

Mesure et effets de l'insatisfaction : application au marché des services aériens*

HELEN ZEITOUN

Ingénieur Commercial à la SOFRES

EMMANUEL CHÉRON

Professeur à l'Université Laval, Canada

RÉSUMÉ. — *Cette recherche évalue le concept d'insatisfaction appliqué au marché des services aériens entre le Canada et la France. Elle en identifie les causes, en suggère une méthode de mesure, puis analyse les comportements de réaction à l'insatisfaction. Il en découle une relation de cause à effet qui établit les bases d'un positionnement des compagnies aériennes et des classes de service sur le marché en fonction des sources d'insatisfaction et des formes de réaction. Ce positionnement fournit aussi les axes d'une stratégie concurrentielle de gestion « défensive » de l'insatisfaction.*

INTRODUCTION

Le marketing au sein des entreprises de biens et services appréhende plus difficilement le concept d'insatisfaction que celui de satisfaction : si les causes de l'insatisfaction sont souvent connues, sa propagation, dont l'effet négatif sur les ventes est prouvé (Hunt, 1977 ; Folkes, 1984), est mal évaluée alors qu'elle constitue une information marketing particulièrement utile. Le concept d'insatisfaction appliqué aux services a en outre été peu développé dans la littérature par rapport à ses applications aux biens manufacturés. La nature intangible des services rend en effet complexe l'estimation de l'insatis-

* Les auteurs remercient les lecteurs anonymes de *RAM* pour les remarques et suggestions qui ont permis d'améliorer cet article.

faction et la multitude de leurs spécificités exige une concentration des efforts de recherche sur des problèmes spécifiques dans des catégories de services spécifiques (Lovelock, 1983).

Cette étude s'intéresse au problème de l'insatisfaction dans le secteur des services aériens, sur la ligne Canada-France, un secteur qui s'inscrit parfaitement dans la problématique suggérée puisqu'il prend en considération : 1 / les facteurs sous-jacents à la perception de la qualité ; 2 / les dimensions client et personnel ; 3 / la réaction active ou passive des clients face à leur perception de la qualité. Ainsi, l'analyse des interrelations entre l'insatisfaction et le comportement de réaction conséquent permet, pour chaque compagnie aérienne, d'identifier les pôles d'amélioration potentiels de ses services.

A une époque où le volume du trafic aérien s'est accru de 260 % de 1975 à 1987, plaçant les échanges entre l'Europe et l'Amérique du Nord en première position, et où la croissance continue de la demande s'effectue dans un contexte de dérégulation initiée par les Etats-Unis et qui devrait naître en Europe à compter de 1993, l'IATA (International Air Traffic Association) se préoccupe de l'engorgement flagrant des aéroports internationaux qui serait à l'origine de cinq retards sur six (*The Economist*, 1988), de pertes de bagages, en un mot, d'une dégradation des services aériens se traduisant par une vague de réclamations des passagers (*Fortune*, 1986) : un contexte qui rend pertinente l'évaluation du concept d'insatisfaction.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Qu'est-ce que l'insatisfaction ? Sur quels fondements repose-t-elle ? A quoi conduit-elle ? Comment la gérer efficacement ?

Mesure traditionnelle de l'insatisfaction

Les chercheurs en marketing et les gestionnaires de firmes s'entendent pour soutenir que l'évaluation de la qualité des services, indispensable à son optimisation, implique une comparaison entre les attentes des consommateurs et la perception de la performance des services offerts (Gronroos *et al.*, 1983). L'écart entre ces attentes et perceptions détermine le niveau de satisfaction du consommateur.

Les attentes résident dans la formation d'opinions sur la performance anticipée d'un service. Elles sont influencées par les valeurs des consommateurs qui sont liées aux références sociales, aux traditions, au bouche-à-oreille ; par les expériences passées, dans la mesure où les consommateurs recherchent des attributs tangibles avant l'achat ; et par les besoins personnels (Gronroos *et al.*, 1983 ; Parasuraman *et al.*, 1985). Enfin, les activités marketing conditionnent aussi les attentes, en particulier, le marketing « interactif » tel que le conçoivent Gronroos *et al.* (1983) met en relation le personnel de la firme et les clients et la qualité de cette interaction génère une image spécifique et un processus de bouche-à-oreille qui influencent les attentes.

Quant à la perception des services par les consommateurs, elle relève pour Gronroos *et al.* (1983), outre de la perception des variables du marketing mix, de la qualité technique et fonctionnelle des services. La qualité technique (ce que le consommateur reçoit de l'achat), qui correspond au contenu du service, est perçue parallèlement à la qualité fonctionnelle (comment le consommateur reçoit l'achat) relevant de la forme de service. Ainsi cette image perçue du service est soumise aux activités marketing, aux valeurs et idéologies, au bouche-à-oreille, et forme la perception de la qualité du service. Celle-ci dépend aussi de l'adéquation de l'offre à la demande du consommateur (Lovelock, 1983), ainsi que du contexte et du but de l'utilisation du service (Lewis et Booms, 1983). La perception de la qualité des services s'apparente finalement à une attitude, selon les travaux de Parasuraman *et al.* (1985). La figure 1 présente les éléments conduisant à la satisfaction ou à l'insatisfaction.

