

LA SURRÉSERVATION DES SIÈGES DES COMPAGNIES AÉRIENNES



TRAVAIL PRATIQUE 1 ÉTUDE DE CAS EN RELATIONS PUBLIQUES

par
CAMILLE BEAUCHAMP-LEFEBVRE
LUCIE DIONNE
JADE RICHER
ANTHONY YATES

travail présenté à
GUY LITALIEN

dans le cadre du cours
COM242
Relations publiques

Sherbrooke
JUN 2017

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 CONTEXTUALISATION.....	2
2 PROBLÉMATIQUES DE COMMUNICATION, RISQUES ET ENJEUX	4
2.1 La surréservation, un enjeu de poids	4
2.2 Une image en déclin et des relations publiques inadéquates	4
2.3 Réseaux sociaux comme facteur de risque	6
3 PRINCIPALES PARTIES PRENANTES.....	7
3.1 Publics externes	7
3.2 Publics internes	8
4 STRATÉGIES ET INTERVENTIONS UTILISÉES	10
4.1 Cas de United Airlines.....	10
4.2 Assurer les publics.....	10
4.3 Renforcer les relations avec les investisseurs	11
4.4 Dialoguer avec les gouvernements	11
5 TACTIQUES DE RELATIONS PUBLIQUES.....	13
5.1 Intervention à bord de l'avion.....	13
5.2 Communiqué de presse et lettre aux employés.....	13
5.3 Excuses publiques.....	14
5.4 Aujourd'hui	14
6 APPRENTISSAGES EN RELATIONS PUBLIQUES.....	16
6.1 Opinion publique.....	16
6.2 Préparation et sens du « timing »	16
6.3 Contenu des discours	17
BIBLIOGRAPHIE.....	18



INTRODUCTION

Récemment, une polémique concernant la compagnie aérienne United Airlines a enflammé les réseaux sociaux. En effet, suite à un cas de surréservation des sièges, la compagnie a dû demander à des passagers de céder leur place. Après le refus d'un passager en particulier, des mesures plus draconiennes ont été employées par les agents de sécurité, causant un grand bruit sur le Web. Cet événement, toujours d'actualité, a motivé notre étude de cas qui se divisera en six sections qui permettront de faire le point sur la situation et les interventions faites par la compagnie.

La première partie dressera le portrait du contexte de communication. Une mise en contexte de la controverse survenue avec la compagnie United Airlines y sera présentée, tout comme les politiques mises en place concernant le problème de surréservation des sièges. Ensuite, les problématiques de communication seront élaborées dans la deuxième partie de l'étude. Les enjeux, défis et risques en présence seront présentés en deux parties, exposant d'ailleurs l'importance que les réseaux sociaux ont eu dans cette gestion de crise. La troisième partie servira à présenter les différentes parties prenantes ainsi que le rôle qu'elles occupent en lien avec la problématique. La quatrième partie de l'étude de cas servira à analyser la stratégie et les outils de communication utilisés par la compagnie aérienne pour intervenir dans la situation. La cinquième partie présentera et présentera les tactiques et les résultats de relations publiques utilisés lors de la campagne. Finalement, la dernière partie exposera les apprentissages personnels que nous ayons faits en matière de relations publiques au cours de notre recherche.



1 CONTEXTUALISATION

Le 9 avril 2017, David Dao, un médecin de 69 ans, originaire du Kentucky, s'est fait demander par United Airlines de céder sa place à un des employés de la ligne aérienne. Il a refusé expliquant qu'il ne pouvait se permettre un retard puisqu'il était attendu pour son quart de travail. Les agents de sécurité ont donc été appelés sur les lieux et l'ont amené de force. Quelques-uns des passagers présents ont filmé l'incident, qui a par la suite fait le tour du Web, suscitant l'indignation internationale (Victor et Stevens, 2017).

Dans les jours suivant cet incident, United Airlines a perdu près d'un milliard de dollars en ventes annulées, en billets remboursés et en désengagement de la part d'investisseurs (Shell, 2017). Cet événement a également poussé les médias à scruter la performance générale de United Airlines au cours des dernières années. Comment se compare-t-elle avec ses concurrents? Certainement, elle n'est pas la seule compagnie aérienne à avoir déçu ses clients. La question de la surréservation de sièges a été portée à l'ensemble de l'industrie aérienne. D'autres cauchemars ont-ils eu lieu? Quelles sont les pratiques courantes de l'industrie? Existe-il des lois protégeant les consommateurs? Si non, pourquoi pas? Si oui, ont-elles besoin d'être révisées?

