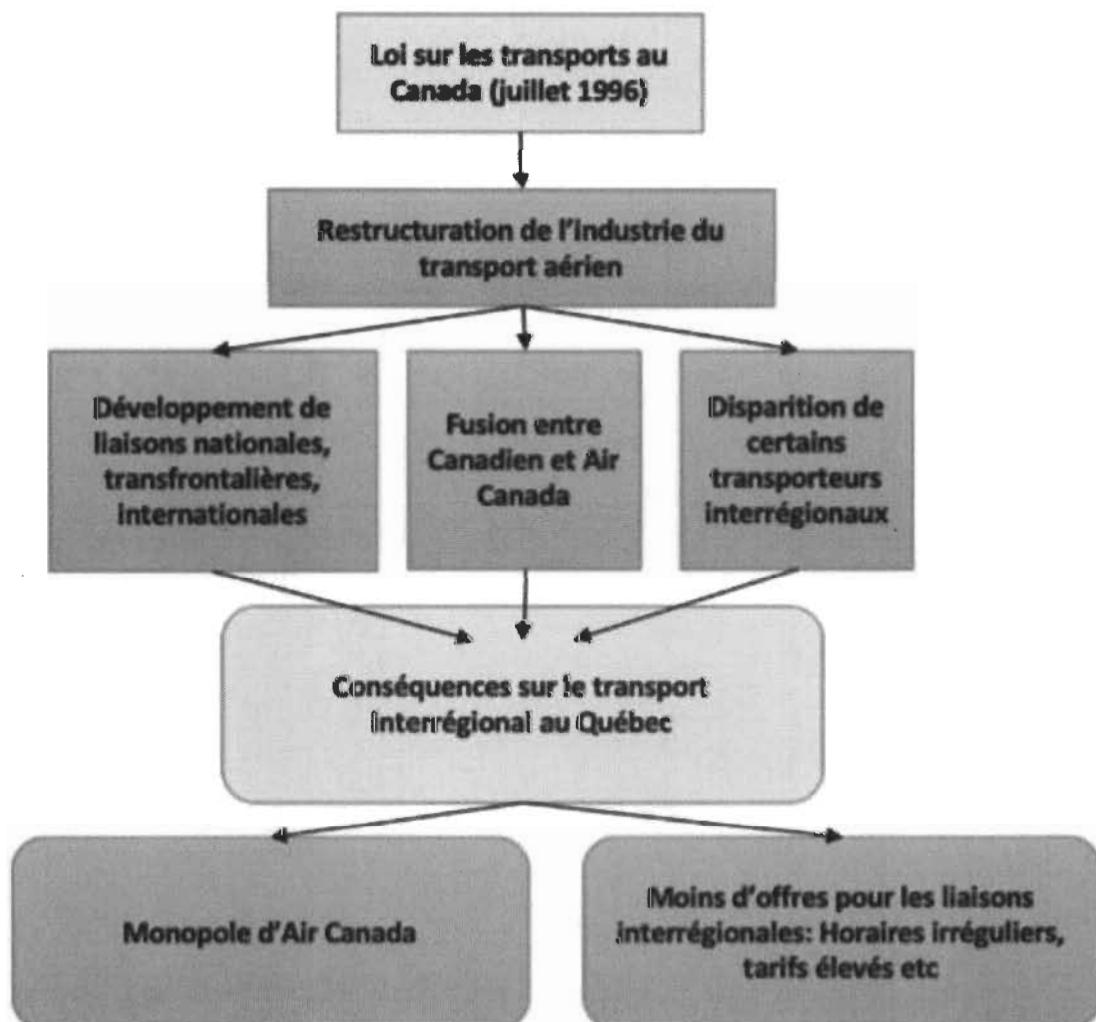
Le 4ème point renvoie aux conséquences de ce duopole. Au fil du temps, la compétition intense entre les deux grandes compagnies, qui soulignons-le, était plutôt avantageuse pour les clients (l'importance des services offerts aux prix abordables proposés en passant par la fréquence des vols), a rapidement rendu ces dernières moins performantes financièrement. Mais c'est particulièrement la compagnie **Canadien International** qui a fait les frais de cette situation. Le gouvernement fédéral qui jusque-là accompagnait ce duopole s'est retrouvé dans l'obligation de proposer une solution. Ceci devait consister à évaluer des possibilités de restructuration. Il en découlera l'acquisition de **Canadien international** par **Air Canada**, bien que ce dernier se voie imposer un certain nombre d'engagements à respecter (Transports Québec, 2002). En effet, à travers l'adoption d'une loi nommée **C-26 en juillet 2000**, le gouvernement accompagnait ce processus et fixait à la compagnie acquéreur des points à honorer afin que cette nouvelle configuration de **monopole** soit encadrée. Parmi les engagements pris par **Air Canada** nous pouvons citer les suivants :

- ✓ Assurer le maintien des services qui étaient offerts aux différentes collectivités par les deux compagnies et leurs filiales pendant 3 ans ;
- ✓ Conserver les employés des deux sociétés pendant la fusion ;
- ✓ Assurer la concurrence intérieure en permettant aux transporteurs, sous certaines conditions de négocier des tarifs interlignes et d'accéder au programme aéroplane etc (Transports Québec, 2002).

Après l'acquisition, les désormais ex-partenaires de **Canadien**, **InterCanadien**, **Régionnair** et **Air Alma** se voient contraints de cesser leur activité respectivement en novembre 1999, juin 2001, et novembre 2000. **De cette situation naît un net recul**

des services offerts. Les vols reliant les différentes régions du réseau au Québec ainsi que les tarifs avantageux se font de plus en plus rares. L'entrée de nouveaux transporteurs tels que Starlink aviation, Québec Air express entre autres n'y ont pas changé grand-chose d'autant plus que la plupart de ces nouveaux entrants n'auront pas fait long feu (Bulletin innovation transport, 2008). La figure ci-dessous (figure1) récapitule ainsi, les principaux axes d'évolution du secteur depuis la période de déréglementation.

FIGURE 1
La libération du marché aérien au Canada et au Québec



1.2 PROBLEMATIQUE GENERALE : LA CHERTE DES BILLETS ET L'OFFRE MOINS FREQUENTE EN REGION

Entre 2010 et 2016, une étude de la Fédération Québécoise des Municipalités (FQM, 2019) fait état d'un nombre de personnes embarquées et débarquées nettement supérieur dans les villes de Québec et de Montréal que dans le reste des régions du Québec. Concernant le coût des billets, la même étude établie que pour les liaisons joignant Montréal aux plus importants aéroports régionaux tels que Rouyn Noranda, Gaspé, Île de la Madeleine, Baie Comeau et Sept îles, la tarification au mile est nettement plus élevée que celle dans les autres provinces pour des vols similaires. De fait, malgré la présence d'une dizaine de transporteurs exerçant dans la province parmi lesquels nous pouvons citer WestJet Encore, Air Liaison First, Air Canada, Express-Jazz, Air Inuit entre autres, le sentiment d'insuffisance d'offres à bas prix adaptées aux besoins des clients dans le transport aérien interrégional semble toujours persister.

Le nombre de transporteurs à bas coût parmi ces compagnies présentes au Québec reste faible comparé à des pays comme la France ou encore les USA où il y a une forte présence de ce type de compagnies. Du côté des États-Unis, berceau du modèle low-cost, l'offre est conséquente et on y compte une dizaine de compagnies nationales. En France, un passager sur trois est transporté par une compagnie de ce type avec une forte présence des compagnies européennes telles que Transavia, Vueling, EasyJet, Norwegian et bien sûr Ryanair. En 2016, leur part de marché est évalué à 34% et devrait en représenter rapidement 50% (Bouniol, 2018). En effet, ces compagnies ont une forte présence et une croissance de plus de 10% de 2017 à 2018 contre un peu plus de 2% pour le trafic traditionnel (UAF & FA, 2019).

TABLEAU 1
Tableau de l'évolution du trafic low-cost en France

	2017	2018	Variations	% 2018/2017
Trafic low-cost	59 707 678	65 931 624	6 223 946	10,4%
Trafic traditionnel	137 358 917	140 509 733	3 150 816	2,3%
Trafic total	197 066 595	206 441 357	9 374 762	4,8%

Source : Tableau adapté de l'Union des Aéroports Français & Francophones Associés, *Résultats d'activité des aéroports français – 2018*, Dossier de presse, UAF, 2019, p. 20.

Le gouvernement du Québec a consenti des efforts pour remédier à ces problèmes sur l'offre de vol, comme en témoigne son programme de subventionnement des billets pour les régions éloignées (RTA ; Transports Québec, 2012) ou son Programme d'Aide au Transport Aérien (PATA) et plus récemment l'introduction du Programme d'Aide pour les Dessertes Aériennes Régionales (PADAR). Ces différents programmes ont vocation à encourager l'amélioration et le développement des offres de services aériens sur le territoire national face à la demande croissante des usagers. Par ailleurs, l'objectif est de donner aux acteurs de cette industrie des outils pour consolider leur activité et les rendre plus compétitifs. Pour ce faire, l'état reverse des fonds aux compagnies qui ouvrent des liaisons qui pourraient mettre en péril leur « équilibre budgétaire », financent des projets visant à proposer des services « efficaces qui répondent aux besoins de la population » (Transports Québec, 2012) et remboursent même des tarifs aériens aux résidents¹. Le PADAR évoqué plus tôt représente une enveloppe de 22,5 millions de dollars d'ici à 2022 pour encourager le démarrage de lignes nouvelles².

¹ Dans le cas du programme de réduction des tarifs aériens (RTA).

² « Québec investit 22,5 M\$ dans le transport aérien en région », *Journal métro*, 09/07/19.

En effet, comme le souligne le rapport du PADAR (Transports Québec, 2020), la qualité de la desserte aérienne des régions est un problème pour les usagers et les élus car elle est fragile, peu fiable, coûteuse et insuffisante alors même qu'elle constitue un levier pour le développement économique. C'est pour cela que l'état s'implique dans ce secteur, pour dynamiser le territoire et favoriser la mobilité de la population dans un contexte où le Québec semble en retard par rapports à d'autres régions du monde. Cette dynamique est celle lancée par le Ministère des transports avec sa politique de mobilité durable – 2030.

Néanmoins, mieux réussir à densifier le trafic aérien au Québec passera vraisemblablement par une intervention sur d'autres facteurs comme par exemple **la présence de plus transporteurs** comme le préconise la Direction générale du transport maritime, aérien et ferroviaire et plus particulièrement de transporteurs offrant des vols à bas prix.

La **problématique générale** consiste donc à étudier le **potentiel d'offre à bas prix au Québec** en tenant compte de la volonté politique existante, du contexte général et du marché actuel.

1.3 PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE

Cette problématique générale porte un enjeu déterminant, puisqu'il s'agit de favoriser la mobilité de la population québécoise sur le territoire mais aussi à l'international, ce qui représente un facteur de dynamisme économique. Plusieurs aspects se dégagent de cette problématique.

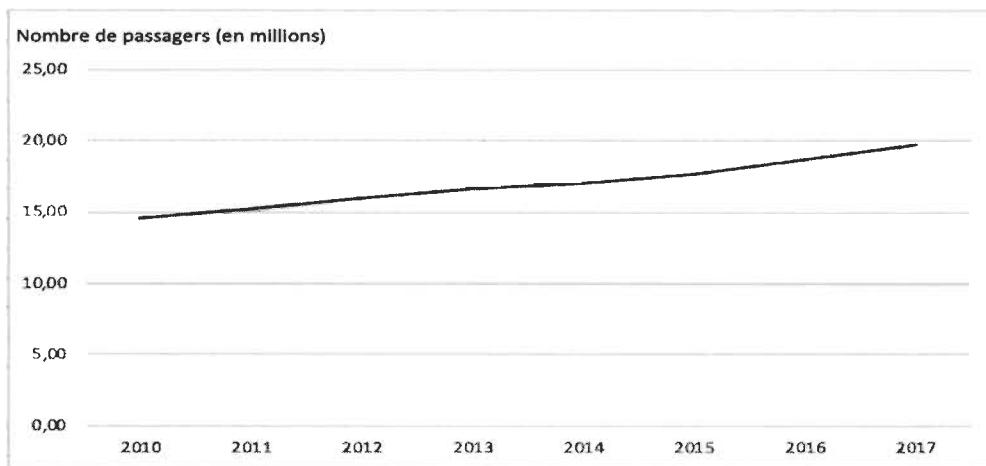
Dans un premier temps, le potentiel d'offre à bas prix renvoie aux politiques mises en œuvre pour les favoriser avec les mesures prises mais aussi la législation en place au Canada et plus particulièrement au Québec. Ce point, décrit brièvement dans l'introduction, ne fera pas l'objet de ce travail car nous pouvons considérer que les

mesures de libéralisation du marché ou encore de financement des billets ou des lignes exposées plus tôt illustrent bien la volonté de l'état de stimuler l'offre et en particulier l'offre à bas prix.

Ce premier aspect renvoie néanmoins aussi aux infrastructures nécessaires au développement du réseau et des services aériens et à leur sécurité. Autrement dit, le gouvernement permet-il le développement efficace des infrastructures aéroportuaires nécessaires à l'arrivée de nouveaux entrants, condition essentielle à une diversification de l'offre ? C'est un facteur central pour encourager le développement du trafic et l'Association québécoise du transport aérien (AQTA) considère par exemple que trop de coûts liés à l'entretien de ces infrastructures sont reportées sur les transporteurs régionaux, ce qui pèse sur des coûts d'exploitation déjà « faramineux » (AQTA, 2017). L'association dénonce aussi des opérations complexes et coûteuses qui ne facilitent pas le développement du transport aérien. Cependant, ce point n'entre pas dans la portée de ce travail.

Un second aspect du développement de l'offre à bas prix au Québec pourrait renvoyer à la demande. La demande est-elle suffisante pour permettre à des compagnies low-cost de se développer ? Nous aborderons en partie ce point dans notre développement car il renvoie au public ciblé par les compagnies low-cost et donc à leur stratégie. Avec une population de plus de 38 millions d'habitants environ, le Canada n'est pas un marché très conséquent pour les compagnies low-cost et c'est pourquoi jusqu'à très récemment, il faisait partie des pays non encore desservis par les transporteurs low-cost.

FIGURE 2
Trafic aérien en nombre de passagers au Québec de 2010 à 2017



Source : Schéma adapté de Isabelle Dostaler et al., *Profil de la demande de transport aérien régional de passagers au Québec*, Transports Québec, 2019.

Néanmoins, certains auteurs dénoncent ce faux débat (Leduc, 2018) en montrant la vitalité du secteur. Le nombre de personnes embarquées et débarquées dans la région a en effet connu une croissance de 35 % de 2010 à 2017 en atteignant 19,7 millions de passagers et le montant dédié aux dépenses pour ce type de transport a augmenté de plus de 10% de 2014 à 2015 puis de 2015 à 2016 (Transports Canada, 2016).

Et finalement, le dernier aspect pourrait renvoyer à la capacité pour les compagnies low-cost, de par leur stratégie, de s'insérer dans le marché québécois. C'est cette dernière question qui va retenir notre attention afin de mieux comprendre le marché du low-cost et les conditions de son développement sur le territoire. Ainsi, nous pouvons déterminer la problématique suivante : **établir les grandes lignes de la stratégie qui devrait être mise en place par les compagnies low-cost au Québec afin de s'intégrer dans le marché aérien local** Car en effet, c'est la **rentabilité des opérations pour les compagnies qui sera le vrai facteur de développement du secteur au Québec**, ce qui suppose de décrire un modèle ou une stratégie *rentable* (Dostaler *et al.* 2019). Savoir s'il existe un modèle viable pour les compagnies low-cost (si leur offre pourrait répondre aux besoins de la population par exemple ou si la concurrence laisse une place suffisante

pour s'insérer dans le marché) donne des éléments de réponse à la question du *potentiel d'offres low-cost sur le marché québécois.*

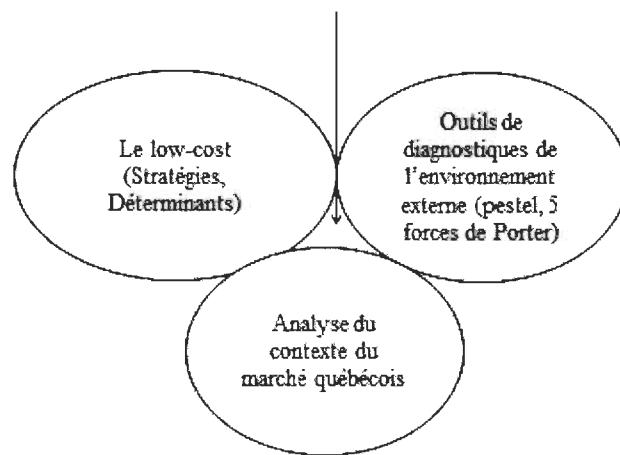
Une partie théorique nous permettra de mieux définir les outils d'analyse du marché et les stratégies ou facteurs déterminant la réussite des compagnies low-cost sur un marché donné. Une seconde partie empirique visera à répondre à la problématique centrale en menant une étude auprès de la population locale et en analysant le marché aérien québécois.

1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE

Ainsi, pour **établir les grandes lignes de la stratégie qui devrait être mise en place par les compagnies low-cost au Québec afin de s'intégrer dans le marché aérien local**, nous nous intéresserons aux stratégies de transports aériens low-cost de manière générale et à leurs déterminants qui se distinguent de l'approche des compagnies traditionnelles. Il sera également fait, une présentation de quelques outils d'analyse de l'environnement externe de l'entreprise en générale, notamment le PESTEL et les cinq forces de Porter. Puis toutes ces notions seront mises à l'épreuve dans le contexte régional québécois à l'aide de données du marché, pour déterminer les conditions de réussite d'un nouvel entrant sur ce marché spécifique.

FIGURE 3
Localisation de la recherche

**Etablissement des grandes lignes d'une stratégie
 pour de nouvelles offres low-cost**



1.5 LES OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

L'objectif principal de ce travail est d'étudier le potentiel d'un projet de vols low-cost au Québec (pour les régions du Québec, et éventuellement pour d'autres destinations nationales et internationales).

C'est au regard de ce défi important consistant à mieux densifier le trafic aérien au Québec par la présence de plus de transporteurs low-cost, que nous développerons

cette recherche. Elle vise à étudier le potentiel d'un projet de vols à bas prix au Québec. En interrogeant les résidents de la province (clients potentiels), nous pourrons certainement permettre aux transporteurs exerçant déjà au Québec d'envisager une réorientation de quelques-unes de leurs offres, mais également de permettre à d'autres compagnies classiques ou low-cost établies plus particulièrement dans les autres provinces du Canada ou même au-delà, d'avoir des informations pertinentes quant à l'application de ce modèle « low-cost » au Québec. Nous chercherons ainsi, à travers cette recherche, de trouver des éléments de réponses à propos de sept aspects.

Ce travail visera à répondre essentiellement aux objectifs suivants :

- **Objectif 1** : savoir si la philosophie du modèle low-cost est en adéquation avec les aspirations des clients. Il s'agira de voir s'il y'a une adéquation entre le principe de base du low-cost aérien et l'attitude des répondants. Autrement dit : est-ce que cette offre reposant sur un produit ou un service simplifié qui cherche à satisfaire le besoin de base, cette offre dont la communication s'articule en grande partie autour de l'avantage économique qu'elle procure est en phase avec les aspirations des répondants, d'où la **question 1** : L'attitude de la clientèle est-elle favorable au modèle low-cost ?
- **Objectif 2** : Connaitre la raison qui pousserait le plus les clients à faire le choix d'un billet low-cost, d'où la **question 2** : Quel comportement justifierait le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec ?
- **Objectif 3** : connaître le niveau de prix qu'il faudrait appliquer en tant que nouvelle compagnie low-cost ; d'où notre **question 3** : quel niveau de prix devrait-on appliquer dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?
- **Objectif 4** : connaître les destinations qu'il faudrait desservir en tant que nouvelle compagnie low-cost, d'où notre **question 4** : quelles destinations devrait-on choisir dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?
- **Objectif 5** : Connaitre les distances qu'il faudrait parcourir en tant que nouvelle compagnie low-cost ; d'où la **question 5** : entre les vols courts moyens et longs courrier, pour quelle distance devrait-on opter ?

- **Objectif 6 :** connaitre le niveau de simplification qu'il faudrait choisir en tant que compagnie low-cost (positionnement). D'où la **question 6** : À quel point devrait-on simplifier l'offre ?

Par ailleurs, une seconde partie dans notre analyse empirique aura pour but de définir le contexte du marché aérien québécois au niveau de son environnement mais aussi de la concurrence qui y existe. Un autre objectif, l'**objectif 7**, sera donc de mettre en évidence les opportunités et les menaces qui semblent se dessiner pour les compagnies low-cost souhaitant s'y implanter. D'où notre **question 7** : Existe-t-il assez d'opportunités sur ce marché pour justifier l'implantation d'une nouvelle compagnie proposant des vols low-cost ?

Une fois ces objectifs atteints, nous serons capables de dégager les grandes lignes de la stratégie qui devrait être adoptée par une compagnie souhaitant développer une offre de vol à bas prix au Québec, et de répondre à notre problématique spécifique. Le tableau suivant, résume ainsi notre cadre conceptuel préliminaire.

TABLEAU 2
Cadre conceptuel préliminaire

<i>Objectifs</i>	<i>Questions de recherche</i>
O1 : Recueillir des informations sur l'attitude de la clientèle vis-à-vis du modèle low-cost	Q1 : L'attitude de la clientèle est-elle favorable au modèle low-cost ?
O2 : Recueillir des informations sur le comportement d'achat qui décrit le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec	Q2 : Quel comportement justifierait le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec ?
O3 : Recueillir des informations sur les prix à appliquer	Q3 : Quel niveau de prix devrait-on appliquer dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?
O4 : Recueillir des informations sur les destinations à choisir	Q4 : Quelles destinations devrait-on choisir dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?

<i>Objectifs</i>	<i>Questions de recherche</i>
O5 : Recueillir des informations sur les distances à parcourir	Q5 : Entre les vols courts moyens et longs courrier, pour quelle distance devrait-on opter ?
O6 : Recueillir des informations sur le positionnement à avoir	Q6 : À quel point devrait-on simplifier l'offre ?
O7 : Mettre en évidence les opportunités et les menaces existantes sur le marché aérien low-cost québécois.	Q7 : Existe-t-il assez d'opportunités sur ce marché pour justifier l'implantation d'une nouvelle compagnie proposant des vols low-cost ?
Analyse des réponses aux différentes questions pour dégager les grandes lignes de la stratégie à adopter par une compagnie souhaitant développer une offre de vol à bas prix au Québec.	

1.6 PERIMETRE DE LA RECHERCHE

Cette recherche se concentre sur le **marché aérien low-cost de la province du Québec, au Canada**. Elle s'inscrit dans les travaux visant à comprendre comment encourager la mobilité à l'intérieur du pays, ce qui est une nécessité pour la population sur un territoire de la taille du Canada.