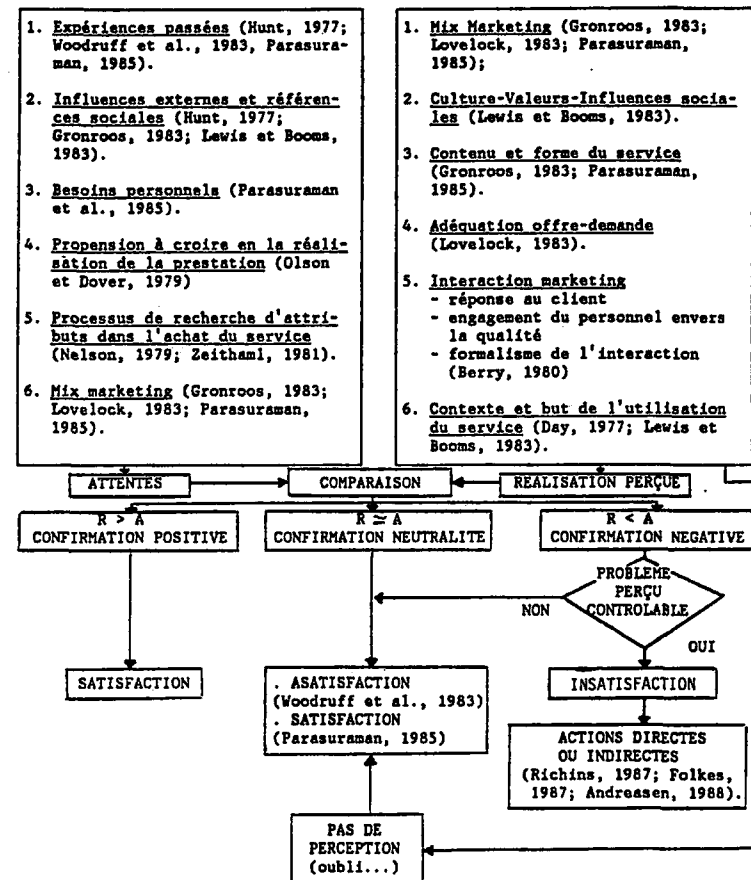


FIG. 1. — Schéma des principaux éléments conduisant à la satisfaction ou l'insatisfaction

L'insatisfaction se manifeste lors d'un écart négatif entre la qualité attendue et la qualité perçue et expérimentée du service. C'est ce que met en évidence le paradigme de non-confirmation de Hunt (1977) : il y a 1 / confirmation lorsque la performance du service est à la hauteur des attentes, ce qui correspond à une « zone d'indifférence » qui ne procure ni satisfaction, ni insatisfaction (cette situation neutre est qualifiée d'« asatisfaction » ou de satisfaction dans la figure 1) ; 2 / confirmation *négative*, lorsque le service est moins performant que les attentes, d'où insatisfaction ; 3 / confirmation *positive*, lorsque la performance perçue dépasse les attentes, d'où satisfaction. La quasi-totalité des recherches en marketing relatives au niveau de satisfaction des consommateurs s'appuie sur ce modèle.

Approche dynamique et multidimensionnelle de l'insatisfaction

Tse et Wilton (1988) ont cependant développé la dimension temporelle comme facteur essentiel dans la détermination de l'insatisfaction : les attentes peuvent être modifiées *a posteriori* si elles ne sont pas réalisées par le service, ce qui atténue l'efficacité d'une modélisation conjointe et statique des attentes et de la performance perçue. Dans cette optique, l'écart entre attentes et réalisation est vécu plutôt *en termes de processus* qu'en termes d'état. Cet aspect dynamique est implicite même s'il n'apparaît pas de façon explicite à la figure 1.

Les réactions à l'insatisfaction

Selon le schéma du « Consumer Complaint Behavior » proposé par Day et Landon en 1977, le consommateur insatisfait peut réagir passivement en décidant de ne rien faire, suite à l'apparition de facteurs externes, à une évaluation coût/bénéfices et/ou à une dissuasion des tiers, ce qui entretient cependant une insatisfaction résiduelle (Andreasen, 1988). Il peut aussi réagir activement par un recours légal collectif ou individuel. L'une des réactions actives les plus fréquemment étudiées repose sur le comportement de réclamation des consommateurs auprès de la firme. Ceux-ci peuvent aussi réagir en faisant du bouche-à-oreille négatif ou en ayant l'intention de changer de marque, autant de réactions que Richins (1987) a examinées dans le secteur des biens de consommation et préconise pour de futures recherches. Selon Richins, la nature et l'intensité de la réaction dépendent :

- de la gravité du problème, traduite par le niveau d'insatisfaction ;
- et de l'imputation par les consommateurs du degré de responsabilité de la firme face au problème, en cohérence avec la théorie de l'attribution.

Folkes (1984) et Folkes *et al.* (1987) ont élaboré un modèle causal d'attribution appliqué aux services aériens : face à un problème (retards d'avions), le consommateur en recherche les causes perçues, lesquelles influencent les réactions. Celles-ci seront d'autant plus marquées s'il y a une forte attribution ou responsabilité causale de la compagnie, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'un service complexe, tel le transport aérien.

Enfin, les réactions sont influencées par des variables sociodémographiques et personnelles : plus le consommateur a un statut économique élevé, est jeune, en faveur du changement social, et plutôt péremptoire, plus il a tendance à réagir activement (Gronhaug, 1977 ; Bearden, 1983 ; Warland, Hermann et Moore, 1984).