Vendre plus de sièges que contient un avion semble une pratique tout à fait normale dans l'industrie, afin de compenser pour les passagers qui ne se présentent pas, laissant donc leurs sièges vides. C'est en partie ce qui assure un vol plein, réduisant ainsi le prix de chaque billet (CBC, 2017). Néanmoins, des milliers de passagers se voient dans de fâcheuses situations engendrées par cette pratique. Des milliers de



passagers qui, par les médias traditionnels et sociaux, ont trouvé voie commune pour se faire entendre.

Les compagnies aériennes, déjà en consolidation depuis des années, font face une grande pression des publics. D'abord, les voyageurs veulent s'assurés de recevoir un traitement respectueux et sécuritaire, mais aussi d'avoir le meilleur service aux meilleurs tarifs. Pour leur part, les actionnaires qui, comme Warren Buffet, se sont investis depuis des années, ne veulent pas perdre des millions de dollars en quelques heures. Finalement, les politiciens se doivent d'assurer la sécurité des citoyens tout en cultivant un marché libre (Shell, 2017).



2 PROBLÉMATIQUES DE COMMUNICATION, RISQUES ET ENJEUX

La surréservation des sièges dans les avions est une problématique vécue à l'interne tout comme à l'externe qui apporte son lot d'avantages et de désavantages.

2.1 La surréservation, un enjeu de poids

La surréservation de sièges est un phénomène de plus en plus courant chez les compagnies aériennes. Cette pratique légale consiste à vendre plus de billets que ce qui est réellement disponible dans certains vols, « dans le but de maximiser le profit, en tenant compte qu'un certain pourcentage de gens ne se présenteront pas. En effet, un siège qui a déjà été vendu mais qui reste vide est une opportunité manquée pour la compagnie aérienne de générer plus de revenus. » (CBC News 2017, traduction libre) En effet la surréservation des sièges est un enjeu pour les compagnies aériennes puisqu'elle est un facteur d'insatisfaction pour la clientèle. Certaines personnes croyant avoir une réservation sur le vol se doivent de céder leur siège ce qui peut donner une image négative de la compagnie. United Airlines, le 3^e transporteur aérien en importance aux États-Unis (Chi 2017), n'échappe pas à la règle : une étude menée par MileCards.com a relevé que la compagnie, après Delta, est celle qui a le plus recours à la surréservation (CBC News 2017.)

2.2 Une image en déclin et des relations publiques inadéquates

Bien que la surréservation puisse être bénéfique pour les clients dans une certaine mesure en permettant d'abaisser les prix des billets, elle nuit à l'image de la



compagnie aérienne en question, explique Seth Kaplan, partenaire de gestion de la publication *Airline Weekly*. (Bertoni 2009) Dans un cas comme United Airlines, ceci a été démontré alors que des employés de la compagnie ont violemment sorti un passager refusant de céder sa place. Une vidéo montrant l'événement est rapidement devenue virale sur les réseaux sociaux, soulevant un tollé sur la scène mondiale. Par ailleurs, l'image de la compagnie s'est aussi dégradée à cause de la première réponse donnée sur Twitter par le PDG de United Airlines, Oscar Munoz :

This is an upsetting event to all of us here at United. I apologize for having to re-accommodate these customers. Our team is moving with a sense of urgency to work with the authorities and conduct our own detailed review of what happened. We are also reaching out to this passenger to talk directly to him and further address and resolve this situation.
(McGregor 2017)

Enfin, Oscar Munoz a fait parvenir une lettre à l'intention des employés de United Airlines, document qui a été filtré dans les médias et dans lequel le PDG défend ceux qui ont fait usage de violence :

Our employees followed established procedures for dealing with situations like this. While I deeply regret this situation arose, I also emphatically stand behind all of you, and I want to commend you for continuing to go above and beyond to ensure we fly right (Horton 2017).

Plusieurs experts en relations publiques ont décrit la réponse initiale et la lettre de Munoz comme inadéquates, soulevant le fait que ce dernier ne reconnaissait pas que l'événement ait été traumatisant pour le passager trainé hors de l'avion et pour les témoins sur place (McGregor 2017).