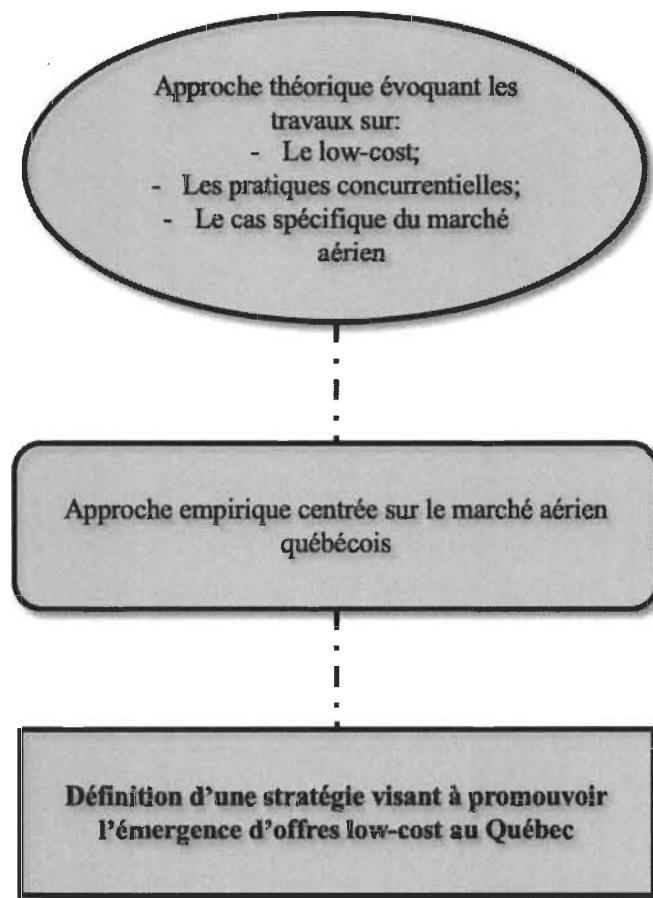
Cet espace est intéressant à étudier car la population payait en 2018 ses billets pour des voyages intérieurs 55% plus cher que ses billets pour l'international. Cela explique que peu de personnes utilisent toujours ce mode de transport très peu abordable. Pour de nombreux observateurs, ces prix élevés s'expliquent largement par l'absence de concurrence sur le marché avec un monopole de deux compagnies principales : Porter et WestJet (Leduc, 2018). Toutefois, le transport aérien est indispensable pour les personnes résidentes dans des régions éloignées et isolées du Québec. Il est nécessaire pour relier les localités mais aussi pour connecter un lien entre les centres urbains principaux.

1.7 PRESENTATION DE L'ETUDE ET DES ETAPES DE LA RECHERCHE

Cette étude comportera deux temps de recherche. La première visera à faire la revue de littérature, c'est-à-dire l'ensemble des travaux existants sur le low-cost, ses stratégies, les logiques d'implantation sur un marché, les stratégies de différenciation utilisées pour dégager un avantage concurrentiel dans un marché donné, le thème de l'analyse de la concurrence ou encore de l'analyse du marché. Malgré le caractère plutôt général de ces recherches, il faudra garder à l'esprit qu'elles ont vocation à s'appliquer au marché québécois qui présente une structure particulière avec une offre relativement faible. La seconde partie de l'étude consistera à mener une approche empirique. Nous partirons à la rencontre des acteurs du marché aérien et plus spécifiquement des clients québécois. Le but sera de répondre à notre problématique en reliant les travaux de recherche aux réalités du Québec et du secteur.

Plusieurs questions se dessineront durant la première partie de la recherche. Elles correspondront aux différents objectifs présentés plus tôt et serviront à diriger l'étude empirique sur des points précis qui, regroupés ensemble, auront vocation à définir les grandes lignes de la stratégie d'un nouvel entrant sur ce marché québécois. Ces éléments de réponse seront complétés par une analyse de l'environnement concurrentiel du marché qui viendra renforcer les résultats de l'enquête menée et préciser certains éléments de la stratégie. La démarche sera de mettre en relation les acquis théoriques avec le marché spécifique du Québec. Le schéma récapitulatif suivant (figure 3), met en exergue ces différentes étapes que nous aurons à suivre.

FIGURE 4
Schéma des principales étapes de la recherche



Enfin, nous présenterons les grandes lignes de la stratégie générale que pourrait adopter une compagnie low-cost souhaitant s'implanter sur le marché.

CHAPITRE 2

LA REVUE DE LITTERATURE

Il convient dans un premier temps, de faire une présentation de la stratégie low-cost, de ses logiques d'implantation et de différenciation sur le marché, et notamment rappeler l'attitude des clients vis-à-vis du modèle low-cost, le niveau de prix appliqué par les compagnies low-cost, les destinations et distances choisies par les compagnies low-cost, le niveau de simplification de l'offre des compagnies low-cost (positionnement). Dans un second temps, nous nous intéresserons aux notions théoriques du marché, de la concurrence, du monopole et les conditions d'insertion dans un tel environnement. Car en effet, le potentiel d'offres de vol à bas prix au Québec suppose de s'intéresser au marché aérien et à ses particularités dans la région. Une étude du marché et de la concurrence apparaît donc nécessaire dans le travail sur ces questions. Ces éléments permettent de mieux comprendre quelles sont les conditions de l'apparition de nouvelles compagnies proposant des offres à bas prix dans un territoire spécifique qui est celui du Québec.

2.1 LE MODELE « LOW-COST »

Cette partie vise à définir le low-cost et les notions de stratégie, de différenciation et d'optimisation des coûts dans un marché concurrentiel.

2.1.1 Une définition littérale

Du point de vue linguistique, « *low-cost* » est un terme anglais composé de deux mots ; *low* qui signifie bas et *cost* qui signifie coût. Donc littéralement, « *low-cost* » signifie « bas coût ». Mais curieusement, lorsqu'on parle de low-cost à un client, il a souvent tendance à parler de « prix bas », ce qui peut se comprendre car le client qui, à propos d'un bien ou d'un service, se pose la question de savoir « *combien ça coûte ?* » est plus intéressé à connaître le « prix » que le « coût » selon (Zilberberg, 2012). En fait, quand on parle de low-cost, les deux notions de baisse de prix et de coût entrent en jeu,

mais une compagnie qui applique une pratique de baisse de prix et/ou de coût n'est pas forcément une compagnie *low-cost*. Qu'en est-il alors réellement de ce modèle ?

2.1.2 Définition du concept : le low-cost, une stratégie d'entreprise

La « stratégie » est un terme très fréquemment utilisé et plus particulièrement dans le monde de l'entreprise. Cette fréquence d'utilisation témoigne de l'importance qu'elle occupe pour les acteurs présents dans le monde des affaires. Tirant ses origines du domaine militaire, stratégie vient du mot grec *strategos* qui signifie « chef, celui qui est à la tête d'une équipe, d'une troupe » et du mot *agein* qui veut dire « diriger, conduire » (Lehmann-Ortega *et al.*, 2016). Elle renvoie donc, dans un contexte de guerre, à la manière dont le leader va mener son armée à travers des plans et tactiques pour arriver à bout de l'adversaire.

Adapté au contexte de l'entreprise, elle exprime l'ensemble des choix et décisions pris par la haute direction et renvoyant à l'allocation des ressources matérielles, humaines etc. Ressources qui permettront de par leur utilisation dans une chaîne de valeur d'atteindre des objectifs précis. L'atteinte de ces objectifs assurera à l'entreprise une certaine rentabilité et une pérennité. Et voilà donc pourquoi pour une entreprise, se positionner dans le marché comme « *low-coster* » c'est en réalité appliquer une stratégie.

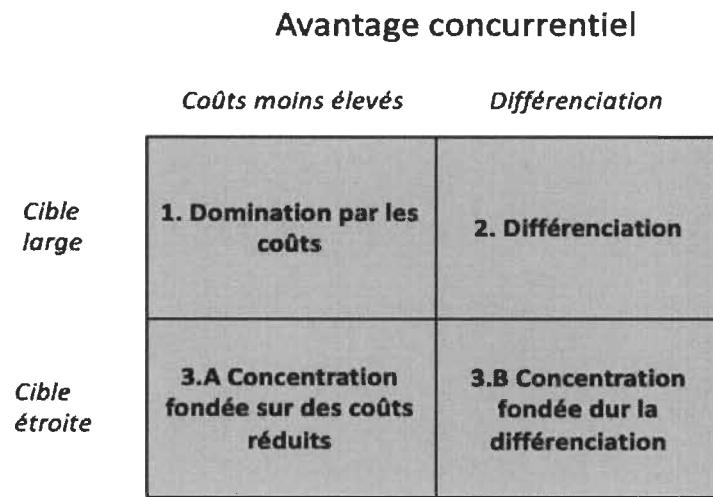
Mais quel type de stratégie ? La stratégie low-cost est assimilée à une stratégie de différenciation vers le bas (Dameron, 2008). C'est une stratégie qui, comme beaucoup d'autres, a pour but principal de créer un déséquilibre au niveau du marché et de générer pour celui qui l'applique un avantage comparatif qu'il pourra utiliser à son compte et qui ne manquera certainement pas d'impacter ses concurrents. En la qualifiant de « stratégie de différenciation vers le bas » ou encore « stratégie d'épuration », (Dameron, 2008) met en exergue l'une des stratégies génériques théorisées par Michael Porter en 1986.

2.1.3 Une stratégie de différenciation vers le bas dans un marché concurrentiel

Puisque (Dameron, 2008) assimile la stratégie low-cost à l'une des stratégies génériques de Michael Porter en l'occurrence celle de la différenciation vers le bas, nous nous proposons de revenir sur ces dites stratégies génériques afin de mieux cerner la réalité du model low-cost.

Michael Porter, a proposé en 1980 des stratégies qui, même si elles sont similaires, présentent des différences et ont des conséquences spécifiques. Elles peuvent être utilisées par les entreprises dans leurs DAS (Domaines d'Activité Stratégiques) pour obtenir un avantage concurrentiel. Ces stratégies sont : la domination par le coût, la concentration et la différenciation (Porter, 1986).

FIGURE 5
Les trois stratégies de base selon Porter

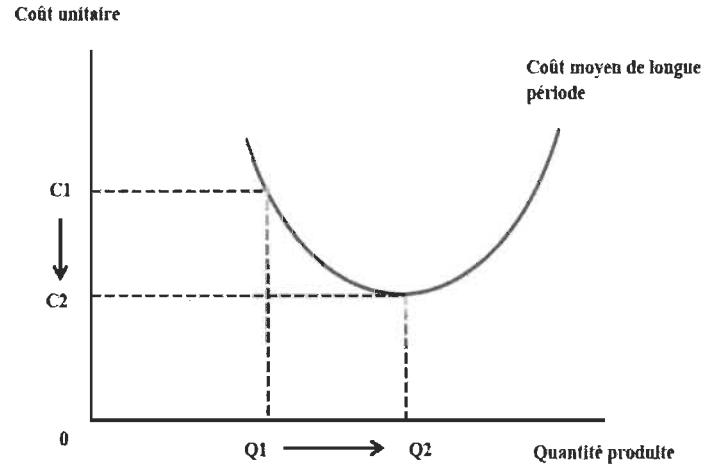


Source : Schéma adapté de Rémy Gautier, *Qualité en conception de produits nouveaux, proposition d'une méthode de fiabilisation du processus de management de l'information*, Engineering Sciences, Thèse présentée à l'École Nationale des Arts et Métiers, Paris Tech, 1995, p. 19.

La première stratégie est donc la domination par le coût. Elle consiste pour l'entreprise à dominer ses concurrents par ses faibles coûts, en optimisant notamment des éléments de sa chaîne de valeur. Cette optimisation passe soit par l'économie d'échelle qui est une baisse du coût unitaire par produit obtenue grâce à l'accroissement de la quantité produite, soit par l'effet d'apprentissage à travers lequel une diminution des coûts est permise grâce à l'augmentation de l'expérience industrielle.

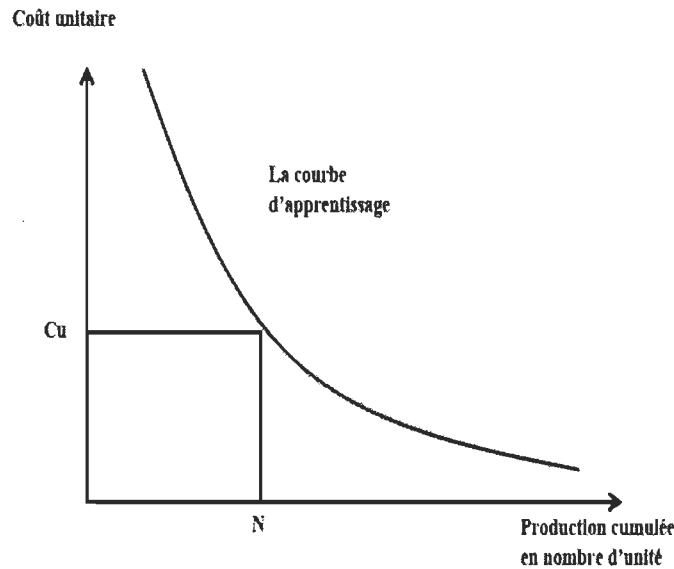
Seconde stratégie, la concentration. Aussi appelée « stratégie de niche », elle consiste à cibler un segment de marché bien déterminé, pour y exercer soit une stratégie de domination par le coût, soit une stratégie de différenciation.

FIGURE 6
Diminution des coûts par l'économie d'échelle



Source : Schéma adapté « Les stratégies génériques ou par domaine d'activité », CEJM, surfeco21, 2011.

FIGURE 7
Diminution des coûts par l'effet d'apprentissage selon Porter



Source : Schéma adapté « Les stratégies génériques ou par domaine d'activité », CEJM, surfeco21, 2011.

La troisième est la différenciation. Quand on parle de « stratégie de différenciation », deux principaux types de stratégie sont à distinguer : la stratégie de différenciation vers le haut et la **stratégie de différenciation vers le bas**. S'il s'agit pour la première d'une stratégie où l'entreprise va proposer une offre bien élaborée à un prix plus élevé (ce qui correspond aux offres des entreprises haut de gamme), il s'agit pour la seconde, d'une stratégie où l'entreprise propose une offre moins élaborée que celle que proposent les concurrents. Mais parallèlement, cette offre est proposée à un prix plus bas que le prix moyen sur le marché.

C'est en cela que consiste la stratégie low-cost. La compagnie low-cost pratiquant des prix bas essaie de se faire une marge plus importante sur les prix que sur les coûts qu'elle supporte. Cela est possible grâce à une bonne maîtrise de toutes les composantes de sa chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la distribution en passant par la conception du produit/service et sa production. Aucun élément pouvant minimiser les coûts n'est laissé en rade.

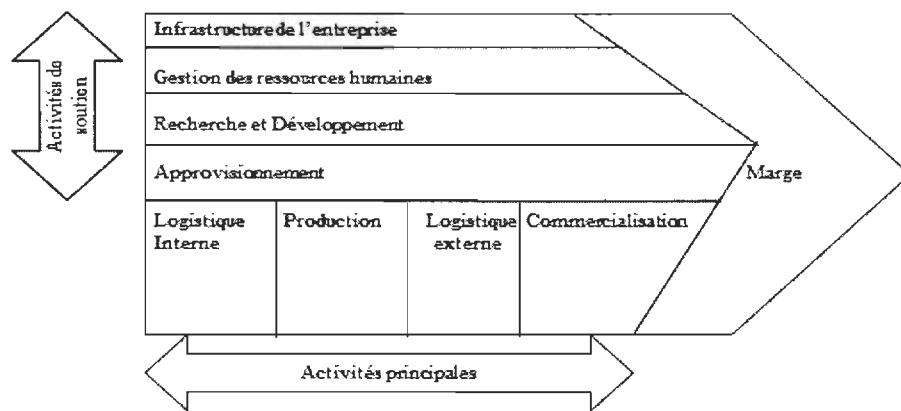
2.2 SE DIFFERENCIER SUR UN MARCHE CONCURRENTIEL

La stratégie de différenciation par le bas présentée plus tôt implique pour l'entreprise de maîtriser toutes les composantes de sa chaîne de valeur pour pouvoir maîtriser ses coûts. Cela va impliquer une gestion et des choix différents de celle d'une entreprise non low-cost mais aussi différents d'un simple choix de baisse des prix offerts aux clients.

2.2.1 La chaine de valeur des compagnies low-cost

La chaîne de valeur telle que définit par Porter (1986) a pour objectif de déterminer l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

FIGURE 8
Chaine de Valeur de l'entreprise



Source : Schéma adapté de Michael Porter, *Competition in global industries*, Harvard, Harvard Business School Press, 1986, 178p.

La chaîne différencie les activités principales et celles de soutiens qui génèrent de la valeur et leur association fournit la valeur totale créée par une entreprise. La « marge » est la valeur ajoutée apportée sur le marché. On distingue plusieurs phases/activités dans la chaîne de valeur qui peuvent être appliquées aux compagnies low-cost.

La phase d'approvisionnement

La compagnie low-cost travaille souvent à avoir un pouvoir de négociation assez élevé avec les fournisseurs et essaie également d'adosser ses relations avec ceux-ci sur le long terme.

La phase de conception produit/service

La conception du produit est assez simplifiée, elle est focalisée sur la quintessence de celui-ci, c'est-à-dire tournée essentiellement vers la satisfaction des besoins de base. Ce qui engendre logiquement moins d'investissements liés à la recherche et au développement.

La phase de production

Cette phase est très importante. C'est principalement à ce niveau que la compagnie low-cost effectue beaucoup de manœuvres dans l'optique de rationaliser ses coûts. Ainsi, puisque le produit ou le service dont il est question est simplifié, les dépenses liées à la formation du personnel sont minimisées, de même que les frais associés à la maintenance des actifs, l'utilisation des ressources (matérielles comme humaines) entrant dans la production est assez élevée.

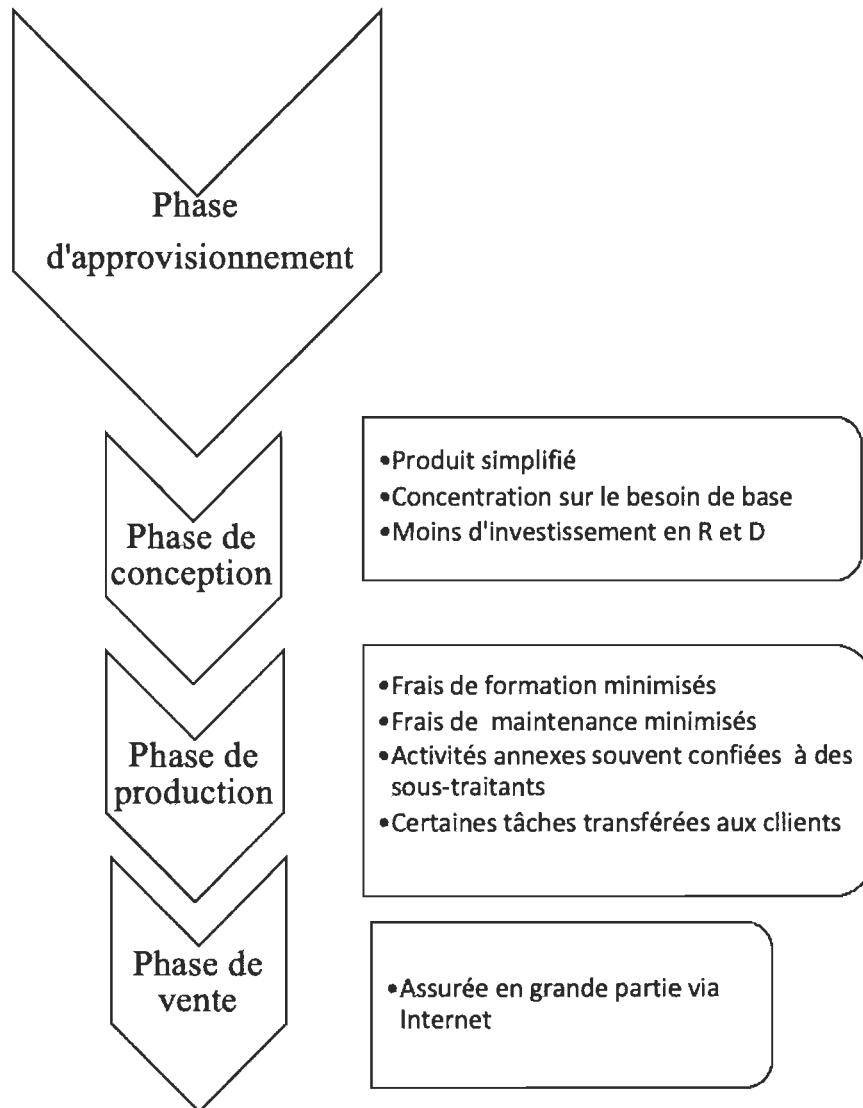
En ce qui concerne les activités annexes qui ne font pas parties de son activité principale, l'entreprise low-cost fait souvent recours à la sous-traitance, ce qui fait que les frais associés à ce genre d'activité lui coûtent dans la plupart des cas moins chers que si elle s'en occupait directement. À cela s'ajoute le fait que pour certaines tâches qui entrent dans la production et qui, dans le cas d'une compagnie traditionnelle, sont effectuées par des membres du personnel. Dans le cas d'une compagnie low-cost, ce genre de tâche est transféré au client et c'est lui-même qui se charge de son exécution, par exemple l'enregistrement des bagages dans le domaine du transport aérien.

La phase de distribution

En ce qui concerne la phase de distribution ou de vente, elle est considérablement soutenue par les progrès de l'information et de la communication. Ainsi, les aspects liés

à la promotion du produit ou service se font souvent via l'internet, et mieux l'achat même peut s'y faire.

FIGURE 9
Schéma sur les spécificités de la chaîne de valeur d'une compagnie low-cost



2.2.2 Comparaison entre la chaîne de valeur d'une compagnie traditionnelle et celle d'une compagnie low-cost : l'exemple du transport aérien

Dans le cadre de cette recherche, le domaine qui nous intéresse plus particulièrement quand nous parlons de « stratégie low-cost » est celui du transport aérien. Il paraît donc pertinent de faire une comparaison entre la chaîne de valeur des compagnies aériennes classiques et celle des compagnies low-cost marquées par la volonté ferme de minimiser les coûts.

Les services en vol

Dans leur démarche de simplification de l'offre, les compagnies low-cost s'inscrivent dans une logique de réduction drastique de leurs coûts. C'est ainsi que les services naturellement proposés par les compagnies classiques durant le vol sont, dans le cas des compagnies low-cost, supprimés ou rendus payants. Ainsi, les services liés à l'offre de collations, de journaux et consorts constituent pour la compagnie low-cost des charges qui sont susceptibles d'influer négativement sur la réussite de son modèle. L'option qui se présente est donc de les faire payer au client qui désire en bénéficier. Et ce principe d'offre simplifiée a directement une incidence sur les charges.

L'utilisation du personnel

Ce poste qui représente habituellement une proportion non moins importante dans les coûts totaux des compagnies traditionnelles, environ 25 voire 30 % ne tourne qu'autour de 10 % pour des compagnies low-cost comme Easy Jet (Decker, 2014). Cela s'explique en grande partie par l'effectif du personnel chez les compagnies low-cost qui est souvent plus réduit, comparé à celui des compagnies traditionnelles. En outre, même

s'il y a peu de différence du point de vue du niveau du salaire³, force est de constater que la charge de travail pour le personnel de la compagnie low-cost, est bien plus importante que celle des compagnies traditionnelles. Autrement dit, le personnel de la compagnie low-cost a une plus forte productivité.

Les faibles coûts de formation du personnel dû à un type de flotte unique pas très diversifié est également un élément explicatif du niveau relativement bas des charges de personnel.

La maintenance

Il faut d'abord souligner que les compagnies low-cost utilisent pour la plupart des types d'avion unique dans le cadre de leur activité. Ces appareils sont souvent des Boeing 737 (du constructeur américain Boeing) ou encore des A320 (du constructeur français Airbus). Ceci a directement des conséquences au niveau des coûts en réduisant certaines dépenses liées aux frais d'entretien, à la formation du personnel pour l'entretien de l'appareil, le stockage des pièces d'avion etc. Comme les appareils sont tous semblables, il n'y a pas lieu de s'adapter sans cesse au type d'avion contrairement à ce qu'on peut trouver au niveau des compagnies traditionnelles où il y a une plus grande diversité dans la composition de la flotte qui engendre plus de coûts.