La gestion marketing de l'insatisfaction

La gestion marketing de l'insatisfaction dépend de la façon de traiter les comportements de réaction des clients. Le choix stratégique est le suivant : soit réduire le taux et l'intensité des réactions actives à l'insatisfaction, soit chercher à stimuler les réactions actives des consommateurs. La première option est une stratégie de marketing *offensive* visant à réduire l'effet négatif sur les ventes de la réaction active (plaintes, réclamations, changements de marque) en essayant d'augmenter la fréquence des achats et en essayant d'attirer de nouveaux clients. La seconde option préconisée par Fornell et Wenerfelt (1987) est une stratégie *défensive*, moins coûteuse et plus réaliste dans le cas de marchés concurrentiels et en maturité, qui consiste à retenir les consommateurs insatisfaits en les identifiant par la sollicitation de leurs réactions actives visibles. Une fois les problèmes identifiés, des actions correctives sont effectuées pour tenter de conserver la fidélité des clients insatisfaits. Cette stratégie défensive s'avère moins coûteuse du fait que le coût d'obtention d'un nouveau client est supérieur au coût de rétention d'un client actuel insatisfait.

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS

Selon Andreasen (1988), la relation entre l'insatisfaction et les comportements de réaction a été très peu examinée selon une vision multidimensionnelle du concept. Une telle problématique prend d'autant plus d'ampleur dans le domaine des services, où l'importance de l'inaction est loin d'être synonyme de satisfaction et qui est moins exploré que celui des biens manufacturés.

Par ailleurs, dans le secteur des services aériens, aucune étude n'a considéré les causes de l'insatisfaction dans une perspective multidimensionnelle telle qu'Andreasen le suggère. Dans cette recherche, l'insatisfaction est un concept multi-critères qui incorpore les attentes face aux critères, l'expérience du problème associé aux critères ainsi que le degré de contrôle du problème par le prestataire du service tel que perçu par le consommateur. L'application dans l'environnement fortement concurrentiel des services aériens prend en compte les catégories de service (vols charter, économique, affaires ou première classe) et les images de marques des compagnies aériennes dans l'étude du concept d'insatisfaction et des réactions subséquentes.

Les objectifs globaux de cette recherche visent à :

- 1 / analyser les interrelations entre différentes formes d'insatisfaction et la nature des réactions des passagers aériens ;

- 2 / ouvrir la voie d'une nouvelle approche de positionnement des compagnies aériennes (selon leurs catégories de service) afin de proposer un outil de marketing « défensif » qui ne consiste pas à réduire les réclamations, mais plutôt à maximiser les réactions « visibles » (provoquées par l'insatisfaction) pour gérer l'insatisfaction en amont.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Description et cadre de la recherche

Le cheminement méthodologique de la recherche est de type appliqué, en ce sens qu'il combine le domaine conceptuel (l'insatisfaction) et le domaine méthodologique (les analyses statistiques) pour aboutir au domaine empirique (les services aériens) (Brinberg et Hirschman, 1986). Les questions auxquelles la recherche veut apporter des réponses sont les suivantes :

- la relation entre l'insatisfaction et sa propagation en termes de comportements de réaction est-elle la même pour toutes les compagnies aériennes ?
- quelles recommandations peuvent leur être proposées quant à la gestion marketing de l'insatisfaction ?

La figure 2 présente les variables faisant l'objet de l'étude ainsi que leurs interrelations.

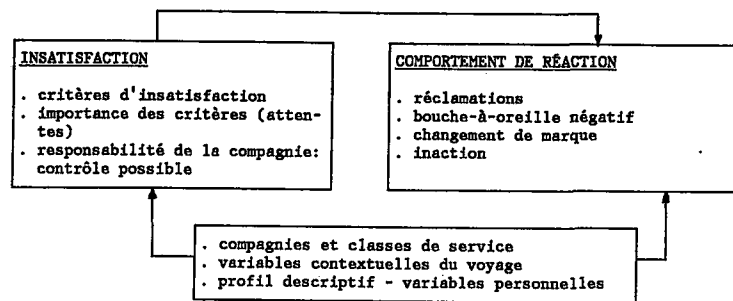


FIG. 2. — Schéma des relations entre les variables

L'insatisfaction se manifeste selon un ensemble de critères et est influencée par les trois facteurs essentiels issus de la littérature : 1) les attentes, c'est-à-dire la valorisation de la performance anticipée des critères d'insatisfaction ; 2) la responsabilité de la firme selon le degré de contrôle possible perçu (en grande partie, en petite partie, pas du tout) ; et 3) le niveau d'insatisfaction mesuré sur une échelle à quatre points (tout à fait insatisfait, plutôt, plutôt pas, pas du tout insatisfait) pour chacun des 15 critères identifiés à partir de deux groupes de discussion utilisant la technique du groupe nominal (NGT). Il

a été convenu qu'un consommateur insatisfait a cité au moins un des 15 critères comme insatisfaisants.

Le concept de comportement de réaction résulte de la recherche qualitative préliminaire et comprend quatre types de réaction : l'inaction, le bouche-à-oreille négatif, les réclamations et le changement de compagnie. L'évaluation de ce concept intègre aussi les intentions de « réachat » selon une variable non métrique.

Ces deux concepts sont mesurés pour 10 compagnies assurant la liaison entre le Canada et la France et ce pour trois classes de service : charters, vols en première classe ou classe affaires, vols économiques. De plus, des données sociodémographiques et contextuelles (concernant le voyage jugé le moins satisfaisant) sont obtenues. Ainsi, le degré d'urgence du voyage est évalué, son objet (vacances, profession, autres), la date du voyage le moins satisfaisant, le nombre de trajets déjà effectués entre le Canada et la France, le type d'accompagnement, et l'implication personnelle dans l'achat (qui a réservé le billet ?).