2.3 Réseaux sociaux comme facteur de risque

À la suite de cet incident, des clients ont publié des photos de leur carte de crédit United Airlines déchiquetée (Zdanowicz 2017), et les actions de la compagnie ont chuté de 4 % cette journée-là (BBC News 2017). Qui plus est, sur des sites d'avis participatifs comme TripAdvisor, Skytrax ou Yelp, United Airlines peine à récolter trois étoiles.

Ainsi, il ne fait aucun doute que les réseaux sociaux représentent une menace importante pour United Airlines. Étant donné leur vaste accessibilité, ces plateformes permettent à chacun de s'improviser journaliste et de diffuser la nouvelle au moment-même où celle-ci a lieu. Le caractère viral du Web a effectivement généré une crise pour l'image de United Airlines; la crédibilité de la compagnie a été entachée auprès du public, tant à cause de la vidéo que des premières excuses de Munoz et de sa lettre. Le risque de déclencher une polémique est d'autant plus vrai dans un contexte où les réseaux sociaux sont omniprésents, car il est difficile, voire impossible, pour une compagnie de contrôler ce que les internautes diffusent à son égard. À la lumière de ces informations, le plus grand défi pour United Airlines serait d'abord d'éviter que des situations comme celle décrite précédemment ne surviennent à nouveau, puisque c'est la seule façon d'éviter que leurs actions ne créent un raz-de-marée médiatique ayant pour origine les réseaux sociaux. Or, si un tel incident se reproduisait, il est primordial pour la compagnie que leurs communications à cet effet soient diffusées rapidement tout en étant réfléchies pour ne pas véhiculer une image négative, ce qui n'a visiblement pas été fait lors de l'événement d'avril dernier.



3 PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Plusieurs types de parties prenantes entrent en jeu dans le contexte des compagnies aériennes. Dans le présent cas et plus précisément dans le contexte du vol 3411 de United Airlines, la compagnie aérienne se doit de prendre l'opinion (intérêt) des parties prenantes en compte afin de créer un équilibre entre elles (Anquetil 2017).

3.1 Publics externes

Tout d'abord, les clients sont les premiers acteurs qui nous viennent à l'esprit dans ce contexte. Sur le site de United Airlines, nous pouvons lire :

Notre objectif est de proposer à nos clients une expérience merveilleuse à chaque vol. Notre Engagement clientèle United présente les engagements que nous avons pris en matière de services afin de servir au mieux nos clients, tout en améliorant sans cesse notre offre de services. (United 2017)

Le cas du vol 3411 a entraîné une perte de confiance de la part des usagers de la compagnie. En effet, une baisse notable de l'action de United Airlines s'est opérée peu après que les réseaux sociaux soient pris d'assaut par les vidéos incriminantes. L'action aurait connu une perte de 3 %, ce qui représente environ un milliard de dollars à la bourse. (TVA 2017)

Dans les acteurs en cause, bien qu'ils ne soient pas directement reliés à l'incident, il peut être intéressant de considérer la famille et les patients de l'homme agressé. Comme l'avance M. Anquetil, philosophe et professeur en éthique des affaires à l'école de management ESSCA, ces acteurs ne sont pas en lien direct avec la compagnie United Airlines, mais l'incident survenu les a très probablement affectés. (Anquetil 2017)



Les fournisseurs et les compagnies d'affaires comme les aéroports s'inscrivent un peu au même titre que les employés au niveau des parties prenantes de la compagnie. En effet, il est probable que certains fournisseurs, n'approuvant pas les mesures prises par la compagnie, décident de cesser leur partenariat avec la compagnie aérienne.