Sur le site du géant low-cost irlandais Ryanair, nous pouvons lire à propos de sa flotte :

« Ryanair exploite une flotte de plus de 450 Boeing série 737-800, avec des commandes allant jusqu'à 210 nouveaux Boeing 737, dont 135 nouveaux Boeing 737 MAX 200 et des options pour 75 autres MAX 200, ce qui permettra à Ryanair de développer sa flotte. 585 d'ici 2024, abaisse encore ses tarifs et fait passer le nombre de ses clients de 142 millions à 200 millions par an en 2024. L'âge moyen de la flotte de Ryanair est d'environ 6,5 ans et devrait rajeunir avec la dernière commande d'aéronefs. »

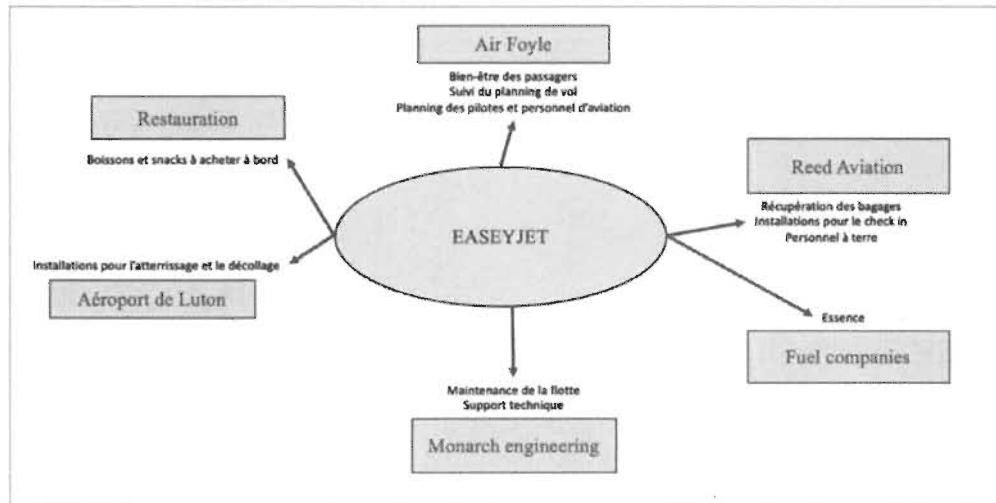
³ Il n'y a pas de différence significative entre ce que perçoivent les personnels des deux types de compagnies

C'est donc ici le Boeing 737 qui est privilégié par la compagnie qui prévoit encore de baisser ses tarifs d'ici 2030.

L'externalisation de certaines activités

Un autre élément clé qui permet aux compagnies low-cost de minimiser leur coût et de rendre efficace leur modèle, est leur tendance à sous-traiter toute activité nécessaire à la production de leur service mais n'entrant pas directement dans leur cœur de métier. À ce propos, Sull (1997) propose un schéma mettant en exergue différentes sociétés sous-traitantes travaillant pour le compte de la compagnie easyJet à l'aéroport Luton de Londres.

FIGURE 10
Compagnie easyJet et ses sous-traitants à l'aéroport Luton de Londres



Source : Schéma adapté de Don Sull, "EasyJet's \$500 million gamble", *European Management Journal*, vol. 17, n° 1, 1997, p. 20-32.

Nous pouvons constater à travers ce schéma, que les activités liées à la gestion des horaires de vols ont été confiées à Air Foyle, l'enregistrement des bagages de même que leur chargement à Reed aviation et la vente de snacks et boissons à Alpha. L'encadrement des décollages et atterrissages à l'aéroport Luton de Londres et la

maintenance des appareils sont également sous-traités à Monarch engineering, et enfin la fourniture de carburant à la société Esso.

L'utilisation des appareils

Au niveau de l'utilisation des appareils, les compagnies low-cost optimisent également les coûts. Le taux de remplissage est différent des compagnies traditionnelles. Si les compagnies low-cost comme Ryanair privilégiennent les types de flotte comme les Boeing 737 et les A320, c'est d'abord pour les raisons que nous avons évoqué, c'est-à-dire la minimisation des frais liés à la maintenance.

Mais aussi, cela permet aux compagnies low-cost de tirer profit de la forte densité de sièges. En effet, disposer de davantage de sièges dans l'avion constitue un aspect important de leur stratégie. Cela permet de réduire le coût supporté au siège/kilomètre, et il n'est donc pas étonnant de les voir supprimer leur classe affaire, réduire la distance entre rangée ou encore même transformer en siège un espace qui en principe devait appartenir aux toilettes. Et nous comprenons de fait que c'est un enjeu fondamental pour elles de réussir à remplir au maximum leurs avions lors de leurs voyages.

Il a été tantôt souligné la forte productivité du personnel évoluant au sein des compagnies low-cost. Ceci témoigne en réalité de la forte sollicitation des appareils. Ainsi, la durée de fonctionnement des avions des compagnies low-cost seraient 20 à 30 % supérieure à celle des compagnies traditionnelles (Decker, 2014). Par ailleurs on parle d'une durée de vol de onze heures par jour, alors qu'elle n'est que de neuf heures par jour pour les avions des compagnies traditionnelles.

À cette forte utilisation des appareils est combinée une grande fréquence de rotation. Des rotations fréquentes facilitées par la faible durée des escales. En effet, les escales (s'il y en a) sont nettement moins longues comparées à ceux des compagnies

traditionnelles. Si elle est d'environ d'une demi-heure pour le low-cost, elle tourne autour de 45 minute voire une heure pour les compagnies traditionnelles (Combe, 2011). C'est ce que confirme Pascal Perri en disant : « *un avion est un centre de profit lorsqu'il vole et un centre de coût lorsqu'il est au sol* » (Perri, 2006).

La distribution

Les compagnies low-cost passent par internet pour la distribution des services proposés. Ainsi, en plus du fait qu'elles y fassent la promotion de leur offre, les clients y achètent directement leur billet d'avion, ce qui supprime toute intermédiation relative à la vente de billet, tâche qui est souvent remplie par des agences dans le cas des compagnies traditionnelles.

Nous pouvons donc résumer de la manière suivante la différence entre le modèle low-cost et le modèle traditionnel :

TABLEAU 3
Tableau comparatif du modèle des compagnies aériennes low-cost et du modèle traditionnel

Rubriques	Model low-cost	Model traditionnel
	Caractéristiques	
Service durant le vol	Services durant le vol non inclus dans l'offre	Services durant le vol inclus dans l'offre
Utilisation du personnel	Effectifs réduits (très sollicité)	Effectifs plus importants
Maintenance	Maintenance plus simple / Formation du personnel moins coûteuse	Maintenance plus complexe / Formation du personnel plus coûteuse
Externalisation de certaines activités	Les activités qui n'entrent pas dans le cœur de métier de la compagnie souvent confiées à des sous-traitants	Toutes les activités sont souvent prises en charge par la compagnie elle-même
Utilisation des appareils	Forte densité de siège : la compagnie compte sur un taux de remplissage très élevé	Densité de siège normale
	Forte utilisation des appareils, jusqu'à 11 heures par jour	Utilisation normale des appareils, environ 8 à 9 heures par jour
La distribution	Le canal d'internet souvent utilisé pour la vente des billets	La vente se fait assez souvent via des agences de voyage et les sites web des compagnies même

2.2.3 La différence entre la stratégie low-cost et les pratiques de diminution de prix et coût classique

Lorsqu'on présente la stratégie low-cost, il est important de faire la différence entre cette dernière et les offres promotionnelles, les politiques de solde, les pratiques de sous-traitance (en vue de diminuer les coûts). S'il s'agit pour ces dernières de simples stratégies commerciales ou de stratégies de production que l'entreprise peut appliquer pour rivaliser avec ses concurrents, pour le low-cost, il s'agit plutôt d'une stratégie d'entreprise où les besoins du client sont redéfinis, la chaîne de valeur repensée afin d'obtenir un avantage comparatif, un mécanisme qui se traduit par une baisse durable des coûts et des prix (Coutelle-Brillet et Rivière, 2014), ils tiennent cependant à préciser la différence entre le low-cost et certains produits bas de gamme rejoignant ainsi une définition selon laquelle les stratégies low-cost consistent à proposer une offre réduite à l'essentiel mais de qualité (Levy *et al.*, 2009).

Il est également souligné, l'importance du rôle joué par les techniques de l'information et de la communication (TIC) sur la diminution des coûts, ou encore les politiques d'internationalisation ou de délocalisation en vue de bénéficier d'une main d'œuvre bon marché (Combe, 2011). Le tableau suivant met en exergue la classification des pratiques de diminution de coûts et/ou de prix et le low-cost :

TABLEAU 4
Classification des pratiques de diminution de coûts et/ou de prix et le low-cost

	Absence de simplification du contenu de l'offre	Redéfinition des contours de l'offre dans le sens d'une simplification de contenu
Diminution de coûts et prix bas	Techniques classiques de réduction de coût, pouvant déboucher sur du low price (prix bas)	
Diminution de coût sans prix bas	Délocalisation, outsourcing, lean management, économies d'échelle	Le low-cost est le plus fréquemment associés à des prix de vente attractifs, même si ce principe peut connaître quelques exceptions
Prix bas sans diminution de coût	Pratiques commerciales de prix bas (low price) Soldes, rabais, promotions qui consistent à baisser occasionnellement les prix	

Source : Schéma adapté de Patricia Coutelle-Brillet et Arnaud Rivière, "Et si « moins » signifiait « mieux » : la valeur perçue d'une offre low-cost/ What if « less » meant « better » ? Study of the perceived value of a low-cost offer and managerial implications", Décisions Marketing, n° 73, p. 67-87, 2014.

2.3 OFFRIR UN VOL LOW-COST. LES DETERMINANTS DE L'OFFRE

En définissant l'offre du low-cost, les clients et leurs attentes ou encore la fixation des prix, nous pourrons déterminer les questions qui s'imposent et seront nos questions de recherche pour mener l'étude empirique.

2.3.1 La clientèle et l'offre de vol low-cost

La définition de la stratégie low-cost renvoie, comme souligné tantôt, à une notion de simplification de l'offre, une reconsideration du besoin du client qui impacte sur les coûts et par conséquent sur les prix. Mais en fait, avant de pouvoir simplifier son offre, la compagnie low-cost doit d'abord aller à la rencontre des clients pour comprendre ses habitudes de consommation, car contrairement aux idées reçues, le low-cost n'est pas uniquement l'affaire d'une clientèle au pouvoir d'achat modeste. Il ne fonctionne pas forcément mieux en période de crise et il ne rime pas forcément avec produit/service de mauvaise qualité. Il s'avère que le low-cost renferme une démarche en fait bien plus réfléchie qu'on ne pourrait le croire.

Combe (2011) estime qu'il faut chercher le fondement du low-cost dans la compréhension du besoin du client qui a pour but principal de détacher le bien ou le service de tout ce qui est considéré par ce dernier comme étant superflu. Il le dit en ces termes :

« Plus de superflu (no frills), tout sur l'essentiel : telle pourrait être la devise du low-cost. Il suppose donc au préalable une analyse très pointue des besoins des clients et de leur capacité à payer : avant de simplifier ce qui existe, il est impératif de bien cerner dans leurs attentes ce qui relève de l'essentiel et de l'accessoire ».

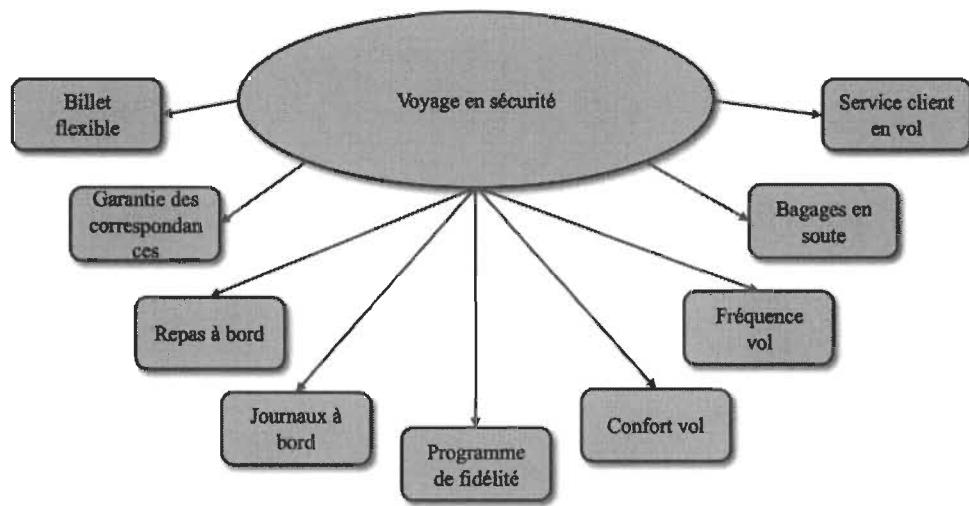
Cela rejoint la conception d'un service « minimum » avec le fait de rendre optionnel des attributs secondaires (Bonneveux & Rivière, 2016). Le produit de base est offert sans option et tout ce qui est souhaité en plus se paye, c'est un anti-modèle de gratuité : tout se paye.

2.3.2 L'offre d'un billet d'avion classique et l'offre d'un billet low-cost

Combe (2014) explique l'offre de vol d'une compagnie aérienne, telle qu'elle était connue classiquement : la promesse de transporter le client rapidement, de façon sécurisée au départ et à destination de grands aéroports couramment nommés sous

l'appellation « d'aéroports principaux ». Ceci était accompagné d'un certain nombre de services notamment : des services au sol, la garantie d'obtenir des correspondances, un confort (espace pour les jambes, sièges plus confortables), des collations servies durant le vol, de même que des journaux, magazines, des programmes de fidélisation du client et la possibilité de modifier son billet. Le tout constituait ainsi un package.

FIGURE 11
Offre de billet low-cost : service supplémentaires détachés du service de base



Source : Schéma adapté de Emmanuel Combe, *Le low cost, une révolution économique et démocratique*, Fondapol, Fondation pour l'innovation politique, 2014, 53p.

En revanche, la compagnie low-cost dissèque tout ce package et le considère comme étant une fleur, dont le centre est symbolisé par un service de base : le transport (en sécurité). Et les pétales de la fleur sont incarnées par tous les autres services cités plus haut, et sont considérés comme étant des ramifications par rapport au centre de la fleur.

La logique ici, consiste à comprendre ce que le client considère dans tout cet ensemble comme étant un service principal, indispensable, et ce qu'il considère comme

un service accessoire, c'est-à-dire dont il pourrait éventuellement se passer. On voit donc à première vue, en observant le schéma ci-dessus, que le service de base indispensable reste le « transport en sécurité d'un point de départ A à un point de destination B ». Tout autre élément qui vient s'y rajouter est vu comme remplissant une fonction accessoire. Avec l'avènement du low-cost, le client a donc la possibilité de ne payer que la portion correspondant au service de base c'est-à-dire le transport. Herb Kelleher, ancien PDG de Southwest (précurseur du modèle), confirme cette analyse en disant : « *Pour qu'un client bénéficie d'un billet à prix très attractif, South West assure son transport, mais uniquement son transport* ».

C'est donc dire que la bonne application de ce principe nécessite en partie l'implication du client. Pour la compagnie pratiquant la stratégie low-cost, obtenir l'acceptation du principe par le client est un aspect très important. Le grand souhait qu'elle exprime est donc que son modèle donne lieu à une perception positive de la part du client. Car en définitive, mettre en place une telle stratégie suppose qu'il existe des clients qui soient prêts à payer un prix moins cher en contrepartie d'une offre moins élaborée. Autrement dit, cela suppose que des clients soient prêts à faire le choix d'une offre moins confortable, qui exprime plus de sensibilité à l'aspect « prix bas » qu'à l'aspect « offre très garnie » (Dameron, 2008). L'affirmation de Santi (2013) est d'ailleurs une belle allégorie de cet état de fait lorsqu'il dit : « *Embarquer à Beauvais plutôt qu'à Roissy est un effort auquel le client est prêt à consentir, si cela lui permet d'économiser plusieurs dizaines d'euros* ».

Cet enjeu sur lequel repose quelque part la réussite des compagnies low-cost motive notre **première question** à propos des clients qui est :

L'attitude de la clientèle est-elle favorable au modèle low-cost ?

Et nous émettrons comme **hypothèse H1** : que le principe d'une offre simplifiée, centrée sur la satisfaction du besoin de base est en adéquation avec les aspirations des clients au Québec

2.3.3 Comportement de la clientèle du low-cost

Le comportement de la clientèle low-cost est de deux types ; celui d'un refus du superflu et celui d'une contrainte du pouvoir d'achat.

La contrainte du pouvoir d'achat

Son comportement est expliqué par la contrainte du pouvoir d'achat qui est souvent assimilée au low-cost. Plusieurs travaux ont en effet établi les liens existants entre niveau de revenu du consommateur et capacité des biens et services low-cost. Aussi, Combe nomme cette catégorie les « *les lowcosteurs par nécessité* » (Beigbeder, 2007). Ces consommateurs ont peu de budget et décident donc de s'orienter vers le low-cost. L'offre répond à ce dont ils ont besoin.

Dans la même lancée Matsa (2011) montrent, dans une recherche dont l'objectif est d'analyser l'impact de la concurrence sur l'incitation des supermarchés à fournir des produits de qualité, qu'une entreprise de *hard discount*⁴ comme Walmart, qui a une clientèle constituée de 53 % de ménages dont le revenu annuel est inférieur à 30 000 dollars et 33 % de ménages dont le revenu annuel est supérieur à 50 000 dollars. Confirmant cette idée, Basker (2005), dans une recherche ayant pour objectif de mesurer l'impact de l'expansion de l'entreprise Walmart sur l'emploi, montre par ailleurs que l'évolution des ventes de ce dernier suit la conjoncture économique. Ainsi, dans une période de croissance en baisse, ses ventes ont tendance à augmenter alors que quand le niveau des revenus augmente, ses ventes diminuent au profit de ses concurrents.

Lamey (2014) fait pratiquement le même constat en cherchant la relation entre la popularité des magasins discount (caractérisé par des prix bas mais une quantité

⁴ (Forte remise : une entreprise de *hard discount* est caractérisée par des prix bas et un assortiment de produits limité dans une surface de vente souvent réduite)

relativement élevée de produits) et le cycle de l'économie global. Son étude porte sur 15 pays d'Europe occidentale et sur une période de 17 ans (de 1991 à 2008) et prouve que les périodes de contraction économique sont plutôt bénéfiques aux hard et soft discounters (le soft discount est comparable au hard discount, mais avec plus d'amélioration sur certains aspects tels que la présentation des produits, les marques proposés etc). Ces derniers voient leur taux de croissance augmenter ainsi que leur popularité. La première catégorie de clientèle identifiée est donc celle qui consomme les produits ou services low-cost à cause de la contrainte d'un pouvoir d'achat limité.

Le refus du superflu

Le deuxième comportement de la clientèle low-cost est celui d'un **refus du superflu**. Santi (2013) montre qu'acheter du low-cost n'est pas seulement l'apanage des catégories les plus démunies mais aussi de catégories plus aisées qui sont dans une logique de redéfinition du rapport qu'ils ont avec les prix et les marques. Confirmant cette position, Emmanuel Combe (2011) montre que la clientèle du low-cost ne se limite effectivement pas seulement à celle dont le niveau de revenu est faible ou dont le pouvoir d'achat est limité. Il base cette affirmation sur un certain nombre d'illustrations : le fait par exemple que la clientèle du transporteur low-cost Ryanair soit composée à 20 % d'hommes d'affaires ou encore le fait que le taux de pénétration du hard discount au sein de la population française atteigne 66 %. Il apparaît donc nettement que l'élément « niveau de revenu » ne saurait être la seule explication de la consommation de produits ou services low-cost.

La clientèle dont il est question ici est une clientèle qui refuse de payer automatiquement tous les éléments superflus qui peuvent accompagner un bien ou un service. Fournier *et al.* (1998) parlent de la tendance de certains consommateurs à repousser la « surabondance fonctionnelle » et « l'incessante innovation des biens et services ». Djelassi *et al.* (2009) assimilent ce type d'achat à un « achat réfléchi » ou « wise shopping » dont l'objet est d'obtenir une maîtrise dans la durée des dépenses en achetant des produits pas chers dépourvus de superflu. Ce type de clientèle essaie

d'adopter un comportement d'achat plus rationnel en effectuant des arbitrages entre la qualité et le prix au lieu de raisonner en termes de « *qualité absolue* » (Combe, 2011).

Autrement dit, elle n'hésite pas à acheter un produit ou service low-cost si celui-ci lui offre un meilleur rapport qualité/prix qu'un produit ou service haut de gamme. Donnons en guise d'illustration l'exemple suivant : supposons qu'un véhicule haut de gamme dont le prix d'achat est 2000 dollars offre en termes de qualité une valeur de 1000 dollars, pendant qu'un véhicule low-cost coûtant 1000 dollars offre en termes de qualité 800 dollars, ce type de clientèle en quête d'un comportement d'achat plus rationnel optera pour la seconde option au détriment du premier dans la mesure où ce choix lui procure un rapport qualité/prix plus intéressant (Combe, 2011).

Étant donné que ces deux types de comportement ont été identifiés pour expliquer l'achat d'un bien ou d'un service low-cost, nous cherchons à savoir parmi ceux-ci, lequel décrirait le mieux l'achat d'un billet low-cost par les clients au Québec, d'où la **question 2** :

Quel comportement justifierait le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec ?

A cette question, nous émettrons comme **hypothèse H2** : que refus de la sur-qualité expliquerait mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec

La réponse à cette question permettra d'identifier les cibles prioritaires dans la région pour adapter la stratégie du nouvel entrant low-cost. Ces stratégies sont différentes si elles s'adressent à un public qui rejette le superflu ou à un public dont le pouvoir d'achat est bas.

2.3.4 La fixation d'un prix low-cost

Soulignons d'abord qu'il ressort des lectures faites une certaine difficulté à avancer un pourcentage figé sur la tarification, qui serait valable pour toutes les compagnies low-cost, dans la mesure où la pratique d'une stratégie low-cost implique d'agir sur beaucoup d'aspects de la chaîne de valeur dépendamment des objectifs stratégiques, du choix de positionnement de la compagnie, de ses cibles, de l'intensité de la concurrence du marché dans lequel elle évolue etc. Les façons d'offrir du low-cost étant très variées, il serait difficile d'obtenir un niveau de baisse unique qui correspondrait à la pratique de tous les transporteurs low-cost. Des travaux existent cependant pour nous donner une vision globale sur les tendances de baisse des prix dans divers marchés.

Du côté des nouveaux entrants « low-cost », Ito et Lee (2003) se basant sur des données de compagnies low-cost américaines, ont trouvé qu'une compagnie aérienne low-cost appliquerait en moyenne un prix 49,5% moins cher que celui offert par les compagnies déjà présentes sur le marché. En effet, pour exercer une pression concurrentielle et attirer une nouvelle clientèle, ces compagnies vont casser les prix du marché. C'est ce que Combe appelle « l'effet concurrence ». Il s'observe sur tous les marchés à des degrés divers. Ces pratiques peuvent néanmoins être parfois entravées par des obstacles réglementaires qui encadrent la concurrence ou par la congestion du marché. Il peut parfois arriver par exemple qu'il n'y ait pas de *slots* (créneaux de décollage) suffisants pour les nouveaux entrants qui peinent à s'imposer. Néanmoins, ce phénomène fait partie des éléments qui expliquent le succès des compagnies low-cost aux USA et en Europe, qui ont réussi à capter les clients des opérateurs historiques grâce à une compétitivité par les prix (Combe, 2011).

Afin d'apporter une réponse à la pratique du nouvel arrivant low-cost, les compagnies traditionnelles déjà présentes sur le marché appliquent généralement certains types de stratégie de riposte. Par exemple *les stratégies de différenciation* : la compagnie traditionnelle cherche à varier son offre en vue de fidéliser davantage la

clientèle et de réduire de fait le risque de voir celle-ci se tourner vers le nouveau joueur. Elle utilise aussi des *stratégies de dédoublement* consistant tout simplement pour la compagnie historique à créer une filiale low-cost en son sein afin que celle-ci assure la riposte. Une *dernière stratégie cherche à intervenir tout bonnement sur le prix*, cette dernière peut être scindée en deux : il s'agit soit d'appliquer une *prédition*, autrement dit, une baisse très forte du prix ayant pour but principal de faire sortir le nouvel entrant du marché, soit de procéder à *une baisse moyenne* qui s'adapte à la nouvelle donne du marché (Combe, 2011).