Questions de recherche

Plus spécifiquement, quatre questions de recherche (QR) sont proposées en relation avec les objectifs globaux :

- 1 / Puisque, selon Tse et Wilton (1988), la performance perçue exerce une influence directe sur la satisfaction en plus de l'influence des attentes et des éléments de non-confirmation subjective, on peut se demander (QR1) si l'insatisfaction des passagers face à un élément du vol est d'autant plus forte que leurs attentes étaient élevées et qu'ils en attribuaient la responsabilité du problème à la firme.
- 2 / La mesure de l'insatisfaction résulte pour Andreasen (1977) de la comparaison de quatre éléments : la part de répondants insatisfaits, la fréquence des problèmes non liés aux prix, le taux de réclamation face à ces problèmes et la part des problèmes objectifs (produit brisé, mal livré...), ce qui est difficile à appliquer aux services. Est-il possible de construire un indice d'insatisfaction pour chacun des critères sous-jacents au service aérien afin d'établir un ordre de priorité des critères à gérer (QR2) ?
- 3 / Richins (1987) a confirmé l'hypothèse selon laquelle l'intensité de la réaction du consommateur est d'autant plus forte qu'elle répond à un problème grave et que la firme en est perçue responsable. Dès lors, dans le cas des services aériens (QR3), la nature et la force de l'insatisfaction ont-elles un impact significatif sur le type de réaction et son intensité ?
- 4 / Pour gérer la satisfaction des consommateurs, Lovelock (1983) encourage les entreprises à mener une stratégie de segmentation. Dans cette optique, par exemple, une segmentation du marché des services aériens domestiques (nationaux/régionaux) en fonction des préférences des consommateurs a déjà été établie. Ainsi, (QR4) est-il possible de former un positionnement des compagnies et des classes de services aériens en fonction des critères d'insatisfaction et des comportements de réactions ?

Procédure de collecte des données

Après génération des critères d'insatisfaction et des réactions grâce à la technique NGT préliminaire, le questionnaire a été construit selon le cheminement suivant : les compagnies utilisées et les classes ; l'évaluation des critères (importance, contrôle, attentes) ; les réactions (intensité, réponse de la firme) ; les intentions de « réachat » ; les variables contextuelles et personnelles. Après un prétest sur 30 personnes à l'aéroport Mirabel de Montréal, le questionnaire a été administré en face à face à Mirabel auprès de 420 passagers en partance pour la France. Ces passagers devaient avoir effectué ce voyage au moins une fois au cours des deux dernières années et avoir été insatisfaits de l'un au moins des 15 critères. L'interview portait alors sur le vol le moins satisfaisant emprunté entre le Canada et la France. Le taux de réponses ainsi obtenu s'est élevé à 83 % des personnes contactées. Les sujets ont été interrogés durant le mois d'août aux files d'attente d'enregistrement. Ils constituent un échantillonnage non probabiliste de jugement. Pour des fins de description de la population des passagers, la représentativité de l'échantillon a cependant été vérifiée et confirmée en ce qui concerne la proportion des passagers de chaque compagnie.

RÉSULTATS

Description de l'échantillon

Les passagers interrogés sont masculins à 56 %, âgés de 26 à 55 ans pour 65 %, Canadiens pour 42 % et Français pour 51 %, sont des cadres ou des « professionnels » pour 48 % avec 17 % d'étudiants. En général, quelle que soit la destination, ils prennent assez souvent l'avion (48 % font au moins deux aller et retour par an). En ce qui concerne les vols spécifiquement effectués entre le Canada et la France, 35 % des interviewés n'ont fait qu'un trajet, tandis que 45 % ont fait au moins deux aller et retour au cours des deux dernières années. Enfin, les catégories de vols empruntées étaient : le charter (53 %), la classe économique (40 %), la 1^{re} et la classe affaires (7 %) ; Air Canada et Air France, puis Nationair et Wardair étaient les principales compagnies représentées (respectivement 33 %, 27 %, 11 %, 8 %). Lorsque plusieurs compagnies étaient citées, l'analyse ne reposait que sur celle citée comme la moins satisfaisante.

Les critères d'insatisfaction

Les 420 répondants ont chacun cité en moyenne 3,8 critères d'insatisfaction sur les 15 proposés :

- le plus fréquemment, ils ont fait face à des problèmes liés au manque d'espace pour les jambes et aux retards au départ ;

- les critères pour lesquels l'insatisfaction est la plus forte (échelle de mesure de 1 à 4) sont : la « sur-réservation » et les retards au départ. Globalement, le niveau d'insatisfaction déclaré est très fort dans 41 % des cas, fort dans 27 % des cas et plutôt fort dans 32 % des cas ;
- les critères sont assez hétérogènes puisque les six facteurs émergeant d'une analyse en composantes principales ne représentent que 54 % de la variance. Les trois premiers facteurs expliquent 32 % de la variance et s'articulent apparemment autour : 1) des problèmes liés à la performance de l'organisation au sol, 2) des problèmes liés au service d'accueil en vol, et 3) des autres problèmes plus permanents et inhérents à une compagnie ;
- ces trois groupes de critères, comme l'indique le tableau 1, sont associés à des niveaux d'insatisfaction d'autant plus élevés que les attentes *a priori* des consommateurs étaient fortes à leur égard, et que les passagers considéraient la firme comme responsable du problème qu'elle est en mesure de contrôler (QRI).