3.2 Publics internes

Les employés de la compagnie sont d'autres acteurs importants dans cette affaire. Les travailleurs, étant eux-mêmes des ambassadeurs de l'entreprise, se doivent d'endosser ses valeurs. Il est important de prendre en considération la réaction des employés de la compagnie aérienne dans une telle situation puisque certains peuvent être offusqués par l'intervention des dirigeants et peuvent ainsi penser à quitter leur poste, ne voulant pas être associés à de telles décisions. Les gestionnaires de la compagnie ont d'ailleurs acheminé un courriel aux employés justifiant les mesures qui ont été prises et relatant les faits qui ont eu lieu au cours du vol 3411. (Horton 2017)

Les groupes d'investisseurs et les actionnaires de la compagnie sont d'autres acteurs importants lorsque vient le temps d'analyser les parties prenantes. Dans une mise en situation simple abordant seulement la surréservation des sièges, les actionnaires et les investisseurs seraient plus ou moins touchés. La compagnie perdrait probablement certains clients insatisfaits, mais un roulement s'obtempérerait tout de même sans occasionner de perte d'argent. Dans le cas de United Airlines, ces groupes furent touchés puisque l'action chuta grandement quelques heures suivant l'intervention des agents de sécurité. Les dirigeants se doivent de rassurer ce groupe afin de ne pas perdre leurs investisseurs et d'ainsi perdre encore plus d'argent.



Enfin, les gestionnaires sont des acteurs importants et grandement considérés dans cette situation. Ils sont ceux qui doivent prendre les mesures à venir et intervenir dans la situation. Dans le cas de United Airlines, Oscar Munoz, siégeant à la direction de la compagnie, s'est vu retirer sa promotion et des mesures salariales ont été prises suite à son apparition dans l'affaire du vol 3411 (Meier 2017).



4 STRATÉGIES ET INTERVENTIONS UTILISÉES

4.1 Cas de United Airlines

Suite à l'expulsion grandement diffusée de M. David Dao, le président-directeur général de United Airlines, Oscar Munoz, a blâmé le client avant de présenter à maintes reprises ses excuses aux publics. La compagnie aérienne a également réglé une somme non divulguée avec les avocats de M. Dao hors cours avant d'annoncer qu'elle rembourserait aussi les billets de tous les passagers du même vol (Associated, 2017). Finalement, United Airlines offrirait jusqu'à 10 000 \$ à quiconque quitterait volontairement un vol surservé, alors que la norme est présentement à un maximum de 1 350 \$ (Reuters, 2017). United Airlines a également annoncé qu'elle n'appellerait plus les agents de sécurité pour expulser des passagers, pratique inconnue chez ses concurrents (Martin, 2017).

Bien que des cas aussi extrêmes demeurent exceptionnels, l'industrie aérienne passe maintenant sous la loupe. Afin d'éviter d'aussi désastreuses conséquences que celles subies par United Airlines, les grandes compagnies aériennes semblent vouloir apprendre de leurs erreurs (Wise et Smith, 2017).

4.2 Assurer les publics

Avant l'incident de United Airlines, seulement une compagnie aérienne avait une politique contre la surservation (Wise et Smith, 2017). Le vendredi suivant l'incident de M. Dao, les grandes compagnies aériennes ont annoncé des changements préliminaires à leurs politiques de surservation. Alors que certaines ont augmenté considérablement le taux de compensation offert aux clients qui quittent volontairement un vol surservé, d'autres ont promis de ne jamais demander à un client de quitter un avion une fois assis, et quelques-



unes ont annoncé mettre fin même à la pratique de surréservation de sièges (Associated, 2017).

4.3 Renforcer les relations avec les investisseurs

Suivant l'incident du 9 avril 2017, les investisseurs, initialement imperturbables dans le sillage des événements, étaient devenus inquiets des conséquences financières de leur médiatisation. Le conseil d'administration a donc annoncé le renversement de sa décision de faire de M. Munoz, président-directeur général. Ceci, dans le but d'assurer aux investisseurs que la gestion de la compagnie et celle du corps responsable de la surveiller ne resterait pas entre les mains d'une personne dont le traitement de la situation n'a pas inspiré confiance aux publics (Shell, 2017).

Nombre de compagnies aériennes semblent avoir déjà en place des politiques de saine gouvernance. Cependant, les investisseurs s'intéressent surtout à la rapidité et à la pertinence d'une réponse d'un PDG dans le cas d'un incident pouvant nuire à l'image d'une compagnie (Cahill, 2017). Dans un cas survenu peu après l'expulsion de M. Dao, la compagnie aérienne American Airlines a su s'excuser immédiatement auprès du public après une confrontation entre une jeune mère et un agent de bord. L'employé a été tout de suite suspendu, la cliente compensée et la formation en matière de rage de voyage ciblée pour révision (McLaughlin, 2017).