Cette dernière nous intéresse particulièrement car c'est le type de riposte qui peut aussi nous donner une idée du niveau des prix appliqués par les compagnies low-cost. Ainsi, des travaux se sont intéressés au niveau de baisse générale observée sur certains marchés à la suite d'entrée de compagnie low-cost. Whinston & Collins (1992), en analysant l'effet d'entrée de compagnie low-cost comme People Express sur le marché américain, affirme que leur entrée sur 15 lignes a eu pour effet, entre 1984 et 1986, de baisser le prix des billets d'avion d'environ de 35 %. De la même manière, Windle & Dresner (1995) ont trouvé que l'entrée de South West sur une ligne a, elle, engendré une baisse moyenne des prix à hauteur de 48 %.

En 2011, Emmanuel Combe s'intéresse à une comparaison effectuée par le département américain des transports en 1996 qui analyse une situation de marché dans laquelle une compagnie low-cost et une compagnie traditionnelle exercent en même temps dans une situation de monopole de la compagnie traditionnelle. Il constate qu'à l'entrée de la compagnie low-cost, la compagnie concurrente pratique une baisse comprise entre 35 et 40 %. Dans une autre étude mettant en exergue l'impact causé par l'entrée de transporteurs low-cost comme South West vers les années 1990 sur le niveau des prix, Dresner *et al.* (1996) font un certain nombre de constat : l'entrée de South West dans une ligne compétitive contribue globalement à une baisse des prix et l'impact varie en fonction du nombre de routes concurrentielles desservies par la compagnie. S'il s'agit d'une seule route concurrentielle, les tarifs baissent généralement de 8 % par rapport à la normale, s'il s'agit de deux routes, le niveau de baisse atteint 27 % et s'il s'agit de trois

ou quatre routes, le niveau de baisse atteint 45 %. Dans le cas de cinq routes ou plus, le niveau de baisse n'était que de 38 %.

En tenant compte de la particularité du low-cost d'établir une compétitivité par les prix, nous tenterons d'analyser le prix idéal pour un nouvel entrant sur le marché spécifique du Québec. Ce qui nous conduit à la **question 3** :

Quel niveau de prix devrait-on appliquer dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?

Nous émettrons comme hypothèse **H3** : que le niveau de baisse dans le cadre de nouveaux vols low-cost devrait être d'environ moins 49,5 pourcents par rapport au marché, comme dans les travaux (d'Ito et Lee, 2003)

Pour répondre à cette question, il faudra notamment s'intéresser aux prix déjà pratiqués (qui sont relativement élevés) et aux prix praticables dans le contexte local.

2.3.5 Les destinations desservies

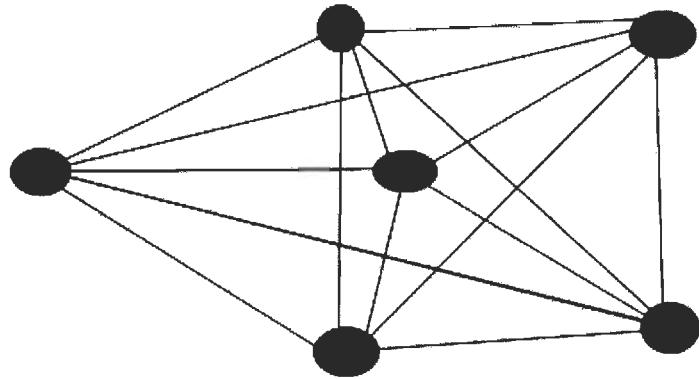
Les destinations desservies renvoient aux choix du réseau mais aussi des villes desservies.

Le choix du réseau

Ce choix correspond aux réseaux point à point et aux aéroports secondaires. En ce qui concerne le choix du réseau, les compagnies low-cost optent généralement pour un système de « point à point ». Comme son nom l'indique, à travers ce système, la compagnie low-cost effectue son voyage en partant d'un aéroport A pour rallier directement un autre aéroport B. Les aéroports desservis sont souvent des aéroports secondaires (Combe, 2011). En effet ce type d'aéroport a la particularité d'être moins

congestionné alors que celui dit *principale* ou *primaire* est le plus souvent exploité par les compagnies traditionnelles qui, elles, optent la plupart du temps non pas pour le système de point à point mais plutôt pour le système dit « hub ».

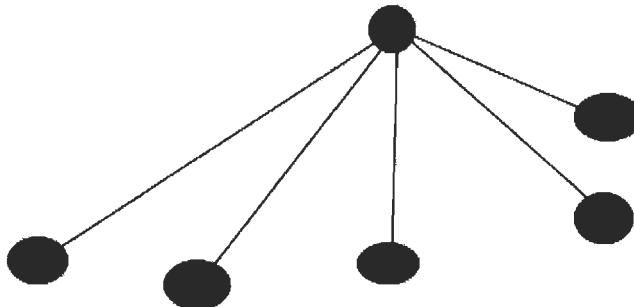
FIGURE 12
Schéma du réseau « point à point »



Source : Schéma adapté de Emmanuel Combe, *Le low cost*, Paris, La découverte, 2011, 128p.

Le système de *hub* est de type plus complexe. Il s'articule autour d'aéroports carrefours qui permettent d'assurer les correspondances. Ce sont donc des aéroports vers lesquels des clients en provenance de grandes villes sont desservis, et à partir desquels ils pourront rallier d'autres grandes villes.

FIGURE 13
Schéma du réseau en étoile ou « hub »



Source : Schéma adapté Emmanuel Combe, *Le low cost*, Paris, La découverte, 2011, 128p.

Ainsi, lorsque la compagnie traditionnelle offre la possibilité de correspondance à son client, elle se donne une contrainte quant à la réduction du temps de demi-tour (temps qui s'écoule entre l'atterrissement de l'avion et son décollage pour un nouveau vol) dans la mesure où l'avion qui doit assurer la seconde partie du vol du client est tenu d'attendre l'arrivée du premier, sans oublier la possibilité d'éventuels retards pouvant être dus à de multiples facteurs.

Revenant aux compagnies low-cost, leur utilisation du système simpliste de point à point et de l'utilisation comme base, des aéroports secondaires, leur évite toute complexité associée au système de correspondance et par la même occasion, aux frais qu'il engendre. Un autre avantage que les compagnies low-cost pourraient tirer de l'exploitation des aéroports secondaires sont les aides et subventions provenant d'autorités municipales etc. En effet, ces dernières attirent souvent les transporteurs low-

cost en vue de favoriser le développement de leur localité (Combe, 2011 ; Valentin, 2016). Un autre avantage s'ajoutant à cela est le fait que dans ces aéroports, le coût marginal des avions suivant leur nombre y est bas (Barbot, 2006).

Le choix de desservir des villes moyennes ou des grandes villes

S'agissant des zones que les compagnies low-cost ciblent comme destinations, ce sont assez souvent des villes de taille moyenne. En ce sens, s'intéressant aux performances des compagnies low-cost européennes précisément dans des pays tels que la France, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne en novembre 2005, Zembri (2009) explique que ces performances sont dues quelque part à l'originalité des lignes que celles-ci ont pu établir. Il constate leurs importants investissements pour exploiter des lignes qui n'intéressaient que peu de compagnies traditionnelles : des lignes vers des **villes moyennes** en partance de grandes villes via des aéroports de départ et d'arrivée secondaires.

Dobruszkes (2005) abonde dans le même sens en évoquant un aspect nouveau. Il montre que le système point à point peut jouer deux types de rôle par rapport au système de hub : un rôle de *complémentarité* mais aussi un rôle de *concurrent*. Dans le cas où c'est le dernier rôle qui est joué, la compagnie peut choisir de desservir une ville moyenne à partir d'une autre ville moyenne. L'exemple qu'il donne pour illustrer cet argument est celui de Ryanair qui choisit d'assurer la liaison entre Beauvais et Gérone au moment où ses concurrents exploitent la ligne Paris-Barcelone⁵.

Toujours dans la même logique et en mettant en exergue le lien étroit entre les villes moyennes et l'activité des transporteurs low-cost, Dobruszkes (2005) établit le poids relatif que l'offre les transporteurs low-cost a sur des régions ouest européennes. Ainsi, le constat fait est que le poids relatif des compagnies low-cost se fait plus ressentir dans les régions subcentrales et les régions intermédiaires. Pour les premières,

⁵ Distance entre Paris et Beauvais : 104,6 km
Distance entre Barcelone et Gérone : 102,3 km

ce sont des zones qui ne sont pas vraiment exploitées par les compagnies classiques mais qui restent tout de même, proches des grandes villes centrales et métropolitaines. Ce sont des zones intéressantes en ce sens qu'elles sont souvent d'ex régions industrialisées qui ont pour objectif d'occuper à nouveau une position stratégique (Dobruszkes, 2005). Pour les secondes, elles présentent également un intérêt car étant presque similaires aux régions subcentrales, mais avec une densité de population et un PIB moins importants (Dobruszkes, 2005).

En dépit de leur présence forte au niveau des villes moyennes, il reste tout à fait possible de voir les compagnies low-cost desservir les grandes villes aux côtés des compagnies traditionnelles. Il conviendra donc de définir le choix des destinations qui devrait être pratiqué par un nouvel entrant sur le marché aérien québécois. Ce qui nous conduit à la **question 4 :**

Quelles destinations devrait-on choisir dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?

Nous émettrons comme **hypothèse H4** : que choix des villes périphériques devrait être fait.

La réponse à cette question repose autant sur les besoins du territoire que sur les offres déjà disponibles (et proposées par les autres compagnies déjà installées) et donc celles qui pourraient représenter un avantage concurrentiel pour la nouvelle compagnie low-cost.

2.3.6 Les distances

Les distances renvoient au choix de courts, moyens ou longs courriers. Les vols moyens et courts sont les plus fréquents chez les transporteurs low-cost. Par rapport aux trajets des compagnies low-cost, celles-ci sont réputées pour être adeptes **des vols courts**

et moyens courriers. En effet, il semblerait que ces deux types de parcours soient les deux qui s'adaptent le mieux au modèle des compagnies low-cost. Précisons dès l'entame ce que regroupent ces notions de « court courrier » et de « moyen-courrier ».

Selon Merlin (2000), un vol « court courrier » correspond à un vol dont la distance est au maximum 1 000 kilomètres, tandis qu'un vol « moyen-courrier » correspondrait à une distance comprise entre 1 000 et 3 000 kilomètres⁶.

Il est très fréquent d'apercevoir des compagnies low-cost exercer leur activité sur ces distances. S'agissant des vols courts courriers par exemple, Dahel (2017) explique que le succès des compagnies low-cost sur ces trajets est principalement lié au fait qu'elles parviennent à y attirer (grâce à des prix bas) une clientèle qui aurait utilisé d'autres moyens de transport comme le bus. Poursuivant cette fois ci sur les vols moyen-courrier, il affirme que des compagnies low-cost comme Ryanair ou easyJet ont bien compris que dans un vol devant durer qu'une à deux heures de temps, le premier critère de choix de siège chez un passager est le prix.

Dobruszkes (2009) identifie quatre principales raisons qui font que les compagnies low-cost sont moins adaptables aux vols longs courrier. La première est la rareté des liaisons point à point de longue distance qui peuvent garantir le remplissage des gros avions (qui disposent d'une grande capacité plus adéquate à ce type de voyage). La seconde raison est liée à la longue durée que nécessitent habituellement les vols longs courriers et qui oblige la compagnie à supporter des coûts supplémentaires notamment ceux liés au logement des membres de l'équipage (étant donné qu'ils sont moins fonctionnels après deux voyages d'affilé de ce genre), à l'écartement des sièges qui doit être plus grand que dans les vols de courte durée, à la prévision de collation durant le

⁶ Étant donné que l'unité de mesure la plus utilisée dans l'industrie de l'aviation est le mile, et qu'un mile correspond à 1,60934 km, un vol court équivaudrait donc à un vol d'une distance inférieure à environ 621 miles et un vol moyen-courrier, à un vol d'une distance comprise entre 621 et 1 864 miles.

vol, au nombre de toilettes qui doit être plus élevé ou à la flexibilité du billet d'avion qui est moins évidente dans du low-cost long courrier entre autre. La dernière raison, plutôt technique, est liée au fait que les avions qui font les longues distances sont moins adaptés aux aéroports secondaires.

Ainsi, Dobruszkes (2009) montre qu'en 2005, en Europe, 70 % des vols low-cost faisaient moins de 1 000 km et que dans 94 %, ils se cantonnaient en Europe. Selon lui, c'est aussi ce qui a permis à ces compagnies de se développer en proposant des lignes sur lesquelles elles n'avaient pas de concurrent, c'est-à-dire des liaisons « niches ». Les lignes internationales étant déjà exploitées, cela donne une raison de plus au low-cost pour se concentrer sur les courtes distances.

Les vols long-courriers sont nettement moins exploités. Par ailleurs, même si une grande partie des développements met en exergue le fait que le modèle des compagnies low-cost soit plus adapté aux vols courts et moyens courrier, d'autres éléments font comprendre qu'elles évoluent aussi pas mal sur le segment long courrier. En effet, les éléments que fourni Dahel (2017) concernant la compagnie low-cost Norwegian Air Shuttle (NAS) en est une bonne illustration. Selon elle, la compagnie effectue des vols long courrier qui prennent leur départ dans 13 des aéroports d'Europe et a su ainsi mettre en place un important réseau entre les continents européen et américain.

Ainsi, il convient de déterminer, dans le cas d'un nouvel entrant sur le marché québécois, si celui-ci aura davantage intérêt à se diriger vers des destinations exclusivement locales ou bien internationales ou nationales. Des destinations types ayant peu de concurrents et représentants des liaisons de niche pourraient être favorisées pour répondre au modèle traditionnel, mais celles-ci peuvent également être élargies. La **question 5** est donc la suivante :

Entre les vols courts moyens et longs courrier, pour quelle distance devrait-on opter ?

Nous émettrons comme **hypothèse H5** : que le choix des vols courts et moyens courriers devrait être fait.

2.3.7 Le niveau de simplification qu'il faudrait choisir (positionnement)

En termes de stratégie, une compagnie low-cost se retrouve également à devoir choisir, en fonction notamment des clients ciblés mais aussi des destinations privilégiées ou des distances parcourues, entre le fait de pratiquer du hard ou du soft discount et la diversification de son offre.

Le choix du hard ou soft discount

Coutelle-Brillet et Rivière (2014) font la distinction entre les compagnies low-cost en s'inspirant principalement de deux industries qui sont des précurseurs du modèle, à savoir la **grande distribution et le transport aérien**. Cette distinction apparaît dès lors qu'on se retrouve dans un contexte de marché concurrentiel où les offres sont diversifiées. Certains acteurs du marché, bien qu'étant des *low-costs* cherchent à rendre un peu plus riche leur offre.

La grande distribution donne un bon exemple de ce qu'est le hard discount pur et le soft discount (la grande distribution est seulement prise à titre d'exemple). Le *hard discount* est marqué par « un assortiment limité de produit et une pratique de prix très agressive ». En France, on peut citer les magasins Lidl ou Aldi comme exemple historiques de l'installation du Hard discount. Le *soft discount* (faible remise), lui, malgré la pratique de prix attractifs, propose un assortiment plus important de produits en donnant plus de place aux produits de marque et aux produits frais. Au niveau du transport aérien, cela se traduit dans le « low-cost pur » par ceux qui s'implantent la plupart du temps au niveau des aéroports secondaires en faisant du prix leur slogan unique et les « middle low-cost » qui mettent plutôt l'accent sur les aéroports principaux,

qui ciblent d'avantage la clientèle d'affaire en leur proposant une plus large gamme de services payants.

TABLEAU 5
Synthèse des types d'acteurs low-cost

Types de compagnie low-cost	Particularités
Les hard low-costers	Simplification de l'offre plus forte
Les middle low-costers	Simplification de l'offre plus modérée, avec l'ajout d'une large gamme de services au-delà du service de base
Les soft low-costers	Une petite simplification de l'offre. La compagnie n'affiche pas dans une certaine mesure son appartenance aux low-costers

La synthèse de cette classification faite à la lumière des industries de la grande distribution et du transport aérien, leur permet finalement d'établir trois principaux types d'acteurs *low-cost*. Cette synthèse est confinée dans le tableau précédent.

Le positionnement dans le transport aérien

Comme nous l'avons souligné tantôt, le positionnement des compagnies low-cost sur le marché peut différer suivant le niveau de simplification de leur offre. C'est ainsi qu'on peut qualifier certaines compagnies de « hard low-coster » à cause de leur forte simplification de l'offre, des « middle low-coster » qui sont considérés comme les plus modérés du fait qu'ils ajoutent à leur offre de base certains aspects qui sont traditionnellement offerts par les compagnies historiques mais aussi dans certains cas, des « low low-coster » qui procèdent à de minimes simplifications de leur offre et dont l'appartenance parmi les compagnies low-cost est souvent difficile à établir. L'industrie du transport aérien ne fait pas exception à ce phénomène. Ainsi on peut y distinguer deux principaux types de positionnement : un positionnement en tant « qu'ultra low-cost » et un positionnement en tant que « middle low-cost » (Combe, 2011).

L'*ultra low-cost*, c'est le cas de Ryanair. (Combe 2011, Trévidic 2013) assimilent le positionnement d'*ultra low-cost* à celui pratiqué par la compagnie irlandaise Ryanair. Ce type de positionnement peut être identifié selon lui par le fait que la compagnie utilise dans la quasi-totalité des cas des aéroports secondaires, ce qui lui permet de contourner les métropoles, de bénéficier d'un intéressant pouvoir d'achat vis-à-vis des municipalités dans lesquelles se trouvent les aéroports en vue de payer moins cher les frais liés aux taxes et redevances aéroportuaires, mais également d'éviter la concurrence frontale avec les compagnies traditionnelles. En adoptant ce genre de positionnement, la compagnie fait la publicité de son offre en communiquant essentiellement sur l'aspect « prix bas ». C'est donc à la base une offre très simplifiée dont la clientèle est en grande partie composée de jeunes, de touristes etc. Celle-ci n'est pas très exigeante concernant le contenu de l'offre, surtout par rapport à la qualité des horaires ou la fréquence des vols (Combe, 2011).

Les *middle low-cost* du transport aérien sont les compagnies comme easyJet. Contrairement à l'offre très simplifiée de la compagnie *ultra low-cost* qui communique davantage sur l'aspect « prix bas » et est plus orientée vers une clientèle moins exigeante quant au contenu de l'offre, la compagnie qui se positionne comme *middle low-cost* entre dans une concurrence plus frontale avec les compagnies traditionnelles. Cela est dû au fait qu'il est fréquent de la voir opérer dans les aéroports primaires des grandes villes. Ce type de positionnement choisi par des compagnies comme easyJet (Sauvant, 2003) implique d'inclure certains aspects extra tels que : les cartes de fidélité ou le salon privé à l'aéroport dans l'offre de base. De plus, une plus grande importance est accordée aux horaires et à la fréquence des vols (Combe, 2011).

Si une compagnie positionnée comme *middle low-cost* choisit de concevoir une offre pareille, c'est parce qu'elle essaie de s'orienter davantage vers la clientèle d'affaire qui, même si elle décide de voyager à bord d'un vol *low-cost*, est moins sensible à la dimension « prix » et est plus exigeante concernant le contenu de l'offre. Cela nous conduit donc à la **question 6** :

À quel point devrait-on simplifier l'offre ?

A cette question, nous allons émettre comme **hypothèse H6** : qu'on devrait opter pour une simplification moyenne de l'offre.

2.4 LES OUTILS DU DIAGNOSTIC EXTERNE DE L'ENTREPRISE : ENVIRONNEMENT ET CONCURRENCE

Les outils classiques d'analyse des marchés et de la concurrence participent à définir une stratégie « idéale » pour les entreprises qui souhaitent s'implanter sur un marché donné. Il est essentiel de s'intéresser à la concurrence et au contexte politique, économique ou légal du marché aérien dans la région. L'intérêt du diagnostic externe est d'avoir une idée plus précise de la situation de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents sur un marché donné, ici le marché du transport aérien québécois. L'objectif final est « d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de décider dans des conditions acceptables » (Meier, 2018).

Il est évident que l'analyse de l'entreprise et de sa compétitivité n'est pas valable dans un temps ponctuel, arrêté dans le temps, mais sur un temps long et dans un espace particulier. La performance d'une entreprise peut être liée à différentes choses : des conditions macro-économiques, la relation actionnariale ou encore la concurrence (Asquin *et al.*, 2012). Plusieurs outils sont utilisés pour établir un diagnostic de l'environnement externe dans lequel va arriver le nouvel entrant et permettent de faire un diagnostic précis de la situation dans le but d'adopter une stratégie ou d'imaginer des pistes d'amélioration du modèle pour une entreprise déjà présente sur le marché (Soulé *et al.*, 2015).

2.4.1 Le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL permet d'analyser l'environnement de l'entreprise qui va s'implanter sur le marché. Celui-ci peut exercer une influence décisive sur l'entreprise et à l'inverse, elle-même a très peu d'influence sur ces facteurs, il faut donc les connaître afin de pouvoir réduire leur éventuel impact négatif, ou à l'inverse pouvoir maximiser les avantages qu'ils peuvent offrir. Le modèle a pour but d'étudier l'ensemble des facteurs d'influence relatifs à l'environnement : politique, économique, social, technologique, environnemental, légal.

Concernant l'environnement *politique*, on doit s'intéresser à la politique intérieure du marché dans lequel on s'inscrit, mais également internationale, fiscale et monétaire. Dans le cas présent, elle prend en compte le climat politique québécois, la libéralisation du marché aérien, le contexte démographique ainsi que les éléments présentés dans l'introduction (et relatifs au contexte). L'*environnement économique*, doit être étudié et se pencher sur la structure du marché, les variables et données disponibles. L'*environnement social* désigne la structure sociale et les caractéristiques principales de la population⁷. L'*environnement technologique* concerne la situation en Recherche et Développement, les nouvelles technologies dans l'aéronautique, le niveau des écoles de pilotage, les brevets et nouvelles innovations liées au transport aérien. L'aspect *environnemental* prend en compte les facteurs de développement durable, de changement climatique, la législation et les restrictions éventuelles liées à celui-ci. L'aspect environnemental est un enjeu déterminant pour l'aviation de demain (Munongo, 2015). Enfin l'aspect *légal* s'intéresse aux normes et réglementations qui s'imposent à tous et donc également à l'entreprise⁸.

Une fois ces données rassemblées, elles permettent de dresser un tableau des facteurs positifs et négatifs et d'avoir une vision plus globale des facteurs externes

⁷ Propres à la population

⁸ C'est à dire au système de lois, aux réglementations douanières, au contrôle des consommateurs, aux obligations imposées aux transporteurs etc.

risqués ou bénéfiques pour l'entreprise. Cette analyse est indispensable pour concevoir une analyse stratégique et elle va nous permettre de mettre en évidence des facteurs importants pour l'entreprise, des « variables pivots ». En les croisant avec des évolutions possibles, on obtient des scénarios d'évolution du marché et donc potentiellement, des pistes d'opportunités sur lesquelles pourront être basées les stratégies à recommander. D'autres modèles existent pour rendre compte de ces facteurs, comme le modèle PREST (Lemaire, 2013) qui reprend l'analyse des pressions politico-réglementaires, économico-sociales et technologiques mais semble plus adapté dans le cadre d'externalisation (champs de « l'environnement » plus large).