TABLEAU 1. — Niveau d'insatisfaction en fonction des attentes et du contrôle perçu (N = 420)

Insatisfaction	Attentes les plus fortes	Contrôle important	Contrôle faible	Contrôle nul
Au sol				
- Forte	38,8%*	76,2%	11,5%	12,3%
- Moyenne	16,0%	57,6%	20,0%	22,4%
- Faible	11,9%	32,4%	31,9%	35,7%
En vol				
- Forte	8,3%	93,2%	4,5%	2,3%
- Moyenne	5,7%	83,8%	13,3%	2,9%
- Faible	7,6%	70,2%	20,5%	9,3%
En général				
- Forte	9,8%	84,7%	5,9%	9,4%
- Moyenne	3,6%	48,7%	19,7%	31,6%
- Faible	3,8%	33,1%	37,3%	29,6%

* 38,8 % des passagers qui sont fortement insatisfaits des problèmes au sol s'attendaient à ce que le service au sol ne pose pas de problème.

Plus précisément, il apparaît que les attentes les plus fortes en termes de performance des services portent surtout sur le service au sol (enregistrements, retards, gestion des retards, commodité des horaires, bagages, renseignements), d'où un degré élevé d'insatisfaction sur ces critères.

Par ailleurs, les problèmes associés au service en vol (va-et-vient du personnel, personnel peu aimable, repas médiocres, mauvaise organisation) génèrent la plus forte insatisfaction dans la mesure où ils sont perçus comme les plus attribuables à la responsabilité de la firme. Comment mesurer l'insatisfaction de ces consommateurs sachant que l'insatisfaction vécue pour chacun des critères dépend des attentes en termes de performance de ces critères, et du niveau d'imputation du problème à la firme ?

Au-delà du modèle traditionnel d'évaluation de l'insatisfaction fondé sur l'écart entre attentes et réalisation de la performance du service, les facteurs identifiés dans cette recherche comme explicatifs de l'insatisfaction permet-

tent, par un jeu de pondérations, d'établir un indice ou score multiplicatif d'insatisfaction S_i pour chaque critère i :

$$S_i = A_i \times P_{A_i} \times \frac{(\sum_{j=1}^n jf_j)_i}{n}$$

A_i = effectif des attentes envers le critère i (c'est-à-dire effectif des interviewés accordant la valorisation anticipée la plus forte au critère i);

P_{A_i} = proportion, parmi ceux qui ont manifesté une attente face au critère, de ceux qui ont aussi vécu le problème associé à ce critère;

f_j = nombre de fois que les répondants ont choisi un certain score de contrôle du problème par la compagnie;

j = niveau du score associé à l'échelle de contrôle, postulée métrique et normalement distribuée : ici, j varie de 1 à 3 ($n = 3$), avec 1 = pas de contrôle, 2 = contrôle en petite partie et 3 = contrôle en grande partie;

d'où $\frac{(\sum_{j=1}^n jf_j)_i}{n}$ = score moyen de contrôle perçu pour chaque critère.

Le calcul des scores respectifs fournit un ordre d'importance relatif de l'insatisfaction pour les 15 critères comme le présente le tableau 2.

TABLEAU 2. — Calcul des scores d'insatisfaction pour chacun des 15 critères

Critère i	A_i	Ordre	P_{A_i}	$\sum_{j=1}^3 jf_j$	S_i	Ordre
				3		
Retards au départ	175	(1)	0,50	1,56	136,5	1
Repas médiocres	62	(7)	0,73	2,73	123,6	2
Longs enregistrements	79	(5)	0,75	1,94	114,9	3
Peu d'espace jambes	85	(4)	0,80	1,19	80,9	4
Mauvais rapport qualité/prix	62	(7)	0,45	2,29	63,9	5
Personnel peu aimable	73	(6)	0,30	2,77	60,7	6
Mauvais renseignements	37	(12)	0,62	2,44	60,0	7
Problèmes de bagages	124	(2)	0,18	2,21	46,6	8
Mauvaise organisation	45	(10)	0,38	2,58	44,1	9
Problèmes de fumeurs	48	(9)	0,35	2,61	43,8	10
"Sur-réservation"	115	(3)	0,12	2,71	37,4	11
Mauvaise gestion des retards	34	(13)	0,26	2,63	23,2	12
Horaires peu commodes	45	(10)	0,29	1,56	20,4	13
Va-et-vient personnel	13	(15)	0,54	1,65	11,6	14
Peu de toilettes	18	(14)	0,72	0,05	0,6	15

Les attentes ne constituent donc pas le seul élément à considérer pour évaluer l'insatisfaction : le calcul des indices fournit des scores d'insatisfaction divergeant de ceux issus du modèle traditionnel fondé exclusivement sur les attentes. A titre d'exemple, la gestion de l'insatisfaction liée aux repas médiocres se révèle plus prioritaire (2^e position) alors qu'elle était en 7^e position en ce qui concerne les attentes A_i . La classification obtenue conduit ainsi à un ordre de priorité de gestion des critères d'insatisfaction pour les compagnies aériennes (QR2).

Analyse des comportements de réaction et de leurs liens avec l'insatisfaction

Le tableau 3 indique le type de réaction que les répondants adoptent face à l'insatisfaction perçue, forte, moyenne ou faible :

- le plus fréquemment, on observe une inaction (62 %) ou une réaction de bouche-à-oreille négative (21 %) ;
- les comportements les plus spontanés (degré d'insatisfaction fort) sont l'inaction et les réclamations. Le tableau 3 présente la répartition en pourcentages relatifs des relations entre le degré d'insatisfaction et la nature des réactions.