4.4 Dialoguer avec les gouvernements

Toutes les grandes compagnies aériennes étaient convoquées à une audience du Congrès aux États-Unis afin d'entamer un dialogue au sujet du traitement des passagers, particulièrement en cas de surréservation. Seul Delta, qui a connu une hausse de



transactions depuis l'incident de United Airlines, ne s'est pas présenté. Ce comité a été formé par l'administration Trump afin de déterminer si une intervention gouvernementale serait nécessaire en matière de service à la clientèle dans l'industrie aérienne (LEVIN, 2017).

En somme, les compagnies aériennes se démontrent généralement conscientes des enjeux communicationnels non seulement d'une gouvernance médiocre, mais aussi des impacts dévastateurs que peut avoir un seul incident dans l'ère des médias sociaux. La plupart semblent adopter une stratégie de relations publiques où répondre rapidement et humblement aux différents publics est priorisée. L'utilisation des médias traditionnels et sociaux semble efficace dans l'atteinte d'une grande portée d'un message. Bien que la majorité semble avoir déjà en place un degré de transparence à la hauteur des enjeux actuels, elle a compris qu'à l'heure actuelle, de simples discours ne suffisent plus pour apaiser des publics de plus en plus analytiques et de plus en plus en mesure de communiquer les uns avec les autres.



5 TACTIQUES DE RELATIONS PUBLIQUES

Les pratiques de surréservation de United Airlines l'obligent à repenser ses stratégies de relations publiques : autant en amont qu'en aval.

5.1 Intervention à bord de l'avion

La situation de gestion de crise a commencé au moment où les employés de la compagnie United Airlines a fait appel à des agents de sécurité ne faisant pas partie de l'organisation pour sortir un passager qui avait été désigné pour quitter l'avion à cause du manque de sièges (surréservation). L'intervention a été violente et nous pouvons voir dans la vidéo que les employés présents de United Airlines ont peu réagis à ce manque de professionnalisme et d'éthique de la part des agents de sécurité externe. D'ailleurs, aucun employé de United Airlines n'a été suspendu.

Quelques minutes après l'intervention, certains témoins ont décidé de boycotter la compagnie en quittant eux aussi le vol. L'incident a été filmé et les vidéos sont devenues virales sur les réseaux sociaux. Dès ce moment, la compagnie United Airlines était prise dans un tourbillon d'opinions défavorables, causées par la surréservation et déclenchées par une intervention scandaleuse d'agents de sécurité ne relevant pas de la compagnie.

5.2 Communiqué de presse et lettre aux employés

La première intervention publique du PDG, au lendemain de l'incident par communiqué de presse, a soulevé la controverse. Il a expliqué que les employés de United Airlines ont respecté la procédure et qu'il les appuyait entièrement. Mais, le public ne fait pas la distinction entre les agents de l'aéroport, qui ont expulsé violemment M. Dao, et les



employés de United Airlines, qui ont demandé du renfort après avoir gentiment offert des indemnités. Tous les employés ont également reçu une lettre expliquant cet appui.

Les conséquences sont reliées à la perte de confiance face à la surréservation, mais principalement face à la compagnie en tant que telle. Certains internautes commentent la situation en dénonçant de la présumé discrimination raciste, le manque d'éthique, l'indignation et plusieurs autres remarques négatives. De plus, la valeur de l'action a considérablement baissé, ce qui implique des conséquences d'affaires.

5.3 Excuses publiques

Il a fallu attendre 48 heures après l'incident pour entendre les excuses du PDG auprès de M. Dao. Le « discours » de United Airlines est passé de « ce n'est pas notre faute » à « nous prenons nos responsabilités ». Ce manque de cohérence est grandement critiqué par des communicologues spécialistes en gestion de crises : le premier discours nuit fortement à la crédibilité du deuxième, le délai est trop long et le manque de préparation est flagrant.

5.4 Aujourd'hui

La stratégie était de rétablir la confiance auprès des parties prenantes, d'obtenir leur engagement et restituer leur réputation. La première communication était favorable pour les employés, mais nuisait à améliorer le lien avec les autres parties prenantes. La deuxième communication manquait de cohésion avec le premier « discours », mais le but était de redonner confiance aux clients et au public.