2.4.2 Les cinq forces de Porter et l'analyse concurrentielle

Les cinq forces de Porter permettent aussi d'avoir une idée claire de l'environnement concurrentiel dans lequel s'inscrit une entreprise donnée. Il met en question plusieurs forces : le pouvoir de négociation des clients (les compagnies aériennes sont-elles nombreuses ?), le pouvoir de négociation des fournisseurs (les fournisseurs ont-ils un savoir-faire qui leur donne un monopole ?), la menace des produits de substitution, le risque de nouveaux entrants sur le marché, l'intensité de la rivalité entre concurrents. Le modèle des 5 forces + 1 inclut aussi les « pouvoirs publics », c'est-à-dire les normes et législations qui peuvent évoluer et porter préjudice à l'entreprise. Cet outil est efficace pour questionner l'ensemble des forces et avoir un aperçu, sur l'intensité de la concurrence sur le marché, la menace d'entrants potentiels etc. Cependant, ces forces fonctionnent plus particulièrement dans le cadre d'entreprises moyennes.

Ce modèle vient compléter le précédent mais ne le remplace pas dans la mesure où il ne permet pas de dégager les opportunités que l'environnement (même concurrentiel) peut offrir à l'entreprise, à l'inverse du modèle PESTEL. Par ailleurs, ces deux outils permettent le diagnostic externe de l'entreprise. On peut également ajouter l'analyse concurrentielle qui va consister à analyser les concurrents sur un marché donné pour analyser leurs forces et leurs faiblesses et comprendre où l'entreprise se situe vis-à-

vis de ses concurrents⁹. Cette analyse, qui fait partie intégrante de l'analyse stratégique, permet également d'identifier les facteurs clés de succès dans un domaine d'activité précis, d'élaborer des stratégies et de prévoir les mouvements futurs de la concurrence.

Ainsi, l'entreprise peut également être en mesure de connaître les moments les plus opportuns pour effectuer des investissements et l'impact potentiel de ceux-ci sur sa part de marché. Cette analyse permet à l'entreprise de choisir des stratégies adaptées et d'améliorer les produits/services proposés au regard de la comparaison avec les meilleurs concurrents du marché. Cela permet de s'adapter et de reproduire parfois des stratégies gagnantes en somme, de valoriser les avantages compétitifs de l'entreprise.

Ces deux outils d'analyse externe, le PESTEL et les cinq forces de Porter, appliqués au marché québécois font émerger une **question 7** pour notre future recherche :

Existe-t-il assez d'opportunités sur ce marché pour justifier l'implantation d'une nouvelle compagnie proposant des vols low-cost ?

Nous émettrons **l'hypothèse H7** : qu'il existe de nombreuses opportunités sur le marché

2.5 RESUME DES QUESTIONS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Pour finir cette partie, nous pouvons résumer les objectifs et questions de recherche dans le tableau suivant :

⁹ Prise d'informations sur la concurrence, veille, étude de la qualité et du prix etc.

TABLEAU 6
Résumé des objectifs, questions de recherche et hypothèses

<i>Objectifs</i>	<i>Questions de recherche</i>	<i>Hypothèses</i>
O1 : Recueillir des informations sur l'attitude de la clientèle vis-à-vis du modèle low-cost	Q1 : L'attitude de la clientèle est-elle favorable au modèle low-cost ?	H1 : Le principe d'une offre simplifiée, centrée sur la satisfaction du besoin de base est en adéquation avec les aspirations des clients au Québec
O2 : Recueillir des informations sur le comportement d'achat qui décrit le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec	Q2 : Quel comportement justifierait le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec ?	H2 : Le refus de la sur-qualité expliquerait mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec
O3 : Recueillir des informations sur les prix à appliquer	Q3 : Quel niveau de prix devrait-on appliquer dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?	H3 : Le niveau de baisse dans le cadre de nouveaux vols low-cost devrait être d'environ moins 49,5 pourcents par rapport au marché (comme dans les travaux d'Ito et Lee (2003))
O4 : Recueillir des informations sur les destinations à choisir	Q4 : Quelles destinations devrait-on choisir dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?	H4 : Le choix des villes périphériques devrait être fait
O5 : Recueillir des informations sur les distances à parcourir	Q5 : Entre les vols courts moyens et longs courrier, pour quelle distance devrait-on opter ?	H5 : Le choix des vols courts et moyens courriers devrait être fait
O6 : Recueillir des informations sur le positionnement à avoir	Q6 : À quel point devrait-on simplifier l'offre ?	H6 : On devrait opter pour une simplification moyenne de l'offre
O7 : Mettre en évidence les opportunités et les menaces existantes sur le marché aérien low-cost québécois.	Q7 : Existe-t-il assez d'opportunités sur ce marché pour justifier l'implantation d'une nouvelle compagnie proposant des vols low-cost ?	H7 : Il existe de nombreuses opportunités au vue des différents aspects du marché
Analyse des réponses aux différentes questions (issue de la cueillette de données) pour dégager les grandes lignes de la stratégie à adopter par une compagnie souhaitant développer une offre de vol à bas prix au Québec.		

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

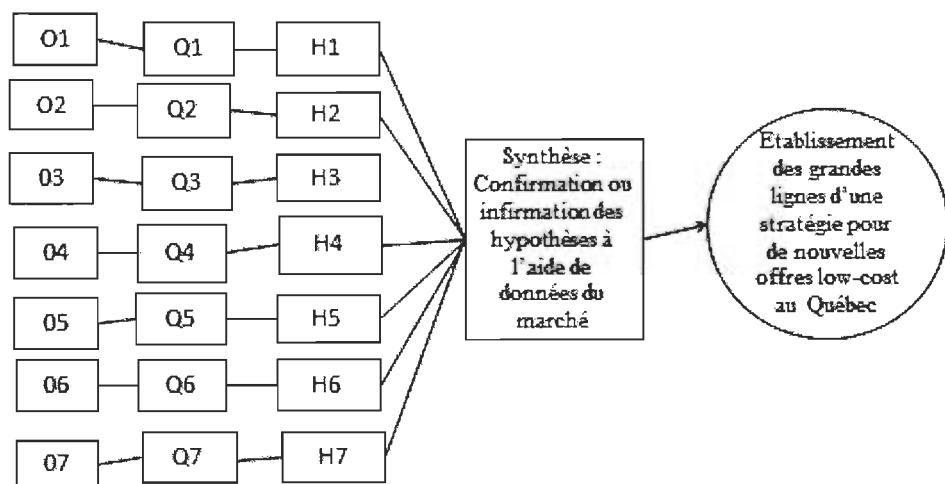
Les concepts autour desquels nos hypothèses ont été établies renvoient aux déterminants d'une offre low-cost. Notamment l'adéquation entre le principe de la stratégie low-cost et les attentes des clients (compatibilité entre les offres simplifiés et les aspirations des clients), les comportement explicatifs d'achat du low-cost, les niveaux de prix appliqués par les compagnies low-cost, les destinations privilégiées par ces dernières (choix des centres urbains ou des périphéries), les distances qu'elles choisissent de parcourir (court, moyen ou long courrier), les types de positionnement pour lesquels elles optent (des simplifications fortes, moyennes ou élevées de l'offre).

Ces concepts renvoient également aux outils de recherche des opportunités et menaces que présentent le marché, et donc des outils permettant d'analyser l'environnement externe de l'entreprise, aspects importants, vue que chaque marché fonctionne selon des caractéristiques particulières (notamment des barrières à l'entrée en raison d'investissements conséquents, une concurrence particulière, des mesures politiques etc). Ainsi, ces outils sont dans le cadre de ce travail, le modèle PESTEL et les 5 forces de Porter (1986).

De fait, pour établir les grandes lignes d'une stratégie relative à de nouvelles offres low-cost, nous recueillerons des données. D'une part, des réponses d'une enquête envoyée à des résidents du Québec qui auront tendance soit à confirmer, soit à infirmer les hypothèses établies suite à la présentation des déterminants des stratégies low-cost, d'autre part des données relatives à l'environnement du marché (analysées grâce aux

outils de diagnostic présentés plus haut) et qui auront tendance à nous indiquer si oui ou non le secteur présente des opportunités comme le stipule l'objectif 7. Le schéma suivant illustre ainsi la logique suivie partant des objectifs pour aboutir à l'établissement des grandes lignes de la stratégie en passant par les questions de recherche et les hypothèses.

FIGURE 14
Cadre conceptuel final



CHAPITRE 4

APPROCHE METHODOLOGIQUE

Afin d'obtenir des réponses à nos questions de recherche, nous avons pris connaissance de deux types de données empiriques. Le premier correspond aux réponses à un questionnaire¹⁰ qui a été proposé à différents résidents québécois, à priori intéressés par une nouvelle offre de vols low-cost dans la région. D'autres données ont été recueillies pour venir compléter ces informations : elles correspondent aux informations disponibles sur la concurrence et plus largement sur la situation du marché du transport aérien au Québec.

5.1 L'ENQUETE QUALITATIVE

Dans un premier temps, nous avons décidé d'opter pour une approche hypothético-déductive. Elle ne vise pas vraiment à élaborer une nouvelle stratégie de marché pour les compagnies aériennes mais à comprendre dans laquelle celles-ci devraient s'inscrire si elles souhaitaient s'implanter sur le marché québécois. En somme, notre objectif est de répondre à la problématique spécifique posée au début de ce travail et qui cherche à établir suivant les grandes lignes, l'offre qu'une nouvelle compagnie aérienne devrait proposer pour réussir à s'implanter sur le marché québécois.

La démarche hypothético-déductive a pour particularité de poser des questions fermées¹¹, qui partent d'hypothèses (celles présentées plus haut) et en déduit des

¹⁰ Disponible dans les Annexes.

¹¹ En résumé, auxquelles la personne interrogée peut répondre par oui ou par non ou donner une réponse précise dans un cadre déterminé. Par exemple : « êtes-vous sensible à l'offre d'options gratuites dans les avions ? » et non « qu'est-ce qui détermine pour vous un vol de qualité ? ».

conséquences (Lièvre, 2016). Notre enquête a donc été menée à travers la diffusion d'un questionnaire envoyé à une cinquantaine de personnes via la plateforme « Survey Monkey ». Ce sondage de 13 questions comprend 6 grandes parties :

La première partie répertorie les habitudes de vol de nos répondants, notamment leur fréquence de voyage en avion, leur motif habituel de voyage en avion, leur période habituelle de voyage en avion, ainsi que leur destination habituelle de voyage en avion (question 1 à 4).

A partir de la **deuxième partie**, les réponses aux questions ou groupes de questions de l'enquête nous conduisent à confirmer ou infirmer les hypothèses émises. Ceci nous permettant de fait, à atteindre nos différents objectifs. C'est ainsi que cette deuxième partie de l'enquête vise à atteindre **l'objectif 1** qui est de recueillir des informations sur l'attitude de la clientèle vis-à-vis du modèle low-cost (question 5 du questionnaire).

La troisième partie de l'enquête vise à atteindre **l'objectif 2** qui a pour objet de recueillir des informations sur le comportement d'achat qui décrit le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec (question 6 du questionnaire).

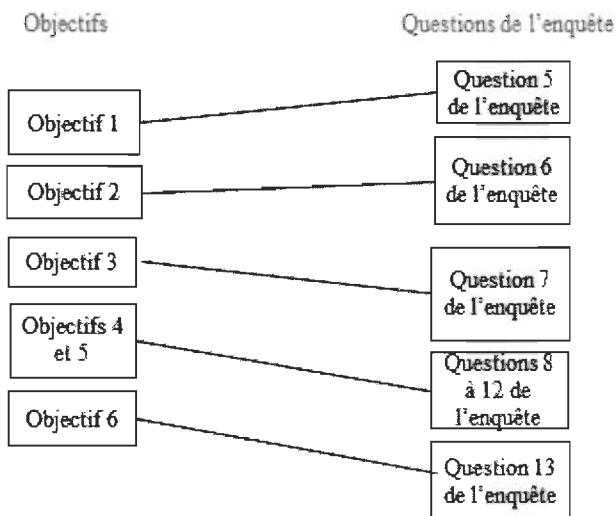
La quatrième partie vise à atteindre **l'objectif 3** qui est de recueillir des informations sur les prix à appliquer (question 7 du questionnaire).

La cinquième partie vise à atteindre **l'objectif 4** et **l'objectif 5** qui sont de recueillir respectivement des informations sur les destinations à choisir et les distances à parcourir (question 8 à 12 du questionnaire).

Enfin, à travers **la sixième partie**, vise à atteindre **l'objectif 6** qui est de recueillir des informations sur le positionnement à avoir (question 13 du questionnaire).

Le schéma suivant, met ainsi en exergue les liens entre les objectifs et les différentes questions posées dans l'enquête.

FIGURE 15
Liens entre les objectifs et les questions de l'enquête



Ces réponses ont été collectées puis regroupées afin d'en faire ressortir les tendances générales et de dégager des données statistiques sur les réponses des personnes interrogées.

5.2 ÉTUDE SUR LE MARCHE DU TRANSPORT AERIEN ET SUR LA CONCURRENCE AU QUEBEC

Dans un second temps, l'utilisation des outils présentés dans la revue de littérature nous a permis, à travers les données disponibles sur le marché aérien québécois et la

concurrence, de confirmer les pistes évoquées en précisant les grandes lignes de la stratégie dessinée par les réponses aux questions de recherche. En effet, nous avons décidé de dresser un diagnostic externe de l'environnement du marché à travers une analyse PESTEL et une étude de la concurrence grâce au modèle des cinq forces de Porter. Le tout nous a apporté des éléments solides pour venir compléter la stratégie dégagée par l'enquête et pour répondre à la question suivante : **existe-t-il assez d'opportunités sur ce marché pour justifier l'implantation d'une nouvelle compagnie proposant des vols low-cost ? Cette réponse correspond à notre objectif d'identification des menaces et des opportunités sur ce marché (O7).**

Protocole suivi

Les informations traitées proviennent d'articles scientifiques et d'articles de presse disponibles sur internet, et ayant abordé des aspects afférents à certains éléments de l'actualité du secteur aérien de manière générale (utiles à notre analyse), au marché québécois et à son secteur du transport aérien en particulier.

CHAPITRE 5

RESULTATS ET INTERPRETATIONS

Cette partie a pour objet de présenter les résultats de l'enquête quantitative et de les interpréter, mais également de les mettre en relation avec les outils d'analyse de la concurrence et du marché pour dégager les grandes lignes de la « stratégie idéale » à adopter pour l'entreprise qui déciderait de se lancer au Québec.

6.1 RESULTATS ET INTERPRETATIONS DE L'ENQUETE

Le questionnaire a été envoyé à une cinquantaine de personnes qui sont tous des résidents du Québec et des usagers de vols nationaux et internationaux. Ils ont tous complété le questionnaire dans son intégralité. Les réponses recueillies ont été confinées et traitées grâce au logiciel de traitement Excel et aux outils de restitution de réponses de *survey monkey*. Nous avons souhaité retranscrire les résultats par thème afin d'en faciliter la lecture. Ceux-ci nous permettront de répondre aux questions de recherche posées précédemment et seront illustrés par des tableaux récapitulatifs des réponses apportées.

6.1.1 Les habitudes de voyages

Concernant la fréquence annuelle de voyage en avion, les résultats révèlent que la majorité des répondants voyagent en moyenne entre 1 et 6 fois par année. 36 % des individus voyagent en moyenne une seule fois par an, 26 % affirment prendre l'avion deux fois par an, 8% le prennent 3 fois, 10% 4 fois, 4% le prennent 5 fois et 8% déclarent prendre 6 fois l'avion dans l'année.

TABLEAU 7
Fréquence moyenne de voyage en avion

Nombre de voyage par année	Réponses (en pourcentage)	Réponses en VA (Valeur Absolue)
1	36%	18
2	26%	13
3	8%	4
4	10%	5
5	4%	2
6	8%	4
7	2%	1
8	0%	0
9	0%	0
10	0%	0
11	0%	0
12	0%	0
13	0%	0
14	0%	0
15	2%	1
16	0%	0
17	0%	0
18	0%	0
19	0%	0
20 et plus	4%	2
Total répondants 50		

La plupart des répondants prennent l'avion pour se rendre en vacances (90 %) tandis que 44% l'utilisent pour rendre visite à leur famille ou effectuer des sorties pédagogiques (« visite »). 16% des individus affirment prendre l'avion pour des motifs professionnels liés à des missions d'entreprise et 14 % voyagent pour affaires (dans le cas de statuts d'autoentrepreneurs). Par ailleurs, la période habituelle de voyage est l'hiver (36% des répondants l'ont inscrite dans leur période habituelle), devant les

voyages en automne (32%). C'est durant l'été que les individus voyagent le moins puisqu'il est le dernier choix de réponse pour 34% des individus interrogés.

TABLEAU 8
Motifs habituels de voyage (plusieurs choix possibles)

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	Réponses en VA (Valeur Absolue)
Visite (famille, sortie pédagogique etc.)	44%	22
Vacances	90%	45
Mission employé (employé d'entreprise)	16%	8
Affaire (entrepreneur)	14%	7
Autres	2%	1
Total répondants 50		

TABLEAU 9
Périodes habituelles de voyage

	1	VA(1)	2	VA(2)	3	VA(3)	4	VA(4)
Automne	20%	10	32%	16	28%	14	20%	10
Hiver	36%	18	14%	7	24%	12	26%	13
Printemps	16%	8	24%	12	40%	20	20%	10
été	28%	14	30%	15	8%	4	34%	17
Total répondants 50								

Note : Les chiffres 1, 2, 3 et 4 au niveau de la première ligne, sont les ordres de fréquence, avec 1 représentant le plus fréquent.

Les résultats de notre étude montrent que la destination vers laquelle les québécois s'orientent le plus sont les États-Unis (USA) avec 36% des premiers choix,

devant l'Europe (24%), les caraïbes (16 %) et les autres provinces du Canada (hors Québec) qui récoltent 14 % des réponses. Enfin, seulement 6% des répondants affirment prendre l'avion pour aller en premier choix dans d'autres régions du Québec et 2% en Asie ou en Amérique du sud. En second choix de destination, les USA reviennent encore en tête avec 30 % des réponses, suivis des régions du Québec qui obtiennent un score intéressant de 20% puis les autres provinces (hors Québec), les caraïbes, l'Europe, l'Amérique du Sud, l'Asie-moyen orient. Nous pouvons observer les réponses apportées dans le tableau suivant.

TABLEAU 10
Destinations habituelles de voyage en avion

	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	SCORE
A l'intérieur du Québec (entre régions)	6.00%	20.00%	16.00%	16.00%	10.00%	8.00%	4.00%	20.00%	50	4.56
Autres provinces du Canada en dehors du Québec	14.00%	16.00%	26.00%	12.00%	12.00%	14.00%	6.00%	0.00%	50	5.42
USA	36.00%	30.00%	20.00%	6.00%	2.00%	4.00%	2.00%	0.00%	50	6.72
Amérique du sud	2.00%	8.00%	8.00%	26.00%	16.00%	20.00%	16.00%	4.00%	50	4.10
Caraïbes	16.00%	12.00%	8.00%	18.00%	24.00%	18.00%	2.00%	2.00%	50	5.06
Europe	24.00%	10.00%	12.00%	16.00%	20.00%	16.00%	2.00%	0.00%	50	5.46
Asie- moyen orient	2.00%	2.00%	8.00%	4.00%	12.00%	10.00%	44.00%	18.00%	50	2.82
Afrique	0.00%	2.00%	2.00%	2.00%	4.00%	10.00%	24.00%	56.00%	50	1.86

Note : Les 1 à 8 sont des ordres de fréquence, avec 1 représentant le plus fréquent

6.1.2 L'attitude des personnes interrogées vis-à-vis du low-cost

La majorité des répondants (64 %) s'estiment satisfaits d'un service *dès lors que le besoin de base est assuré*.

TABLEAU 11
Attitude vis-à-vis du « principe » de low-cost

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
Je suis satisfait(e) dès lors que le besoin de base est satisfait, c'est à dire dès lors que je suis transporté(e) à mon lieu de destination en toute sécurité	64%	32
Je ne suis satisfait(e) que lorsque le besoin de base et les besoins accessoires ont tous été satisfaits, c'est à dire lorsque je suis transporté à mon lieu de destination en toute sécurité, en ayant bénéficié d'autres services tels que les collations durant le vol, les journaux, l'embarquement prioritaire etc.	32%	16

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
Sans objet	4%	2
Total des répondants : 50		

Nous pouvons ainsi prétendre, pour répondre à la question de recherche n° 1, que le principe du low-cost est en adéquation avec les aspirations des clients potentiels sur le marché québécois : la majorité des répondants se dit satisfait lorsque, dans le cadre d'un vol en avion, ils sont transportés jusqu'à leur lieu de destination en toute sécurité. Ils partagent ainsi l'idée de Combe (2014) selon laquelle, dans une offre low-cost, le besoin fondamental consiste à être transporté en sécurité d'un point A à un point B. Nous pouvons également comprendre à travers cette tendance qu'accepter de ne payer que le service de base et se passer des autres services accessoires devrait être envisageable du côté des clients potentiels.

6.1.3 Le comportement d'achat d'un billet low-cost

Concernant l'achat d'un billet low-cost, 42% des répondants prétendent que le comportement qui expliquerait le mieux un achat de billet low-cost de leur part serait une contrainte du pouvoir d'achat.

Ces réponses nous permettent d'en déduire que les raisons qui feraient qu'une grande partie des clients potentiels se dirigeraient plutôt vers des offres low-cost seraient liées au facteur du « pouvoir d'achat ». Cet état de fait peut nous laisser croire que ce type de clients aurait moins d'exigences concernant l'offre, car, si l'achat de low-cost

s'expliquait davantage par un refus de la sur-qualité, il concernerait une clientèle plus exigeante, de catégorie plus aisée, qui serait dans une redéfinition de son rapport entre le prix et la marque mais néanmoins habituée à des services de qualité (Santi, 2013). Aussi, ce type de clientèle serait moins satisfait par les vols low-cost ne proposant pas d'option supplémentaire (collation, choix des sièges etc.) bien qu'elle choisisse de les prendre. Les résultats de l'enquête ne correspondent pas à l'hypothèse émise qui postulait que le choix des québécois pour des vols low-cost serait davantage lié à un refus de la sur-qualité. C'est en réalité une contrainte de type économique et non une volonté de se recentrer sur le cœur du service qui est à l'origine de ce choix de consommation.

TABLEAU 12
Comportement explicatif de l'achat d'un billet low-cost

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
Contrainte de pouvoir d'achat	42%	21
Un refus de sur-qualité	24%	12
Sans objet	34%	17
Total des répondants : 50		

6.1.4 La définition du prix idéal

En ce qui concerne le prix, les résultats montrent que la majorité des répondants (ce qui représente 36% des réponses) attendent de la part de nouvelles offres low-cost des tarifs qui seraient en moyenne 30 % moins chers que ceux du marché. 32% attendent une baisse d'au moins 20 % moins par rapport au prix marché. Ainsi, le niveau de baisse à appliquer pour un nouvel entrant sur ce marché devrait être d'environ 20 à 30 % pour répondre aux attentes de la majorité des clients potentiels et faire la différence vis-à-vis de ses concurrents. Soulignons par ailleurs que ce pourcentage diffère de notre hypothèse de départ n° 3 qui postulait une baisse d'environ 49,5 % par rapport aux prix du marché (selon les chiffres qui avaient été tirés des travaux d'Ito & Lee (2003) sur les compagnies américaines low-cost).