TABLEAU 3. — Relation entre le degré d'insatisfaction et la nature de la réaction (N = 420)

Réaction \ Degré d'insatisfaction	Degré d'insatisfaction			Total
	Fort	Moyen	Faible	
- Réclamations	12 %	9 %	8 %	9 %
- Bouche-à-oreille négatif	31 %	27 %	24 %	21 %
- Changement	15 %	12 %	9 %	8 %
- Inaction	42 %	52 %	59 %	62 %
- Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Il apparaît par ailleurs que plus l'insatisfaction est forte, plus l'effort mis en œuvre par le consommateur pour réagir à cette insatisfaction est fort (59 % restent passifs lorsqu'ils sont faiblement insatisfaits ; 42 % lorsqu'ils sont fortement insatisfaits). Ce résultat est très comparable à celui d'une étude réalisée par Day *et al.* (1981) qui estimaient à 41 % le taux d'inaction des Canadiens très insatisfaits d'un service. Ainsi, si l'on postule que le changement de compagnie est un comportement plus actif que les réclamations, la réaction est donc d'autant plus active que l'insatisfaction est forte (QR3).

La carte perceptuelle présentée à la figure 3 est une visualisation de l'association entre les critères d'insatisfaction et les réactions. Elle résulte d'une analyse factorielle des correspondances significative, mettant en relation la répartition des fréquences des 15 critères avec les 4 types de réactions (QR3).

Son axe horizontal, qui explique 61 % de la variance, oppose les réactions « actives » visibles aux réactions « passives ». Les réactions « actives » sont plus associées que les autres à des problèmes que, d'après les clients, les compagnies peuvent contrôler (bagages, retards mal gérés, personnel peu aimable), tandis que l'inaction résulte plutôt de problèmes perçus comme non contrôlables par les clients (nombre de toilettes insuffisants, manque de place pour les jambes).

Plus précisément, un passager fait une réclamation surtout lorsqu'il a vécu un problème de bagages. Il fait une mauvaise presse à la compagnie lors-

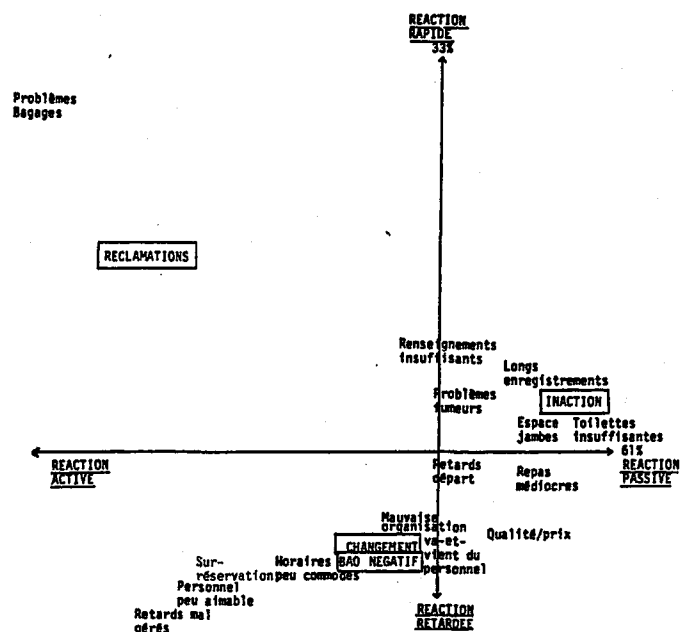


FIG. 3. — Carte perceptuelle des comportements de réaction à l'insatisfaction en relation avec les critères d'insatisfaction

que l'insatisfaction est plutôt liée au personnel de bord, à la gestion des retards, aux horaires peu commodes, à la « sur-réservation ». Il change de compagnie surtout lorsqu'il estime que l'organisation est défailante et le rapport qualité/prix inintéressant. Enfin, lorsqu'il décide de ne rien faire, il développe en lui un sentiment d'insatisfaction résiduelle d'autant plus marqué que le problème incriminé est attribuable à la responsabilité de la compagnie (longs enregistrements par exemple).

Positionnement des compagnies et des classes de services aériens en fonction des critères d'insatisfaction et des réactions conséquentes

Une analyse discriminante multiple a été effectuée pour déterminer quelles compagnies diffèrent entre elles, sur quels critères d'insatisfaction et quels comportements de réaction discriminants. Parmi les 10 compagnies considérées selon leurs catégories de services, Air Canada affaires et Air France affaires ont été omises, car les fréquences associées étaient trop faibles. Trois fonctions discriminantes se sont avérées significatives ($p < 0,01$), les

deux premières représentant 67 % de la variance expliquée. Les variables discriminantes issues de la méthode « Stepwise » sont représentées à la figure 4 sous forme de vecteurs dont la longueur pondérée par les F univariés (Hair, Anderson et Tatham, 1987, p. 110) est proportionnelle au pouvoir de discrimination entre les groupes. Les positions des scores discriminants moyens des huit compagnies par classes de service sont aussi indiquées sur la figure 4.