United Airlines a aussi utilisé d'autres moyens comme l'évacuation complète de l'appareil (pour rétablir l'ordre) et la négociation avec l'avocat de la victime. Pour éviter qu'une telle situation se reproduise, la compagnie s'est aussi engagée à :



- faire moins de surréservation (décision qui pourrait affecter les revenus);
- faire « appel à la police dans un différend entre ses équipes et un passager que pour des raisons de sécurité » (Le Monde 2017);
- ne pas débarquer un passager déjà installé dans l'avion;
- ajouter une fonction dans leur site Web pour que les passagers soient automatiquement placés sur un nouveau vol plus tard;
- former des employés pour la gestion des relations avec les clients (Le Monde 2017).



6 APPRENTISSAGES EN RELATIONS PUBLIQUES

Ce que nous avons appris en faisant cette étude de cas est que peu importe d'où vient l'erreur, il faut la corriger. Même si l'intervention musclée a été faite par les agents de sécurité de l'aéroport, c'est la compagnie United Airlines qui a reçu la vague négative.

6.1 Opinion publique

Nous pensons qu'il est très important de remettre la situation en contexte et d'être transparent. L'opinion que le public peut avoir de notre entreprise n'est contrôlable que s'il a un contexte pour expliquer et relativiser. Elle influence toutes les parties prenantes et elle est très lourde à porter quand elle est négative.

6.2 Préparation et sens du « timing »

Comme nous le savions, les réseaux sociaux sont excellents dans le domaine de la communication des nouvelles. Dans le cas de United Airlines, la vidéo avait déjà fait presque le tour du monde avant que le PDG fasse une première communication.

Nous ne pouvons pas prévoir quand sera la prochaine crise, mais nous pouvons se préparer à plusieurs situations, planifier des marches à suivre, prévenir les problèmes. Nous avons compris qu'une bonne partie de la performance lors d'une gestion de crise réside dans l'élaboration de stratégies en amont. Les communicologues n'ont pas le temps de penser à toutes les stratégies, les tactiques, etc. une fois que la crise est arrivée. Nous devons anticiper nos réponses puisque nous savons que nous n'aurons pas beaucoup de temps avant de réagir.



6.3 Contenu des discours

Nous avons aussi compris qu'il est important de reconnaître une part des responsabilités dès le départ. La cohérence renforce la crédibilité de l'entreprise. Nous avons effectivement remarqué que les sorties publiques maladroites peuvent nuire à tout le reste du processus de gestion de crise. Il est nécessaire de planifier le contenu pour assurer une certaine harmonie.

Le choix du porte-parole dans le cas de United Airlines n'est peut-être pas la cause du problème, mais sûrement le manque de préparation, de « briefing » et d'analyse des conséquences (communicologues, avocats, etc.).



BIBLIOGRAPHIE

- ANQUETIL, Alain. « Le vol 3411 de United Airlines : contrefactuels et théorie des parties prenantes (2) », *ESSCA École de management*, [En ligne], 25 avril 2017, <https://www.essca.fr/blogs/ethique-des-affaires/2017/04/25/vol-3411-de-united-airlines-contrefactuels-theorie-parties-prenantes-2/> (Page consultée le 15 juin 2017).
- ASSOCIATED PRESS, The. « 3 airlines change policies in Wake of United's passenger dragging incident », *CBS*, [En ligne], 16 avril 2017, <http://www.cbsnews.com/news/united-airlines-new-policy-david-dao-video-pulled-off-flight/> (Page consultée le 14 juin 2017).
- ASSOCIATED PRESS, The. « United Airlines to refund tickets for all customers on infamous flight », *The Guardian*, [En ligne], 13 avril 2017, <https://www.theguardian.com/business/2017/apr/12/united-airlines-video-passenger-removed-refund-tickets> (Page consultée le 14 juin 2017).
- BERTONI, Steven. « America's Most Overbooked Airlines », *Forbes*, [En ligne], 16 avril 2009, <https://www.forbes.com/2009/04/16/airline-tickets-flights-lifestyle-travel-airlines-overbooked.html> (Page consultée le 14 juin 2017).
- BERTONI, Steven. « In Depth : America's Most Overbooked Airlines », *Forbes*, [En ligne], 16 avril 2009, https://www.forbes.com/2009/04/16/airline-tickets-flights-lifestyle-travel-airlines-overbooked_slide_2.html?thisspeed=25000 (Page consultée le 14 juin 2017).
- BUREAU OF TRANSPORTATION STATISTICS. « Airlines and Airports », *United States Department of Transportation*, [En ligne], (s.d.), https://www.rita.dot.gov/bts/sites/rita.dot.gov.bts/files/subject_areas/airline_information/index.html (Page consultée le 14 juin 2017).
- CAHILL, Joe. « One good thing that's come of United's fiasco », *Chicago Business*, [En ligne], 26 avril 2017, <http://www.chicagobusiness.com/article/20170426/BLOGS10/170429916/one-good-thing-thats-come-of-uniteds-fiasco> (Page consultée le 14 juin 2017).
- CBC NEWS. « Why Airlines overbook flights and what bumped passengers can do about it », *CBC News*, [En ligne], 14 avril 2017, <http://www.cbc.ca/news/business/airline-passengers-bumping-overbooking-united-1.4067982> (Page consultée le 14 juin 2017).
- CHI, Leisha. « Not so friendly skies: United Airlines' public relations disaster », *BBC News*, [En ligne], 11 avril 2017, <http://www.bbc.com/news/business-39562182> (Page consultée le 18 juin 2017).