TABLEAU 13
Niveau de prix ciblé par les répondants pour de nouvelles offres low-cost

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
10% moins cher que le marché	18%	9
20% moins cher que le marché	32%	16
30% moins cher que le marché	36%	18
40% moins cher que le marché	6%	3
50% moins cher que le marché	8%	4
Total des répondants : 50		

6.1.5 Les destinations souhaitées et distances à adopter

En ce qui concerne les destinations à desservir, il a été d'abord question de rechercher dans quelle région du Québec une nouvelle compagnie low-cost devrait proposer ses services, et ce, dans l'optique d'observer le profil de la région ou des régions privilégiées pour le départ. C'est ainsi qu'à la question « *à partir de quelle(s) région(s) souhaiteriez-vous voir de nouvelles lignes exploitées ?* », nous avons constaté que la région privilégiée par les personnes interrogées était clairement celle de Montréal avec 46 % des réponses. Avec une densité de population égale à plus de 4 500 habitants au km carré, Montréal est par ailleurs la ville la plus peuplée, largement devant Québec ou Laval, ce qui explique les réponses des individus. Par ailleurs, à la question des zones d'arrivée (« *vers quel type de ville souhaiteriez-vous voir de nouvelles lignes exploitées* »), 74% des répondants ont évoqué les grandes villes (métropoles, centres urbains).

Si nous combinons ces deux constats, basés uniquement sur les réponses de notre enquête, nous pouvons en déduire que, s'agissant des lignes à exploiter, une nouvelle compagnie low-cost devrait envisager de se concentrer sur les grands couloirs aériens et la liaison entre les grandes villes. Ce constat entre complètement en contradiction avec

l'habitude des compagnies low-cost qui, dans le cadre de leur stratégie, cherchent souvent à desservir des zones périphériques comme le prétend Zembri (2009) mettant en exergue l'originalité des lignes qu'exploitent les compagnies low-cost européennes.

TABLEAU 14
La région de départ préférée

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
Bas st Laurent	0%	0
Saguenay-Lac st Jean	4%	2
Capitale nationale (Québec)	6%	3
Estrie	2%	1
Montréal	46%	23
Outaouais	2%	1
Abitibi-Témiscamingue	0%	0
Côte Nord	2%	1
Nord du Québec	4%	2
Gaspésie-îles-de-la-madelaine	6%	3
Chaudières Appalaches	0%	0
Laval	0%	0
Lanaudière	0%	0
Laurentides	2%	1
Montérégie	6%	3
Centre du Québec	2%	1
Mauricie	4%	2
Sans objet	14%	7
Total des répondants : 50		

TABLEAU 15
Destinations préférées

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
De grandes villes (métropoles, centres urbains)	74%	37
Des villes moyennes (périphériques, plus ou moins proches des grandes villes)	26%	13
Total des répondants : 50		

Autant dire que les résultats obtenus pour les destinations et les villes de départ à privilégier diffèrent donc complètement de l'hypothèse de départ n° 4 que nous avions émise. Cela peut s'expliquer par l'insuffisance de l'offre aérienne qui, du coup, ne rend pas encore attractive les départs ou destinations périphériques. La population a besoin d'offres plus nombreuses et plus abordables sur les seuls axes principaux. Cela vient confirmer les rapports gouvernementaux qui mettent en avant l'insuffisance de transport aérien et renvoie aux nombreuses politiques d'encouragement de ces services.

Au niveau des distances à parcourir, nous avons interrogé les individus sur les destinations (zones précises cette fois) vers lesquelles ils souhaiteraient voir de nouvelles lignes ouvertes. Ainsi, les réponses fournies, en plus de nous donner des informations supplémentaires sur les zones à desservir, nous permettent de faire une analyse sur les distances qui séparent celles-ci de Québec. Dans un premier temps, nous avons proposé à la fois des destinations nationales et internationales pour voir ce qui, de manière générale, intéresserait les répondants. Les résultats ont révélé que la destination la plus

évoquée par ces derniers est internationale : en l'occurrence il s'agit des États-Unis. Ainsi, comme le montre le tableau ci-dessous, 28% l'ont sélectionné comme premier choix de destination, suivi de l'Europe et des autres provinces du Canada (hors Québec) qui recueillent 18 % des votes avant les régions du Québec, de l'Amérique du sud et des Caraïbes (8 % chacun).

TABLEAU 16
Destinations souhaitées dans le cadre d'une nouvelle offre low-cost
(nationales/internationales)

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
A l'intérieur du Québec (les régions)	8%	4
Autres provinces du Canada (en dehors du Québec)	18%	9
USA	28%	14
Amérique du sud	8%	4
Asie-moyen orient	4%	2
Caraïbes	8%	4
Europe	18%	9
Sans objet	8%	4
Autre (veuillez préciser)	0%	0
Total des répondants : 50		

Lorsque nous avons proposé uniquement le choix de régions du Québec, nous avons constaté que celles qui faisaient l'objet d'une plus forte demande étaient la région de Montréal (46% des répondants), la capitale nationale (Québec), Montérégie et Gaspésie îles de la madeleine (avec 6% des votes).

TABLEAU 17
Destinations souhaitées dans le cadre d'une nouvelle offre low-cost (régions du Québec)

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
Bas st Laurent	0%	0
Saguenay-Lac st Jean	4%	2
Capitale nationale (Québec)	6%	3
Estrie	2%	1
Montréal	46%	23
Outaouais	2%	1
Abitibi-Témiscamingue	0%	0
Côte Nord	2%	1
Nord du Québec	4%	2
Gaspésie-îles-de-la-madelaine	6%	3
Chaudières Appalaches	0%	0
Laval	0%	0
Lanaudière	0%	0
Laurentides	2%	1
Montérégie	6%	3
Centre du Québec	2%	1
Mauricie	4%	2
Sans objet	14	7
Total des répondants : 50		

Concernant les provinces et territoires du Canada, c'est la Colombie britannique qui est la plus attractive pour les québécois avec 34% des réponses positives et l'Ontario (26%). Par ailleurs, le pourcentage obtenu par l'île du prince Édouard est très intéressant, bien qu'il reste faible (10%).

Nous pouvons donc déduire de ces résultats que des destinations comme Montréal, Capitale nationale, Gaspésie île de la madeleine, Montérégie (régionales), Colombie Britannique, Ontario (nationales), USA (internationales) devraient être privilégiées pour une nouvelle compagnie low-cost s'installant sur le territoire québécois. Les vols courts et moyens courriers semblent plus prometteurs.

TABLEAU 18
Destinations souhaitées dans le cadre d'une nouvelle offre low-cost (provinces et territoires canadiens)

Choix de réponses	Réponses (en pourcentage)	VA
Alberta	2%	1
Colombie-Britannique	34%	17
Île-du-Prince-Édouard	10%	5
Manitoba	0%	0
Nouveau-Brunswick	2%	1
Nouvelle-Écosse	4%	2
Ontario	26%	13
Saskatchewan	0%	0
Terre-Neuve-et-Labrador	2%	1
Territoires du Nord-Ouest	2%	1
Nunavut	0%	0
Yukon	4%	2
Sans objet	14%	7
Total des répondants : 50		

Cela tend à confirmer notre hypothèse de vols courts et moyens courriers puisque les États-Unis restent plus attractifs que l'Europe pour les québécois, tout comme les autres provinces du Canada.

6.1.6 Le niveau de simplification à adopter

Au regard des réponses sur ce que les personnes interrogées pensent des différents services, nous pouvons constater que ce sont le confort et la qualité des horaires ainsi que le choix du siège qui sont considérés comme « vraiment importants » (ils recueillent respectivement 34,69%, 24% et 20% des votes). Au niveau de la colonne « très important », ce sont les mêmes services qui apparaissent avec, cette fois-ci, l'importance soulignée de la collation durant le vol (24 % des interviewés considèrent qu'elle est très importante).

TABLEAU 19
Niveau d'importance des services

	PAS IMPORTANT	PEU IMPORTANT	IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	VRAIMENT IMPORTANT	TOTAL
Choix du siège	12.00% 6	16.00% 8	32.00% 16	20.00% 10	20.00% 10	50
Embarquement prioritaire	26.00% 13	26.00% 13	26.00% 13	14.00% 7	8.00% 4	50
Confort durant le vol	0.00% 0	8.16% 4	28.57% 14	28.57% 14	34.69% 17	49
Collation durant le vol	14.00% 7	22.00% 11	28.00% 14	24.00% 12	12.00% 6	50
Fourniture de journaux, magazines durant le vol	28.00% 14	36.00% 18	20.00% 10	8.00% 4	8.00% 4	50
Service de réservation d'hôtel	28.00% 14	24.00% 12	22.00% 11	12.00% 6	14.00% 7	50
Service de location de voiture	34.00% 17	20.00% 10	22.00% 11	10.00% 5	14.00% 7	50
Salon privée à l'aéroport	40.00% 20	32.00% 16	12.00% 6	8.00% 4	8.00% 4	50
Carte de fidélité	24.00% 12	24.00% 12	28.00% 14	14.00% 7	10.00% 5	50
Qualité horaire	0.00% 0	12.00% 6	24.00% 12	40.00% 20	24.00% 12	50

Le cumul de ces tendances devrait probablement amener une nouvelle compagnie low-cost à opter entre une simplification moyenne et une simplification forte de l'offre centrée sur le confort de ses passagers et la qualité des horaires. Cela confirme notre hypothèse de départ qui consistait à dire qu'une nouvelle offre devrait proposer des services moyennement simplifiés.

L'étude empirique a donc représenté un réel apport au travail théorique préalablement mené puisqu'elle nous a permis de valider ou d'infirmer certaines hypothèses. Ces éléments nous permettent, couplés à l'utilisation des outils théoriques d'étude du marché, de proposer une stratégie idéale pour la nouvelle compagnie aérienne low-cost ayant décidé de s'implanter sur le marché québécois.

6.2 UNE ANALYSE DU MARCHE

Une analyse de l'environnement du marché et de la concurrence mis en avant dans la première partie va nous permettre de confirmer les grandes lignes qui se dessinent de la stratégie à adopter en proposant de replacer la compagnie X (dont les services proposés dépendent de l'étude menée sur la population québécoise du transport aérien et exposée précédemment) dans le marché aérien global et québécois. Nous développerons une analyse PESTEL pour mieux comprendre l'environnement du marché, puis une analyse de la concurrence à travers le modèle des 5 forces de Porter. Les informations traitées proviennent d'articles scientifiques et d'articles de presse disponibles sur internet, et ayant abordé des aspects afférents à certains éléments de l'actualité du secteur aérien de manière générale (utiles à notre analyse), au marché québécois et à son secteur du transport aérien.

6.2.1 L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL va nous permettre d'identifier et de comprendre quels facteurs macro-environnementaux peuvent influencer la compagnie en se basant sur six thématiques : les influences politiques et internationales, les influences légales, les influences sociales et culturelles, les influences technologiques, économiques et écologiques.

Les influences politiques et internationales

Au niveau du contexte international, le marché du transport aérien est dans une position paradoxale mais globalement positive pour le secteur. Ce dernier connaît en effet une croissance de 5% par an depuis 1970 à l'échelle mondiale (RAC, 2015), tendance qui ne semble pas prête de s'essouffler.

La recherche et les études existantes sur le thème du trafic aérien affichent en effet des prévisions de croissance très optimistes pour les prochaines années, dans la même dynamique qui se développe depuis 1950. L'Association du Transport Aérien International prévoit un doublement du trafic d'ici 2037 avec plus de 7,8 milliards de passagers prévus contre 4 milliards en 2017 (Blancmont, 2017). Cela s'explique par la croissance du tourisme mondial stimulé par l'attractivité des territoires et la hausse du niveau de vie dans les pays émergents. Rien ne semble pouvoir arrêter la croissance du secteur aérien. Les compagnies à bas coût organisent par ailleurs aujourd'hui une grande partie du transport aérien : plus de 40% du trafic aérien en Europe (OACI, 2018).

Cependant, au niveau mondial, des voix se lèvent pour dénoncer l'empreinte écologique du secteur, même si les compagnies se défendent de ne concerner actuellement que 2 à 3% des émissions mondiales de CO₂ tout en étant le moyen de transport le plus rapide et le plus sûr. Le rapport d'eDreams en 2016 affirme qu'il serait ainsi quinze fois moins responsable des émissions de CO₂ que la voiture. Mais de nombreux spécialistes assurent que les conséquences climatiques liées à l'aviation seraient en réalité largement sous-estimées (Saissi, 2018).

Ces émissions ne sont encore soumises aujourd'hui à aucune réglementation, notamment grâce à la force des lobbys du secteur qui a réussi à échapper au protocole de Kyoto et aux accords de Paris (Woll, 2011). Mais il se pourrait que des législations apparaissent dans les prochaines années, au fur et à mesure que s'accentuera le réchauffement climatique, sous une influence toujours plus forte des associations et des organisations internationales. La mise en place d'une certaine tarification ou de normes

constructeurs moins polluantes pourrait avoir des effets néfastes sur le secteur en faisant encore davantage augmenter les prix des billets dans le monde et plus particulièrement au Canada où leur prix dissuade déjà les résidents d'acheter des billets.

Une taxation du kérosène est souvent évoquée comme solution pour avoir un impact sur le prix des voyages et réduire leur fréquence au niveau mondial. De la même manière, il pourrait représenter une rente de plusieurs milliards pour l'état dont ce dernier pourrait se servir pour investir dans des projets de sauvegarde de l'environnement. Cette idée, loin d'être un simple fantasme, pourrait bien se réaliser dans les prochaines années. En effet, une taxe à l'échelle européenne a été évoquée ces dernières années dans plusieurs pays (les Pays-Bas et la Belgique notamment). Pour encourager les compagnies à restreindre leurs émissions polluantes, l'Union européenne a d'ailleurs mis en place en 2007 un programme nommé « Clean Sky » visant à réduire de 50% les émissions de CO₂ et de 80% les émissions d'oxyde d'azote liées au trafic sur une période de 7 ans et ce, en poussant les constructeurs à adopter une technologie favorisant un espace aérien propre. En 2016, l'OIAC (Organisation Internationale de l'Aviation Civile) a pris une résolution avec pour but de plafonner au niveau de 2020 les émissions liées aux vols internationaux.

Au niveau national, il existe un fort soutien au développement du trafic aérien pour mieux favoriser la mobilité de la population dans un territoire immense, ce qui est un enjeu de développement économique important comme l'affirme le programme politique de mobilité durable 2030 mis en place par le gouvernement québécois pour « Transporter le Québec vers la modernité » (Transports Québec, 2018). Néanmoins, des solutions sont aussi développées en marge de ce système de transport, notamment le train avec le projet d'infrastructure ferroviaire le plus important du pays depuis des décennies : le train à grande fréquence entre Québec et Toronto pour un montant global de 6 milliards de dollars afin de favoriser la mobilité dans les régions. Les projets ferroviaires sont mis en avant comme des solutions plus « durables » dans les programmes de mobilité.

TABLEAU 20
Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences politiques et internationales

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Croissance mondiale du secteur aérien avec des prévisions de croissance sur les vingt prochaines années	Pressions pour des mesures contre le réchauffement climatique
Contexte politique national favorable au développement du transport aérien	Potentiels durcissements de la législation internationale (mise en place de taxe sur le kérósène etc.)
Aucune réglementation pour limiter la pollution actuellement (secteur non soumis aux accords de Paris et au protocole de Kyoto)	

Les influences légales

Au niveau national, les réglementations sont largement en faveur du développement du trafic aérien. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail, la loi sur les transports de juillet 1996 a largement libéralisé l'espace aérien au Canada après plusieurs initiatives dans ce sens. Le gouvernement fédéral renonce ainsi à son emprise sur le transport aérien intérieur (liberté d'accès au marché pour les transporteurs, liberté de choix sur les liaisons à offrir, fixation des prix proposés aux clients) et de grandes alliances se sont créées pour mieux répondre à la demande. Aussi, les différents programmes mis en œuvre par le gouvernement du Québec montrent une politique forte en faveur du développement du secteur (RTA, PATA, PADAR).

TABLEAU 21
Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences légales

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Contexte politique national favorable : subventions et programmes de développement	

Les influences économiques

Au niveau démographique, la population québécoise, estimée à 8 429 200 personnes au 1^{er} janvier 2019, présente un taux de croissance démographique annuel de l'ordre de 1% par an en moyenne, ce rythme étant similaire de 2017 à 2018 et de 2018 à 2019 (ISQ, 2019). La croissance s'accélère durant l'année 2019 mais tourne toujours autour de 1% par an. Le Canada est le pays qui connaît d'ailleurs la plus forte croissance démographique parmi les pays du G7 ces quinze dernières années avec une augmentation de 5% de la population de 2011 à 2016, soit 1,7 millions de personnes de plus (Beaudoin, 2017), ce qui est en grande partie le fait de l'accroissement migratoire.

Si autrefois c'était l'accroissement naturel qui était principalement le moteur de la croissance de la population, c'est maintenant l'immigration qui, selon les statistiques, devrait jouer un rôle toujours plus important dans les prochaines années. Cela permet d'anticiper une croissance soutenue de la demande de transport aérien dans la région et à l'échelle du pays puisqu'une hausse de la démographie suppose a priori une plus forte demande. Cela s'inscrira dans la tendance actuelle puisque les embarquements/débarquements au Québec ont connu une croissance de 35% de 2010 à 2017 avec 19,7 millions de passagers, comme il l'a été présenté dans la première partie (Transports Canada, 2016).

Au Québec, la moyenne d'âge est de 42,4 ans en 2019 alors qu'elle était de 38,4 en 2001 (Institut de la statistique du Québec, 2020). La population est donc vieillissante avec un indice de fécondité bas de 1,59 enfant par femme au cours des années 2000. Un chiffre qui a depuis baissé (Girard, 2019). Ces informations démographiques ont du sens car l'Association Québécoise du Transport Aérien montre que la flotte québécoise est la plus âgée du Canada. Cela pèse sur les coûts et elle fait face à une pénurie de main d'œuvre et doit recruter des élèves pilotes étrangers.

Le Québec est une province dynamique dont le PIB connaît une croissance d'environ 2,8% par an en moyenne, c'est-à-dire presque deux fois plus importante que la croissance de l'économie canadienne (Dubuc, 2019). Son taux de chômage est de 7,1 %, un chiffre en diminution depuis 2010 et qui s'explique entre autres par le vieillissement de la population, la migration interne des jeunes vers d'autres régions, la diminution de la population en âge de travailler (Dostaler, 2019). Le Québec est donc une province avec un fort potentiel économique bien que sa population soit plutôt vieillissante et que la faible présence de centres urbains puisse rendre difficile le potentiel de croissance de lignes aériennes dans la région.

Sa croissance économique est soutenue et on observe une hausse constante du niveau de revenu de la population (ISQ, 2019). En 2017, le revenu réel disponible par habitant a bondi de 2,7%, ce qui témoigne du dynamisme de la croissance économique

(ISQ, 2019). Cette hausse profite notamment aux activités. Le montant dédié aux dépenses pour le transport aérien a d'ailleurs augmenté de plus de 10% de 2014 à 2015 puis de 2015 à 2016 (ISQ, 2019), ce qui illustre bien cette tendance qui devrait s'accentuer dans les prochaines années.

Malgré ces indicateurs encourageants, l'offre de vols low-cost au Québec et dans le reste du pays reste faible. Les vols sont beaucoup plus chers qu'ailleurs (environ 55% plus chers). La desserte aérienne des régions est un problème récurrent pour les usagers car elle reste faible et très coûteuse, les deux phénomènes se renforçant mutuellement par une pression sur la demande. Aussi, une diversification de l'offre et une densification du trafic apparaît comme la seule solution pour obtenir des prix plus corrects et améliorer la mobilité de la population (Transports Québec, 2020).

Cela est rendu difficile par la faible densité de population dans ces régions et les grandes distances qui séparent les centres urbains (avec, au Québec, seulement 50 000km² de régions urbaines) : cela pose des problèmes de rentabilité pour les compagnies aériennes. Le Québec se compose en effet de 17 régions administratives qui affichent un niveau de développement et des structures économiques différentes. Sur le modèle de Dostaler *et al.* (2019) dans leur étude sur la demande de transports aériens au Québec, nous pouvons diviser ce territoire en trois groupes. Le premier correspond aux régions manufacturières (avec entre autres l'Estrie, la Mauricie, Lanaudière et le Centre-du-Québec etc), le second aux régions « urbaines » (Capitale-Nationale, Laval, Montréal et l'Outaouais), et enfin le dernier aux régions dites « ressources » (Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent, Nord-du-Québec etc.).

Le groupe des régions manufacturières est le plus important de la province en termes de nombre d'habitants mais les régions « ressources » s'étendent sur 80% du territoire québécois, c'est-à-dire sur plus d'un million de km². Avec une faible densité de population, les régions « ressources » et « manufacturières » représentent donc la plus grande partie du territoire alors que les régions urbaines représentent seulement 50 000 km carré pour 42,9 % de la population québécoise mais 52,8 % de l'économie de la

province. Cela peut s'expliquer par la concentration du secteur tertiaire dans les régions urbaines et sa proximité avec les zones manufacturières qui leur permet de bénéficier d'une main d'œuvre assez conséquente.

Au niveau régional, c'est la région de l'Abitibi-Témiscamingue qui représente la plus grande part de marché dans le transport aérien intérieur avec 22 %. Par contre, les régions ressources sont exclues de ce trafic et le trafic intérieur est très inégal avec des disparités qui s'amplifient de plus en plus. On comprend donc l'enjeu de réussir à favoriser la mobilité et les échanges pour les activités de production et le marché québécois. C'est au regard de ce défi que nous étudierons cet espace particulier qu'est le Québec.

TABLEAU 22
Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences économiques

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Hausse de la démographie et de la demande de vols	Faible densité de population
Croissance soutenue du PIB et du revenu réel par habitant	Pénurie de main d'œuvre (population vieillissante) dans l'aviation, manque de pilotes
Tendance à la hausse des dépenses dans le transport aérien	Grandes distances et territoire marqué par la présence de vaste régions ressources (80%)

Les influences sociales et culturelles

Comme nous l'avons vu précédemment, l'utilisation du transport aérien augmente partout dans le monde. Démocratisés, les premiers voyages à l'étranger s'effectuent en moyenne à l'âge de 5 ans dans les pays développés pour les jeunes de la génération Y alors qu'un baby-boomer sur quatre n'avait jamais quitté son pays avant ses 30 ans (eDreams, 2017). L'hashtag #30before30 qui défie de visiter 30 pays avant ses 30 ans montre l'ampleur de l'accessibilité de ce mode de transport qui ne semble pas prêt de s'essouffler. La culture du transport a largement évolué et les habitants du monde entier ont pris l'habitude aujourd'hui de pouvoir se rendre de l'autre côté de la planète en moins de 24 heures.

D'un autre côté, au niveau sociétal, on observe une pression citoyenne de plus en plus importante contre le transport aérien qui se manifeste par des blocages, des boycotts ou des mouvements comme « Stay on the Ground » qui tente de responsabiliser les individus à la pollution de l'air liée aux déplacements. Le Québec est très concerné par ces problématiques et de nombreux habitants ont décidé de changer leurs habitudes touristiques en renonçant aux trajets de longues distances (Paré, 2019). En utilisant des comparaisons choquantes (une semaine de vacances à Bali émet autant de CO₂ qu'une année de vie au Québec), les associations de consommateurs tentent de sensibiliser les voyageurs qui sont de plus en plus nombreux à limiter leur achat de billet d'avion.

Les sites permettant de calculer les émissions de CO₂ liés à ses déplacements (Co2logic, MyClimate, Ecotree, Goodplanet etc) sont de plus en plus nombreux et 59% des individus déclarent aujourd'hui préférer le train à l'avion pour des raisons écologiques (Poingt, 2019). Les passagers sont de plus en plus concernés par ces problématiques comme en témoigne la naissance du « flygskam » (la honte de prendre l'avion) en Suède qui a par exemple contribué à faire baisser de manière très sérieuse le nombre de passagers de l'aéroport de Bromma-Stockholm dans lequel plusieurs postes sont actuellement menacés (Cordiez, 2019). Une réduction du trafic et des émissions de

CO₂ grâce à une pression conjointe des citoyens et des institutions internationales est donc un scénario potentiel pour les années à venir.