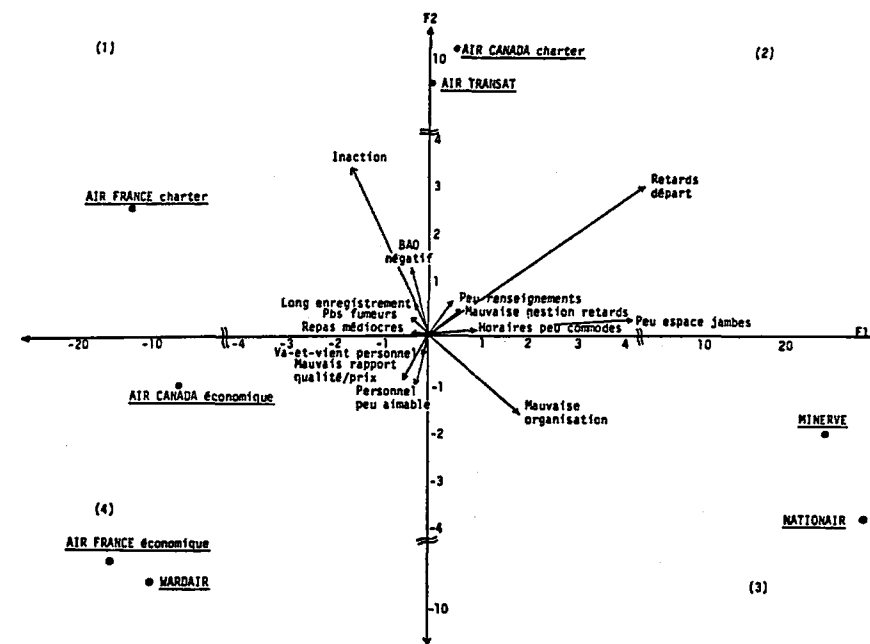


FIG. 4. — Représentation graphique des variables dans un espace discriminant réduit

Les comportements de réaction qui apparaissent comme discriminants entre les compagnies sont l'inaction et le bouche-à-oreille négatif : il s'agit de comportements *a priori* moins négatifs que les réactions « actives », mais qui sont aussi le reflet d'une *insatisfaction résiduelle* difficile à discerner et à gérer. En effet, parmi les 28 % de répondants déclarant ne plus avoir l'intention de reprendre la même compagnie, 3 % ont un comportement visible car ils ont fait des réclamations, mais 25 % de ces insatisfaits sont des clients perdus pour la compagnie parce qu'elle n'a aucun moyen de les identifier du fait de leur inaction.

Ainsi, il est clair que les compagnies situées dans le quadrant (1) du graphe sont plus que les autres reliées à la fois à des pôles d'insatisfaction importants (selon la classification du tableau 2), tels les longs enregistrements ou les repas médiocres, et à des réactions invisibles (inaction) qui génèrent une

insatisfaction latente et non identifiable. A cet égard, l'idéal ne serait-il pas de viser à une maximisation des réactions visibles de réclamation pour :

- mieux connaître le consommateur insatisfait ;
- et, par une gestion efficace des réclamations, développer un bouche-à-oreille positif ?

Une telle stratégie défensive s'intègre dans le modèle de Fornell et Wernefelt (1988), applicable à un marché oligopolistique, qui démontre que la part de marché se trouve optimisée à ce point idéal de maximisation des réclamations. Dans cette optique, Air France charter pourrait, par une stratégie de développement des réclamations, retenir ses 10 % de clients insatisfaits ayant l'intention de ne plus être fidèles à la compagnie.

Dans le quadrant (2), la position de Air Canada charter et Air Transat (charter) suggère qu'une gestion semblable de l'inaction est importante. Le problème de la gestion des retards au départ doit aussi être une priorité pour conserver les 24 % de clients non fidèles.

A l'opposé du vecteur « inaction », le quadrant (3) présente en revanche les possibilités les plus aisées de gestion de l'insatisfaction : il s'agit des compagnies charter les plus sujettes à des réactions actives (Nationair, Minerve, compagnies charter). L'enjeu d'une gestion efficace des réclamations est d'autant plus grand que 49 % seulement des répondants ont déclaré qu'ils resteront fidèles à ces compagnies.

Enfin, le quadrant (4) concerne des problèmes prioritaires qu'une stratégie défensive peut régler pour conserver les 17 % d'insatisfaits n'ayant pas l'intention de rester fidèles. Il s'agit des vols économiques de Air France, Air Canada, Wardair.

Une telle classification des compagnies fondée sur les variables discriminantes permet d'établir trois positions de marché homogènes en termes de type de réaction et de stratégies à adopter face à l'insatisfaction (QR4) :

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> — réactions « invisibles » — stratégie défensive | ↑ | <ul style="list-style-type: none"> • les vols charters des principales compagnies, Air France et Air Canada, plus Air Transat; |
| <ul style="list-style-type: none"> — réactions « visibles » — stratégie offensive | ↓ | <ul style="list-style-type: none"> • les vols en classe économique ou assimilés : Air France et Air Canada économique, Wardair; • les vrais charters, Minerve et Nationair. |

Cette analyse discriminante présente un taux de bonne classification de 40,3 %, soit 70 % de moins d'erreurs que ce qu'il aurait fallu espérer d'un taux de classement aléatoire de 14,98 % dans huit groupes.

La figure 4 doit cependant être interprétée avec prudence, puisque les deux axes ne représentent que 67 % de la variance. De plus, elle fait ressortir les critères et les réactions qui discriminent le plus entre les huit catégories de compagnies, sans expliciter les importances prioritaires des problèmes à gérer.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche n'a traité l'insatisfaction qu'à l'égard des compagnies aériennes, à des fins de positionnement sur le marché, en ne considérant pas les effets de la qualité de l'infrastructure de l'aéroport et de ses services.

L'évaluation des attentes *a priori* et de l'insatisfaction des passagers aurait dû idéalement être issue d'interviews réalisées à l'arrivée des vols plutôt qu'au départ. Indépendamment de la méthode de collecte de données, l'application aux services aériens est ponctuelle dans l'espace (aéroport Mirabel) et dans le temps (mois d'août).

D'autre part, la faiblesse des fréquences d'insatisfaction associées aux vols en première classe, classe affaires et aux vols « indirects » (KLM, Sabena, British-Airways, Suissair) a incité à les omettre des analyses multivariées pour en assurer la stabilité. Il en résulte que les données de marché, en termes de positionnement notamment, ne reflètent pas une parfaite réalité concurrentielle. Enfin, le contrôle que le client pense détenir pour régler une cause d'insatisfaction n'a pas fait l'objet de mesure et devrait faire l'objet de futures recherches.

CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

Cette recherche a toutefois contribué à confirmer la première question de recherche selon laquelle le modèle attentes-réalisations est influencé par le degré de responsabilité attribuable à la compagnie. De plus, l'indice d'insatisfaction qui est proposé en réponse à la seconde question de recherche permet d'ajuster l'ordre de priorité des critères d'insatisfaction en fonction des problèmes que, d'après les clients, les compagnies peuvent contrôler. Par ailleurs, le degré d'insatisfaction et sa nature sont reliés au type de réaction et à son intensité en confirmation avec la troisième question de recherche. Enfin, en réponse à la quatrième question de recherche, une analyse discriminante multiple a confirmé la possibilité de former un positionnement des compagnies et des classes de services aériens en fonction des critères d'insatisfaction et des types de réaction. Cette dernière étape débouche sur une contribution managériale selon laquelle les compagnies peuvent établir des stratégies de gestion en fonction de leur position respective sur le marché des services aériens. Pour chaque groupe de services aériens similaires correspond une stratégie adéquate de gestion « différenciée » de l'insatisfaction. En particulier, dans un contexte fortement concurrentiel il peut s'avérer intéressant et innovateur d'envisager une stratégie de gestion « défensive » de l'insatisfaction plutôt que l'approche offensive traditionnelle.

RÉFÉRENCES

- Andreasen Alan R. (1977), Taxonomy of Consumer Satisfaction Dissatisfaction Measures, Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge, MA, *Marketing Science Institute*, 11-35.
- Andreasen Alan R., Consumer Complaints and Redress (1988) : what we know and what we don't know, dans *The Frontier of Research in the Consumer Interest, Proceedings of the International Conference on Research in the Consumer Interest*, E. Scott Maynes et ACCI Research Committee (eds), American Council on Consumer Interests, 675-619.
- Bearden William O. (1983), Profiling Consumers who Register Complaints against Service Repair Services, *Journal of Consumer Affairs*, vol. 17, 315-335.
- Brinberg David et Hirschman Elizabeth C. (1986), Multiple Orientation for the Conduct of Marketing Research : an Analysis of the Academic/Practitioner Distinction, *Journal of Marketing*, vol. 50, n° 4, 161-173.
- Day Ralph L. et Landon Laird J. (1977), Towards a Theory of Consumer Complaining Behavior, in *Consumer and Industrial Buying Behavior*.
- Folkes Valerie S. (1984), Consumer Reactions to Product Failure : an Attributional Approach, *Journal of Consumer Research* (mars), vol. 10, 398-409.
- Folkes Valerie S. et Koletsky Susan et Graham John L. (1987), A Field Study of Causal Inferences and Consumer Inferences and Consumer Reaction : the View from the Airport, *Journal of Consumer Research* (mars), vol. 13, 534-539.
- Fornell Claes et Wernerfelt Birger (1987), Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : a Theoretical Analysis, *Journal of Marketing Research* (novembre), vol. 24, 337-346.
- Fortune* (7 juillet 1986), The Worsening Air Travel Mess, 50-55.
- Gronhaug Kjell (1977), Exploring Complaining Behavior : a Model and some Empirical Results, dans *Advances in Consumer Research*, vol. 4, William Perreault (ed.), Atlanta, Association for Consumer Research, 159-165.
- Gronroos Christian, Berry Leonard L., Shostack G. L. et Upah G. (eds) (1983), Innovative Organization Structures for Services Firms, Chicago, *American Marketing*.
- Hair Joseph F. Jr., Anderson Ralph E. et Tatham Ronald L. (1987), *Multivariate Data Analysis*, second Edition, New York, Macmillan Publishing Company, 101-114.
- Hunt Keith (1977), Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Cambridge, MA, *Marketing Science*.
- Lewis R. C. et Booms B. H. (1983), The Marketing Aspects of Service Quality, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 99-104.
- Lovelock C. H. (1983), Think Before you Leap in Service Marketing, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 115-119.
- Parasuraman A., Zeithaml Valerie A. et Berry Leonard L. (1985), A Conceptual Model of Services Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, vol. 49, n° 4, 41-50.
- Richins L. M. (1987), A Multivariate Analysis of Responses to Dissatisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, n° 4, 24-31.
- The Economist* (février 1988), Aviation Brief : it's Getting Mighty Growned, 60-61.
- Tse D. K. et Wilton P. C. (1988), Models of Consumer Satisfaction Formation : an Extension, *Journal of Marketing Research* (mai), vol. 25, 204-212.
- Warland Rex H., Hermann R. O. et Moore D. E. (1984), Consumer Complaining and Community Involvement : an Exploration of their Theoretical and Empirical Linkages, *Journal of Consumer Affairs*, vol. 18, 64-78.