TABLEAU 23
Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences sociales et culturelles

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Généralisation du transport aérien dans les habitudes de la population	Pression citoyenne pour limiter les émissions de CO ₂

Les influences technologiques

De plus en plus soucieuses de leur image auprès du public, les compagnies aériennes mondiales s'engagent dans des programmes de réduction de leurs émissions de CO₂, ce qui laisse penser que le transport aérien va se transformer dans les prochaines années. Des solutions alternatives sont déjà explorées telles que la possibilité d'une filière de *bio kérrosène*, l'utilisation de combustibles agricoles ou encore l'utilisation de l'énergie solaire¹².

En effet, le secteur pourrait se révéler moins polluant grâce aux différentes technologies développées à travers de forts investissements en R&D. Les *iPads* ont été généralisés pour contenir les documentations nécessaires au pilotage, les *Electric taxiing* (moteurs électriques placés sur les trains d'atterrissement pour éviter d'utiliser les réacteurs) aussi pour limiter l'utilisation de kérrosène. Trois sauts technologiques majeurs apparaissent pour l'avenir : la gestion optimisée du trafic aérien, le développement d'avions et de moteurs plus performants et le développement de biocarburants plus écologiques.

Les routes aériennes doivent effectivement avoir des trajectoires plus directes : le projet « ciel unique » en Europe va dans ce sens en proposant d'harmoniser l'espace

¹² Avec le premier tour du monde en 2016 de l'avion Solar Impulse fonctionnant uniquement à l'énergie solaire.

aérien (le projet est bloqué par l'opposition de plusieurs pays), tout comme le projet « Next-Gen » aux États-Unis, en cours de développement. Ils s'appuient sur le programme « Sesar » qui permet une réduction de CO₂ allant jusqu'à 10% en optimisant le trafic. Aussi, l'arrivée sur le marché d'avions moins gourmands en kérosène est une autre bonne nouvelle avec l'arrivée du Boeing 787 qui consomme 20% de moins que les réacteurs de la génération précédente. L'A-350 d'Airbus et les nouvelles versions remotorisées de l'A-330 (tout comme la nouvelle génération de Boeing B777) doivent permettre une réduction de 15% de consommation de carburant, tout comme les nouvelles versions du moteur de l'A-320 et du B-737. Une nouvelle motorisation est également à l'essai pour l'horizon 2040 : des avions équipés *d'open rotors* (moteurs à hélice) qui permettraient une réduction de 25% de la consommation de carburant.

Enfin, les principales innovations concernent évidemment les énergies alternatives. *Solar Impulse* a montré les opportunités que pouvait apporter l'énergie solaire au secteur aérien. L'émergence d'avions électriques reste néanmoins plus probable avec le vol de l'E-Fan d'Airbus et un projet d'avion régional électrique d'une centaine de places pour 2030. En attendant, du chemin reste encore à parcourir avant que ces technologies puissent voir le jour et elles impliquent des investissements gigantesques de la part des entreprises du secteur. Il en va de même pour les biocarburants qui ne sont que 3 à être pour le moment certifiés par l'ASTM et qui ont un impact réellement favorable sur les émissions de CO₂ (le BtL, l'HEFA et le Farnesane). Ils sont pour le moment tous mélangés à du kérosène (Gliszczynski, 2015).

TABLEAU 24
Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences technologiques

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Nouvelle génération d'avions et de moteurs moins polluants	Innovations lentes avec des coûts en R&D très importants qui peuvent peser sur les entreprises du secteur et notamment les nouveaux entrants
Utilisation de carburants plus écologiques	
Économies d'énergie dans le domaine de l'aviation (limitation de l'utilisation papier, passage à l'électrique pour de nombreuses fonctions)	
Innovations solaires et électriques	

Les influences écologiques

Le réchauffement climatique et l'augmentation des émissions de CO₂ dans l'atmosphère commencent à prendre une ampleur très importante à l'échelle mondiale. Ils provoquent des effets visibles à tous les niveaux, ce qui incite les états à prendre des mesures fortes. Dans ce contexte, le transport aérien émet 14 à 40 fois plus de CO₂ que le train par kilomètre parcouru (ADEME, 2014) et l'évolution des émissions de CO₂ générées par ce mode de transport augmente beaucoup plus rapidement que tous les autres du fait de la croissance rapide du trafic aérien. Par ailleurs, les associations dénoncent des chiffres tronqués, revus à la baisse et qui ne prennent pas en compte tous

les facteurs polluants liés à l'exploitation des avions (RAC, 2015). C'est pourquoi le secteur concentre un grand nombre de critiques.

Face à cela, les compagnies aériennes se sont fortement impliquées dans la recherche de technologies et méthodes moins polluantes. Les aéroports se tournent vers des plans de préservation de l'environnement, l'OACI s'est engagé volontairement en 2010 à améliorer sa performance énergétique de 2% par an d'ici 2020 et les industriels à atteindre une croissance neutre en carbone d'ici la même date (Duclos, 2016). 75 à 80% des dépenses en recherche-développement des compagnies aériennes sont aujourd'hui orientées vers des technologies plus écoresponsables et les objectifs poursuivis par le secteur sont très ambitieux. L'association internationale du transport aérien (IATA) parie sur une stabilisation des émissions du secteur d'ici l'année prochaine puis sur une baisse de 50% d'ici à 2050, le tout en prenant en compte les évolutions du trafic.

TABLEAU 25
Facteurs positifs et négatifs au niveau des influences écologiques

Facteurs positifs	Facteurs négatifs
<p>Implication forte des compagnies aériennes à la recherche de technologies moins polluantes</p> <p>Objectifs très ambitieux de réduction des émissions de CO₂ dans les trente prochaines années</p>	<p>Hausse du réchauffement climatique</p> <p>Transport qui reste le plus polluant en termes de CO₂/passager/km</p>

Conclusion de l'analyse PESTEL

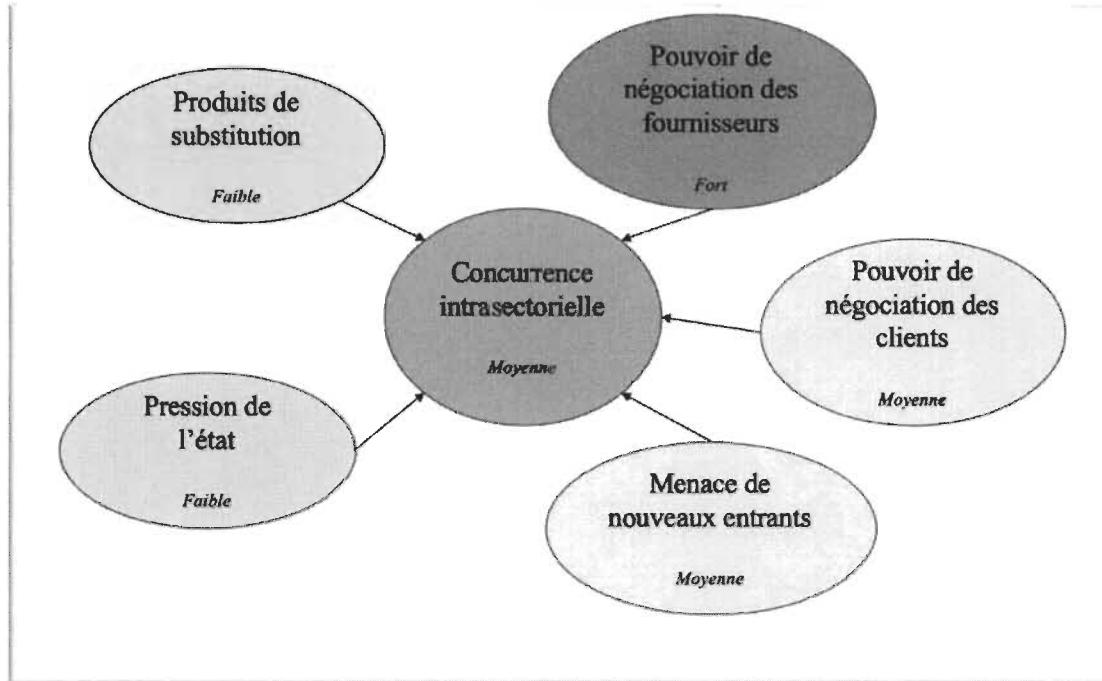
En résumé, cette analyse PESTEL met en avant beaucoup de facteurs positifs, notamment un contexte démographique et socio-économique de plus en plus favorable aux dépenses liées au déplacement, des politiques d'incitation au développement du trafic aérien, en témoigne les divers programmes de subventionnement entre autre, une croissance soutenue du PIB et du niveau de revenu des habitants etc. Cependant des facteurs négatifs sont aussi à souligner en l'occurrence les problématiques liées à la hausse des émissions de CO₂, qui donnent place à une tendance mondiale à pointer du doigt l'aviation civile. Ce qui de toute évidence devra pousser les transporteurs à transformer leur offre pour les années à venir de sorte à échapper à des réglementations sévères en matière de limitation des émissions de CO₂, ce qui pourra par ailleurs engendrer de gros investissements en recherche et développement.

6.2.2 Les 5 forces de Porter

L'analyse de forces de Porter va nous permettre d'évaluer les éléments d'attractivité et de compétitivité pour la compagnie aérienne low-cost X qui déciderait de se lancer sur le marché québécois.

Sur ce marché, le **pouvoir de négociation** des clients est faible en raison du peu de compagnies présentes sur le territoire. Elles occupent une situation de quasi-monopole avec des compagnies telles que WestJet et Porter (Leduc, 2018). Il est donc rare que le client mette les offres en concurrence pour la simple et bonne raison qu'elles sont trop peu nombreuses. D'ailleurs, les compagnies présentent sur le marché affichent des prix très similaires. Les clients potentiels sont cependant suffisamment nombreux pour avoir un pouvoir de négociation minimum qu'il faut prendre en compte, d'autant plus que le voyage aérien n'est pas une nécessité (il est principalement utilisé pour les vacances).

FIGURE 16
Les 5 forces de Porter adapté au secteur aérien québécois



Les **options de substitution** sont, elles-aussi, rares compte tenu de l'étendue du territoire régional et national. Il existe peu de moyens alternatifs pour se déplacer sur ces grandes distances. Le train ne représente pas encore une option viable et il est trop peu développé, la voiture est également un mode de transport trop coûteux au regard des distances à parcourir, les autres moyens de transports représentent une menace très faible sur le secteur.

Le **pouvoir des fournisseurs** dans ce domaine est très fort puisque la flotte des avions sera procurée soit par Airbus, soit par Boeing. Le pouvoir de négociation est déterminé par le plan de flotte prévisionnel de la compagnie. Mais dans tous les cas, il est évident qu'il sera plus pertinent pour celle-ci de se constituer une flotte homogène pour limiter les achats de pièces de rechange et la formation de son personnel.

Sur la **menace de nouveaux entrants**, la menace est moyenne car l'installation de nouvelles compagnies demandent un investissement conséquent, d'autant plus que les

distances sont élevées sur le territoire pour une population très faible. Néanmoins la libéralisation du marché et de l'espace aérien ainsi que les mesures visant à encourager l'installation de davantage de compagnies low-cost sur le territoire peuvent donner lieu à l'arrivée d'un nombre important d'acteurs. Le secteur étant devenu de plus en plus attrayant, les compagnies se mènent dans les autres pays une concurrence acharnée sur les marges et le low-cost est à ce titre un modèle qui se généralise. La **pression de l'état** est faible, au contraire, celui-ci encourage les entreprises à s'installer avec des mesures d'incitation.

La présence d'un faible nombre de compagnies sur le territoire permet de jouir d'une concurrence infra-sectorielle moyenne. S'il y a quelques années, le low-cost n'était pas du tout développé au Québec, la création récente de « Swoop » (filiale de WestJet) et l'arrivée sur le marché de Jetlines rendent la situation légèrement plus concurrentielle. L'environnement concurrentiel global est donc plutôt favorable à l'installation de nouvelles offres avec une pression très légère des concurrents et des clients, un soutien important de l'état et un potentiel de nouveaux entrants limité pour une demande assurée.

6.3 ÉLABORATION DES GRANDES LIGNES DE LA STRATEGIE

En guise de récapitulatif concernant les hypothèses, nous pouvons dire ceci :

Selon les réponses tirées de l'enquête, et donc des tendances qui s'y sont dégagées, **l'hypothèse 1** consistant à vérifier si le principe d'une offre simplifiée, centrée sur la satisfaction du besoin de base est en adéquation avec les aspirations des clients au Québec, est validée vue que la majorité des répondants ont émis un avis favorable vis-à-vis de cette pratique du low-cost qui se concentre sur les besoins essentiels. **L'hypothèse 2** qui stipulait que l'achat d'un billet low-cost serait plus expliqué par le refus de superflu est invalidée vue que la majorité des répondants estime que l'achat d'un billet low-cost à leur niveau, s'expliquerait principalement par des contraintes sur le pouvoir d'achat. **L'hypothèse 3** qui stipulait que le niveau de baisse de prix à

appliquer devrait être de 49,5 pourcents est invalidée dans la mesure où les répondants ont choisi des niveaux de baisse compris entre 20% et 30% par rapport aux prix du marché. **L'hypothèse 4** qui prétendait que pour les destinations à desservir, le choix le choix des villes périphériques devrait être fait, est invalidée puisqu'il ressort des réponses de l'enquête que la majorité des répondants s'intéressent plus à des villes principales, métropoles et grands centres urbains. Concernant **l'hypothèse 5** qui stipulait que pour les distances, les vols court et moyens courrier devraient être privilégiés, celle-ci a été validée au vue des tendances ressorties des réponses. **L'hypothèse 6** est également validée par la tendance issue des réponses qui montre qu'effectivement, la simplification de l'offre devrait se faire moyennement. Et enfin **l'hypothèse 7** est validée en partie, dans la mesure où l'analyse du marché fait état de nombreuses opportunités sur le marché; mais néanmoins, des menaces notamment liées à l'accès à la main d'œuvre (pilotes), l'arrivée potentielle de nouveaux entrants sur le marché et les problèmes environnementaux sont à souligner, d'où le caractère partielle de la validation de cette hypothèse.

Pour conclure, nous pouvons résumer les résultats de notre étude empirique dans le tableau ci-dessous, qui met en perspective nos questions de recherche, nos hypothèses de travail et les résultats obtenus.

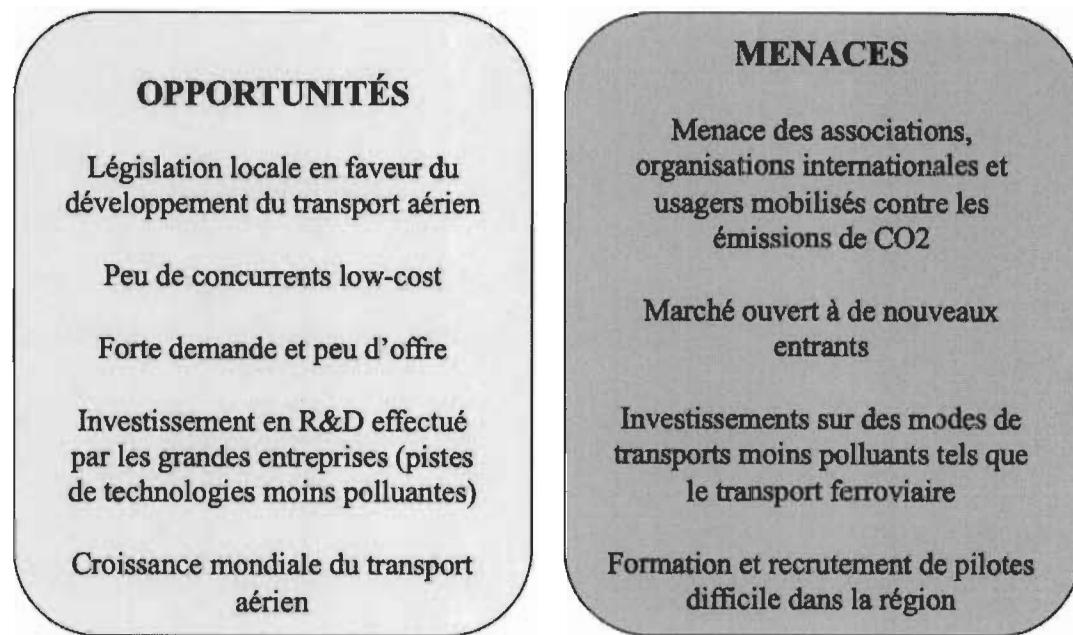
TABLEAU 26
Résumé des questions de recherche, hypothèses et résultats

<i>Questions de recherche</i>	<i>Hypothèses</i>	<i>Résultats</i>
Q1 : L'attitude de la clientèle est-elle favorable au modèle low-cost ?	H1 : Le principe d'une offre simplifiée, centrée sur la satisfaction du besoin de base est en adéquation avec les aspirations des clients au Québec	R1 : Hypothèse validée La satisfaction du besoin de base est en adéquation avec les aspirations des québécois
Q2 : Quel comportement justifierait le mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec ?	H2 : Le refus de la surqualité expliquerait mieux le choix d'un billet low-cost par les clients au Québec	R2 : Hypothèse invalidée L'achat d'un billet low-cost s'explique principalement par des contraintes sur le pouvoir d'achat
Q3 : Quel niveau de prix devrait-on appliquer dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?	H3 : Le niveau de baisse dans le cadre de nouveaux vols low-cost devrait être d'environ moins 49,5 pourcents par rapport au marché (comme dans les travaux d'Ito et Lee (2003))	R3 : Hypothèse invalidée La baisse du prix de nouveaux vols low-cost devrait être comprise entre 20 et 30% par rapport aux prix du marché
Q4 : Quelles destinations devrait-on choisir dans le cadre de nouveaux vols low-cost ?	H4 : Le choix des villes périphériques devrait être fait	R4 : Hypothèse invalidée Les villes principales, métropoles et grands centres urbains doivent être privilégiés pour les départs et les arrivées
Q5 : Entre les vols courts moyens et longs courrier, pour quelle distance devrait-on opter ?	H5 : Le choix des vols courts et moyens courrier devrait être fait	R5 : Hypothèse validée La nouvelle offre low-cost devrait choisir de proposer principalement des vols courts et moyens courriers
Q6 : À quel point devrait-on simplifier l'offre ?	H6 : On devrait opter pour une simplification moyenne de l'offre	R6 : Hypothèse validée La nouvelle offre low-cost devrait opter pour une simplification moyenne de son offre

<i>Questions de recherche</i>	<i>Hypothèses</i>	<i>Résultats</i>
Q7 : Existe-t-il assez d'opportunités sur ce marché pour justifier l'implantation d'une nouvelle compagnie proposant des vols low-cost ?	H7 : Il existe de nombreuses opportunités sur le marché	R7 : Hypothèse en partie validée Il existe de nombreuses opportunités sur le marché mais aussi des menaces notamment liées à l'accès à la main d'œuvre (pilotes), l'arrivée potentielle de nouveaux entrants sur le marché et les problèmes environnementaux

Pour développer davantage la réponse à notre objectif 7, l'étude de la concurrence et de l'environnement québécois nous a permis de distinguer plusieurs opportunités et menaces à prendre en compte dans l'élaboration de notre stratégie de développement sur le marché. L'entreprise low-cost qui s'y installe devrait donc prendre en compte un certain nombre de facteurs extérieurs tels que les menaces que représentent les pressions pour une réglementation internationale plus sévère en matière de réduction des émissions de gaz à effets de serre. Si d'autres modes de transports sont en développement, ils représentent néanmoins encore peu de menaces sur ce territoire vaste. Par ailleurs, les nouvelles technologies développées dans le secteur et une législation favorable au développement de l'offre de transport aérien et notamment de l'offre low-cost sont un atout pour son implantation sur le marché.

FIGURE 17
Résumé des opportunités et menaces



Ainsi, pour répondre à notre problématique spécifique (quelles sont les grandes lignes de la stratégie qui devrait être mise en place par les compagnies low-cost au Québec afin de s'intégrer dans le marché aérien local ?), nous avons déterminé que, pour être efficace, la compagnie devra suivre une stratégie consistant à proposer des vols courts et moyens courriers vers des destinations insuffisamment desservies par les vols low-cost encore quasi-inexistants au Québec malgré la création récente de plusieurs compagnies proposant ce type de service. Ces destinations ne correspondent pas aux espaces périphériques mais aux grandes agglomérations et centres urbains contrairement à ce que montrait Emmanuel Combe (2011) dans ses travaux. De préférence, elle proposera des vols vers les États-Unis, la Colombie Britannique et l'Ontario pour les destinations nationales et vers les centres urbains du Québec (Capitale-Nationale, Montréal), Montérégie et Gaspésie île de la madeleine qui sont les destinations les plus souhaitées par les personnes interrogées dans notre enquête. Cela peut être lié au fait que l'offre de vols est encore insuffisante dans la région pour que la proposition de destinations périphériques puisse constituer un avantage comparatif vis-à-vis des autres offres.

Elle se démarquera aussi de ses concurrents par le coût, selon la méthode de différenciation par les coûts préconisée par Michael Porter en proposant des vols dont les prix seront entre 20 et 30% moins chers que les prix du marché. La stratégie de cette compagnie sera également de se recentrer sur le service de base avec une sécurité maximale et un confort minimum : qualité dans les horaires de départ et choix des sièges qui correspondent aux attentes des clients potentiels interrogés. Cela rejoint la stratégie dans la grande distribution dite de « soft discount » telle que nous l'avons présentée plus tôt (Coutelle-Brillet & Rivière, 2014) et qui consiste à se recentrer sur l'essentiel des services en proposant une offre plutôt réduite (Levy *et al.*, 2019).

Enfin, la compagnie doit simplifier son mode de fonctionnement en ne possédant qu'un seul type d'avion (pour limiter l'échange/achat de pièces et la formation de son personnel) et de préférence des avions ayant des moteurs moins polluants que leurs prédécesseurs pour limiter les émissions de CO₂ au regard des taxations futures qui pourraient être mises en place dans le secteur. Le personnel, les déplacements et l'utilisation des avions est optimisé tout en garantissant la sécurité des passagers. Le modèle préconisé ressemble beaucoup à celui de la compagnie easyJet tel que décrit par Sauvant (Sauvant, 2003). Le facteur environnemental étant un enjeu de plus en plus important dans ce secteur, il convient de faire de la veille sur les nouvelles législations nationale et internationale et réduire au maximum l'empreinte CO₂ des voyages en utilisant les nouvelles techniques de gestion de vol ou en passant au tout numérique.

CONCLUSION

Au Québec et plus largement au Canada, l'offre en matière de transport aérien pose problème. Elle n'est pas assez développée, ce qui conduit à des situations de quasi-monopole de la part de quelques compagnies aériennes bien implantées qui proposent des vols à prix élevés. Jusqu'à très récemment, le Québec n'avait pas accès à des offres de vol low-cost pour se rendre dans les principales destinations du pays ou de la région. Et si cette situation est en train de changer, elle reste marquée par la présence d'un nombre d'acteurs réduit et d'une offre toujours limitée. Pourtant, dans les autres pays, l'offre low-cost s'est fortement accrue ces dernières années, laissant le Canada à la traîne. En tant que territoire ayant une population faible et des distances élevées à parcourir entre les grands centres urbains, il dissuade les compagnies de développer davantage leurs services dans le pays.

Cette situation est prise très au sérieux par les pouvoirs publics qui tentent de mettre en place des mesures en faveur du développement d'une plus grande offre low-cost dans la région. Elle représente un enjeu déterminant pour le développement économique du Québec mais aussi en matière de mobilité, notamment au regard de l'étendue du territoire canadien. Ainsi, plusieurs mesures sont venues libéraliser le marché depuis les années 1990 et même encouragées le développement du secteur à travers de multiples programmes visant à financer des billets d'avion ou des infrastructures aéroportuaires dans les régions. Notre problématique a été de déterminer, dans ce contexte, les conditions d'implantation pour une nouvelle compagnie low-cost sur le marché et la stratégie idéale pour laquelle celle-ci devrait opter si elle décidait d'ouvrir des lignes aériennes au Québec.

Nous avons vu que le marché québécois représentait à plus d'un égard un potentiel économique important, notamment du fait d'un contexte démographique et socio-économique de plus en plus favorable aux dépenses liées au déplacement. Par ailleurs, les politiques d'incitation au développement du trafic font de la région un espace privilégié pour les compagnies souhaitant s'y implanter, même s'il existe une tendance mondiale à pointer du doigt l'aviation civile face aux défis que suppose le réchauffement climatique. L'offre aérienne semble devoir se transformer dans les prochaines années pour échapper à des réglementations sévères en matière de limitation des émissions de CO₂.

Pour une nouvelle compagnie low-cost, la difficulté sera de réussir à s'implanter sur le marché québécois, face à des entreprises en situation de quasi-monopole, tout en séduisant assez de clients dans un contexte où la population reste peu nombreuse, même dans les grands centres urbains. Pour développer un modèle rentable, nous nous sommes intéressés au low-cost (présentation de la stratégie, les logiques d'implantation de différenciation etc) mais aussi nous avons utilisé des outils d'analyse nécessaires à la définition d'une nouvelle stratégie (notamment des instruments d'analyse de l'environnement global et concurrentiel dans lequel doit s'inscrire cette nouvelle compagnie).

Notre étude empirique nous a donné des éléments clés pour définir cette stratégie. Dans un premier temps, elle nous a montré que **le low-cost était un principe largement adapté à la population du Québec qui a de fortes attentes sur le marché du transport aérien et s'intéresse surtout à la satisfaction des besoins de base**, soit le transport d'un point A à un point B. Aussi, comme nous l'avions supposé au départ, après une étude des modèles low-costs développés dans d'autres régions du monde, **ce sont les courts et moyens courriers qui sembleraient les plus adaptés à une nouvelle offre au Québec, et selon un degré de simplification moyen** : les individus considèrent que le confort, le choix des sièges et la qualité des horaires sont très importants, ce qui signifie **qu'une offre trop simplifiée pourrait ne plus correspondre au besoin de la clientèle québécoise**.

Néanmoins, d'autres hypothèses se sont révélées fausses au travers de notre enquête. **Le développement de lignes entre grandes agglomérations ou grands centres urbains et au départ de Montréal est le plus souhaitée par la population québécoise, et non le départ/arrivée dans des zones périphériques**, comme c'est le cas dans d'autres pays où l'offre de vols est plus développée et où la possibilité de choisir des zones périphériques représente pour les compagnies un avantage comparatif sur le marché. Aussi, **les attentes concernant les prix des vols sont moins élevées que ce que nous avions supposé pour de nouveaux entrants sur ce marché**, ce qui tend à confirmer aussi l'idée d'une demande importante face à une offre faible. Par ailleurs, c'est principalement **l'argument du pouvoir d'achat qui justifie l'achat d'un billet low-cost et pas une volonté de se recentrer sur le service en limitant la sur-qualité**, ce qui était notre hypothèse de départ.

Ainsi, et grâce à l'utilisation des outils d'analyse du marché québécois, nous avons montré **qu'un nouvel entrant sur ce marché devrait se différencier de ses concurrents en proposant du low-cost environ 20 à 30% moins cher que les prix appliqués et de simplification moyenne mais en restant sur les axes principaux de dessertes et de départs** où l'offre est toujours insuffisante. Aussi, la compagnie devra se tenir informée des nouvelles technologies développées et opter pour des modèles d'avion similaires, de préférence parmi une nouvelle génération d'avions moins gourmands en carburant, pour éviter d'éventuelles taxations dans le futur, sous la pression d'organisations et d'associations toujours plus vigoureuses. La compagnie devra s'inscrire dans la stratégie low-cost classique qui tend à optimiser ses déplacements, ses avions et son personnel, tout en garantissant la sécurité des passagers, seul élément absolument exigé par les clients. Les facteurs environnementaux sont ceux qui devraient le plus peser sur le secteur dans les prochaines années et les compagnies low-cost devront être capables de s'adapter aux défis futurs, notamment par un investissement en faveur de l'utilisation de technologies qui polluent moins que celles existantes.

Notre étude comporte cependant des limites. Tout d'abord, l'échantillon utilisé pour mener notre enquête n'était composé que d'une cinquantaine de personnes résidents au Québec. Celles-ci ont été sollicitées pour répondre au questionnaire via la plateforme *Survey Monkey*. Les individus n'ayant pas une connexion à internet n'ont donc pas eu accès au questionnaire, ce qui limite la portée de ces résultats (les habitants des zones « ressources » ou « manufacturières » sont, d'une certaine manière, exclus de l'analyse). Aussi, les grandes lignes stratégiques qui devraient être adoptées par de nouvelles compagnies souhaitant proposer des vols low-cost au Québec n'indiquent rien vis-à-vis de la stratégie interne à adopter (au niveau de la gestion, de la maîtrise des coûts, de la communication etc.) et donc des conditions de rentabilité de cette nouvelle offre. Elle montre seulement que le potentiel de marché existe pour proposer des offres de vol à bas prix (ce qui était l'objectif de ce travail) mais ne permet pas de déterminer avec certitudes la rentabilité de l'activité.

BIBLIOGRAPHIE

Sources primaires

ASQUIN Alain, Alain MARION et Christophe EVERAERE. 2012. *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes*. Paris Dunod, 320p.

AQTA. 2017. *Sommet sur le transport régional aérien au Québec*, 14p.

ATAMER Tugrul et Roland CALORI. 2003. *Diagnostic et décisions stratégiques*. Paris Dunod, 528p.

BARBOT Cristana. 2006. "Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair–Charleroi Airport agreement". *Journal of Air Transport Management*, Vol. 12 n° 4, p. 197-203.

BONNEVEUX Élise et Arnaud RIVIÈRE. 2016. "Les PME face à l'achat d'offres low-cost : une approche exploratoire par la valeur perçue", *Revue internationale PME*, vol. 29 n° 2, p. 145-175.

COMBE Emmanuel. 2011. *Le low-cost*. Paris, La découverte, 128p.

COMBE Emmanuel. 2014. *Le low-cost, une révolution économique et démocratique*. Fondapol, Fondation pour l'innovation politique, 53p.

COUTELLE-BRILLET Patricia et Arnaud RIVIÈRE. 2014. "Et si « moins » signifiait « mieux » : la valeur perçue d'une offre low-cost / What if « less » meant « better » ? Study of the perceived value of a low-cost offer and managerial implications", *Décisions Marketing*, n° 73, p. 67-87.

DOBRUSZKES Frédéric. 2005. "Compagnies low-cost européennes et aéroports secondaires : quelles dépendances pour quel développement régional". *Les cahiers scientifiques du transport*, vol. 47, p. 39-59.

DOBRUSZKES Frédéric. 2005. *Géographie de la libéralisation du transport aérien passagers en Europe*. Bruxelles, ULB, 14p.

DOBRUSZKES Frédéric. 2009. "Élargissement européen et réseaux aériens à bas prix". *Bulletin de l'Association des Géographes Français*, vol. 86, n° 4, p. 459-471.

GOUVERNEMENT DU QUÈBEC. 2018. *Transporter le Québec vers la modernité. Politique de mobilité durable - 2030*. Transports Québec, 44p.

ITO, H. et D. LEE. 2003. "Incumbent responses to lower cost entry: evidence from the US airline industry". *Brown University Department of Economics Paper*, vol. 22.

MEIER Olivier. 2018. *Diagnostique stratégique. Compétitivité, performance et création de valeur*. Paris, Dunod, 336p.

MERLIN Pierre. 2000. *Le transport aérien*. Paris, La Documentation française, 152p.

OSTERWALDER Alexandre et Yves PIGNEUR. 2017. *Business model Nouvelle Génération*. Paris, Pearson, 288p.

PORTR Michael. 1986. *Competition in global industries*. Harvard, Harvard Business School Press, 178p.

TRANSPORTS QUÉBEC. 2012. *Programme d'Aide au Transport Aérien*. Direction du transport maritime, aérien et ferroviaire, 12p.

TRANSPORTS QUÉBEC. 2020. *Programme d'Aide pour les Dessertes Aériennes Régionales (PADAR)*. Direction du transport maritime, aérien et ferroviaire, 10p.

WOLL Cornelia. 2011. Le transport aérien international ». *Le Lobbying à rebours. L'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises.* Paris, Presses de Sciences Po, p. 155-193.

ZEMBRI Pierre. 2009. "Les compagnies « low-cost » face au ralentissement économique mondial. La robustesse du modèle économique et des choix de desserte à l'épreuve". (« Low-Cost Airlines » and the global economic slowdown. Testing the strength of an economic model and the route choices.). *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, vol. 86, n° 4, p. 447-458.

Sources secondaires

ADEME. (2014). *Climat, Air, Énergie. Chiffres-clés.* Édition, 171p.

BASKER Emek. (2005). "Job Creation or Destruction? Labor Market Effects of Wal-Mart Expansion". *Review of Economics and Statistics*, vol. 87, n°1, p. 174-183.

BEAUDOIN Danielle. (2017, 10/02). "Dans quels pays la population augmente-t-elle le plus ?". *Radio Canada*, Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1016227/pays-plus-forte-croissance-demographique-reponse-carte>

BLANCMONT Thierry. (2017). « IATA : un trafic aérien mondial doublé d'ici 2036 ! ». *Air Journal*, p. 26.

BOUNIOL Guillaume. (2018). "Transport aérien : comment les compagnies low-cost se sont imposées". *Ouest-France*.

BROUSSEAU-POULIOT, Vincent. (2019). "Train à grande fréquence : tous les partis embarquent dans le projet de VIA Rail", *La Presse*.

BEIGBEDER Charles. (2007). "Le « low-cost » : un levier pour le pouvoir d'achat", *Rapport remis par Charles Beigbeder à Luc Chatel*.

BRUNO Trévidic. (2013). "Les compagnies ultra low-cost, nouveau modèle du transport aérien américain", *L'Espresso*.

BULLETIN INNOVATION TRANSPORT. (2008). *Le transport aérien*. Service du transport aérien, n°33, p. 4-12.

CORDIEZ Maxence. (2019). « Le trafic aérien nous amène-t-il au crash ? ». *DARD/DARD*, vol. 1, n° 1, p. 75-83.

CZERWINSKI Natacha. (2019). "France-Canada, la bataille des airs". *L'Express*.

DAHEL Jessim. (2017). *La menace du modèle commercial low-cost long-courrier de Norwegian Airlines pour les compagnies majors européennes*. Faculté d'Aix-Marseille, 104p.

DAMERON, S. (2008). "Les stratégies low-cost : quel développement ?". B. Colasse, A. Pezet, dir. *L'État des entreprises*. Paris, La Découverte, p. 58-66.

DECKER Myriam. (2014). *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts : les turbulences du "low cost" dans le ciel européen*. Paris, Éditions L'Harmattan, 162p.

DJELASSI S., I. COLLIN-LACHAUD et P. OUDOU. (2009). "Crise du pouvoir d'achat : Les distributeurs face au « wise shopping »". *Décisions Marketing*, vol. 56, p. 37-46.

DOSTALER Isabelle et al. (2019). *Profil de la demande de transport aérien régional de passagers au Québec*. Transports Québec, 97p.

DRESNER Martin, LIN J.-S. C. et WINDLE R. (1996). "The impact of low-cost carriers on airport and route competition". *Journal of Transport Economics and Policy*, p. 309-328.

DUBUC André. (2019, 28/08). "PIB : le Québec monte deux fois plus vite que le Canada". *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/affaires/economic/201908/27/01-5238950-pib-le-quebec-monte-deux-fois-plus-vite-que-le-canada.php>

DUCLOS François. (2016, 07/10). « Transport aérien : accord historique pour une croissance neutre en carbone ». *Air Journal*. Repéré à <https://www.air-journal.fr/2016-10-07-transport-aerien-accord-historique-pour-une-croissance-neutre-en-carbone-5170667.html>

- eDreams. (2017). *Le voyage à travers les générations*. Rapport. 15p.
- FAYOLLE Corinne. (2013). « La dérégulation du transport aérien en Europe. (1987-1997) ». *Guerres mondiales et conflits contemporains*, vol. 209, n° 1, p. 75-89.
- FQM. (2019). *Recommandations pour le sommet sur le transport aérien régional*. Transports Québec.
- FOURNIER S. et al. (1988). "Preventing the premature death of relationship marketing". *Harvard business review*, vol. 76, n° 1, p. 42-44.
- GAUTIER Rémy. (1995). *Qualité en conception de produits nouveaux, proposition d'une méthode de fiabilisation du processus de management de l'information*. Engineering Sciences, Thèse présentée à l'École Nationale des Arts et Métiers, Paris Tech, 227p.
- GIRARD Chantal. (2019). "Les naissances au Québec et dans les régions en 2018". *Données sociodémographiques en bref*, vol. 23, n° 3, p. 1-20.
- GLISZCZYNSKI Fabrice. (2019, 17/06). "Plus d'avions, moins de pollution, l'incroyable pari de l'aéronautique". *La Tribune*. Repéré à <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/plus-d-avions-moins-de-pollution-c-est-possible-820419.html>
- STC. (2007). *Air Travel and Health: an Update*. Londres, Science and technology Committee, House of lords, 150p.
- ISQ. (2020, 02/03). *Estimations de la population et Statistique Canada, Estimations de la population*. Institut de la statistique du Québec, repéré à <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/taux-totaux.htm>.
- ISQ. (2020, 29/02). *PIB réel du Québec aux prix de base : augmentation de 0,5 %*. Communiqué de presse. Institut de la statistique du Québec. Repéré à <https://www.stat.gouv.qc.ca/sallc-pressc/communiqué/communiqué-presse-2019/aout/aout1927.html>.
- ISQ. (2019, 21/05). *Forte croissance du revenu disponible par habitant au Québec et dans l'ensemble des régions administratives en 2017*. Communiqué de presse.

Institut de la statistique du Québec, Repéré à <https://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communique/communique-presse-2019/mai/mai1921.html>.

ISQ. (2019). *Le bilan démographique du Québec. Edition 2019*. Québec, 173p.

LAMEY Lien. (2014). "Hard economic times: a dream for discounters". *European Journal of Marketing*, vol. 48, n° 3, p. 641-656.

LESOLEIL. (2019, 13/02). "Les compagnies aériennes à bas prix à l'assaut du marché canadien... YQB dans la mire". Repéré à <https://www.lesoleil.com/la-vitrine/routes-americas-2019/les-compagnies-aerielles-a-bas-prix-a-l-assaut-du-marche-canadien-yqb-dans-la-mire-53b6cc3b22c1401c44737efe9258fcraf>.

LEDUC Gilbert. (2018, 24/01). "Transport aérien régional: briser le monopole". *Le Soleil*. Repéré à <https://www.lesoleil.com/affaires/transport-aerien-regional-briser-le-monopole-841d236d5e3bc9805481a1acfcd6c190>

LEHMANN-ORTEGA. (2016). Laurence et al. *Strategor-7^e*. Paris, Dunod, 740p.

LEMAIRE Jean-Paul. (2013). *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*. Paris, Dunod, 536p.

LEVY Julien, Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. (2009). *Mercator - théorie et nouvelles pratiques du marketing*. Paris, Dalloz, 1200p.

LIÈVRE Pascal. (2016). *Manuel d'initiation à la recherche en travail social*. Paris, Presses de l'EHESP, 154p.

MATSA David. (2011). "Competition and product quality in the supermarket industry". *The quarterly journal of economics*, vol. 126, n° 3, p. 1539-1591.

MUNONGO Victorine. (2015). "L'aviation civile à l'ère du développement durable". *L'interdisciplinaire*, vol. 6, n° 5, p. 5-6.

OACI. (2018). *Forte croissance du trafic passagers et demande de fret aérien modérée en 2018*.

OACI. (2020). *Historique de l'OACI et la Convention de Chicago*, Site internet de l'OACI.

PARÉ Étienne. (2019, 28/07). "Changements climatiques : des Québécois ne prennent plus l'avion". *TVA News*. Repéré à <https://www.tvanouvelles.ca/2019/07/28/changements-climatiques-des-quebecois-ne-prennent-plus-lavion>.

POINGT Guillaume. (2019, 13/04). « Ces français qui ne prennent plus l'avion pour préserver la planète ». *Le Figaro*. Repéré à <https://www.lefigaro.fr/conso/ces-francais-qui-ne-prennent-plus-l-avion-pour-preserver-la-planete-20190413>

PERRI Pascal. (2016). *Toujours moins cher*. Paris, Karthala éditions, 190 p.

RAC France. (2015). *CO₂ is in the air. 5 mythes sur le rôle du transport aérien dans les changements climatiques*. Réseau Action Climat, 7p.

SAISSI Olivier. (2018). « Développement durable et concurrence. La coexistence impossible ? Le cas du transport aérien européen ». *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 241, n° 1, p. 101-108.

SANTI Michel. (2013). "Le low-cost, un business model paradoxal et vertueux". *Après-demain*, vol. 1, p. 26-28.

SAUVANT Alain. (2003). "Transport aérien low-cost : les prix en Europe". *Notes de synthèse du Service économique et statistique*, vol. 149, p. 33-38.

SOULÈ Bastien *et al.* (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand*. Louvain, De Boeck Supérieur, 120p.

SULL Don. (1997). "EasyJet's \$500 million gamble". *European Management Journal*, vol. 17, n° 1, p. 20-32.

TRANSPORTS CANADA. (2016). *Les transports au Canada, 2016. Rapport approfondi*. Transports Canada, 59p.

TRANSPORTS QUEBEC. (2002). "Politique nationale de transport aérien, le Québec en piste", p. 6-24

UAF&FA. (2019). *Résultats d'activité des aéroports français. 2018. Dossier de presse.* UAF, 39p.

VALENTIN Olivier. (2016). *Le droit des aides d'État dans le secteur du transport aérien : état de la question à l'aune des nouvelles lignes directrices de la Commission européenne.* Liège, ULG Library, 41p.

VARLET Jean. (1997). "La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports". *Annales de Géographie*, vol. 106, n° 593/594, p. 205-217.

WHINSTON Michael *et al.* (1992). "Entry and competitive structure in deregulated airline markets: an event study analysis of People Express". *The RAND Journal of Economics*, p. 445-462.

WINDLE R. J. et M. E. DRESNER. (1995). "The short and long run effects of entry on US domestic air routes". *Transportation Journal*, p. 14-25.

ZILBERBERG, Emmanuel. (2012). "Ceci n'est pas (seulement) du « low-cost »". *L'Expansion Management Review*, vol. 2, p. 102-113.

ANNEXES

Exemplaire du questionnaire envoyé via Survey Monkey

« Potentiel d'un projet de vols à bas prix au Québec

Nous sollicitons votre participation à cette enquête effectuée dans le cadre d'une étude universitaire. Elle vise à évaluer le potentiel d'un projet de vols à bas prix (communément appelé vols low-cost) au Québec.

Un vol bas prix peut être défini comme un vol dont le contenu de l'offre est plus simplifié comparé à ce que propose une compagnie traditionnelle mais offrant cependant un meilleur avantage économique de par les tarifs qu'il propose.

Répondre à l'ensemble des questions vous prendra huit minutes environ. Lorsque vous aurez répondu aux différentes questions, veuillez s'il vous plaît cliquer sur "terminer" afin de finaliser votre participation. »

Question 1 : Combien de fois en moyenne, prenez-vous l'avion dans l'année

?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

10 11 12 13 14 15 16 17 18

19 20 et plus

Question 2 : A quelle(s) occasion(s) prenez-vous souvent l'avion ?

Visite (famille, sortie pédagogique etc.)

Vacances

Mission (employé d'entreprise)

Affaire (entrepreneur)

Autres

Question 3 : A quelle période de l'année prenez-vous souvent l'avion ?

Note : Classer par ordre d'importance (1 représentant la période de l'année durant laquelle vous prenez le plus souvent l'avion).

Automne

Hiver

Printemps

Eté

Question 4 : Quelle(s) est (sont) votre (vos) destination(s) habituelle(s)
lorsque vous prenez l'avion ?

Note : Classer par ordre d'importance (1 représentant la destination où vous allez le plus souvent)

A l'intérieur du Québec (entre régions)

Autres provinces du Canada en dehors du Québec

USA

Amérique du sud

Caraïbes

Europe

Asie-moyen orient

Afrique

Question 5 : Parmi les deux situations suivantes, laquelle vous correspond le mieux ?

Dans le cadre d'un vol d'avion :

Je suis satisfait(e) dès lors que le besoin de base est satisfait, c'est à dire dès lors que je suis transporté(e) à mon lieu de destination en toute sécurité

Je ne suis satisfait(e) que lorsque le besoin de base et les besoins accessoires ont tous été satisfaits, c'est à dire lorsque je suis transporté à mon lieu de destination en toute sécurité, en ayant bénéficié d'autres services tels que les collations durant le vol, les journaux, l'embarquement prioritaire etc.

Sans objet

Question 6 : Si vous aviez à acheter un billet d'avion à bas prix, laquelle des raisons suivantes expliquerait le mieux votre choix ?

Une contrainte de pouvoir d'achat

Un refus de sur-qualité

Sans objet

Question 7 : Si vous deviez faire le choix d'une offre de vol dont les services proposés sont plus simplifiés que ce qui existe sur le marché, quel serait votre prix cible ?

10 % moins cher que le marché

20 % moins cher que le marché

30 % moins cher que le marché

40 % moins cher que le marché

50 % moins cher que le marché

Question 8 : A partir de quelle région du Québec souhaiteriez-vous voir de nouvelles lignes exploitées ?

Bas st Laurent

Saguenay-Lac st Jean

Capitale nationale (Québec)

Estrie

Montréal

Outaouais

Abitibi-Témiscamingue

Côte Nord

Nord du Québec

Gaspésie-îles-de-la-madelaine

Chaudières Appalaches

Laval

Lanaudière

Laurentides

Montérégie

Centre du Québec

Mauricie

Sans objet

Question 9 : Vers quels types de villes souhaiteriez-vous voir de nouvelles lignes exploitées

De grandes villes (métropoles, centres urbains)

Des villes moyennes (périphériques, plus ou moins proches des grandes villes)

Question 10 : Parmi les destinations suivantes, vers lesquelles souhaiteriez-vous voir de nouvelles lignes exploitées ?

A l'intérieur du Québec (les régions)

Autres provinces du Canada (en dehors du Québec)

USA

Amérique du sud

Asie-moyen orient

Caraïbes

Europe

Sans objet

Question 11 : Parmi les destinations suivantes (au Québec), vers laquelle souhaiteriez-vous voir une nouvelle ligne exploitée ?

Bas st Laurent

Saguenay-Lac st Jean

Capitale nationale (Québec)

Estrié

Montréal

Outaouais

Abitibi-Témiscamingue

Côte Nord

Nord du Québec

Gaspésie-îles-de-la-madelaine

Chaudières Appalaches

Laval

Lanaudière

Laurentides

Montérégie

Centre du Québec

Mauricie

Sans objet

Question 12 : Parmi les destinations suivantes (Canada/hors Québec), vers laquelle souhaiteriez-vous voir une nouvelle ligne exploitée ?

Alberta

Colombie-Britannique

Île-du-Prince-Édouard

Manitoba

Nouveau-Brunswick

Nouvelle-Écosse

Ontario

Saskatchewan

Terre-Neuve-et-Labrador

Territoires du Nord-Ouest

Nunavut

Yukon

Sans objet

Question 13 : Quel niveau d'importance donnez-vous aux services suivants ?

	Pas important	Peu important	Important	Très important	Vraiment important
Choix du siège					
Embarquement prioritaire					
Confort durant le vol					
Fourniture de journaux, magazines durant le vol					
Service de réservation d'hôtel					

	Pas important	Peu important	Important	Très important	Vraiment important
Service de location de voiture					
Salon privée à l'aéroport					
Carte de fidélité					
Qualité horaire					