- CRESWELL, Julie et Sapna MAHESHWARI. « United Grapples With PR Crisis Over Videos of Man Being Dragged Off Plane », *The New York Times*, [En ligne], 11 avril 2017, <https://www.nytimes.com/2017/04/11/business/united-airline-passenger-overbooked-flights.html? r=0> (Page consultée le 14 juin 2017).
- HORTON, Helena. « United Airlines CEO sends letter praising staff after doctor was forcibly removed from an overbooked plane », *The Telegraph*, [En ligne], 11 avril 2017, <http://www.telegraph.co.uk/news/2017/04/11/read-united-ceos-painfully-tone-deaf-letter-employees-man-forcibly/> (page consultée le 15 juin 2017).
- LARTEY, Jamiles. « United Airlines passenger violently dragged from seat on overbooked flight », *The Guardian*, [En ligne], 11 avril 2017, <https://www.theguardian.com/us-news/2017/apr/10/united-airlines-video-passenger-removed-overbooked-flight> (Page consultée le 14 juin 2017).
- LE MONDE. « Les mesures d'United Airlines pour contre le scandale du "surbooking" », *Le Monde*, [En ligne], 27 avril 2017, http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/04/27/les-mesures-d-united-airlines-pour-contrer-le-scandale-du-surbooking_5118278_1656994.html (Page consultée le 17 juin 2017).
- LEVIN, Alan. « Airline Leaders Lambasted at Hearing on Passenger Treatment », *Bloomberg*, [En ligne], 2 mai 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-02/united-ceo-to-face-congress-over-mistreatment-of-passengers> (Page consultée le 14 juin 2017).
- MARTIN, Hugo. « United Airlines' CEO vows the airline will learn and grow after passenger-dragging fiasco », *Los Angeles Times*, [En ligne], 18 avril 2017, <http://www.latimes.com/business/la-fi-united-earnings-call-20170418.htmlstory.html> (Page consultée le 14 juin 2017).
- MCGREGOR, Jena. « From 'tone-deaf' to 'textbook': Experts review the United CEO's first — and latest — apology », *The Washington Post*, [En ligne], 11 avril 2017, https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2017/04/11/from-tone-deaf-to-textbook-experts-review-the-united-ceos-first-and-latest-apology/?utm_term=.c1696236be7b (Page consultée le 18 juin 2017).
- MCLAUGHLIN, Timothy. « American Airlines tries to learn from United's mistakes over conflict on airplane », *The Globe and Mail*, [En ligne], 22 avril 2017, <https://www.theglobeandmail.com/news/world/american-airlines-employee-suspended-after-video-shows-row-with-passengers/article34791795/> (Page consultée le 14 juin 2017).
- MEIER, Barry. « Oscar Munoz Won't Get Planned Promotion to Chairman of United », *The New York Times*, [En ligne], 21 avril 2017, <https://www.nytimes.com/2017/04/21/business/united-airlines-ceo.html? r=0> (Page consultée le 15 juin 2017).



- OLINGA, Luc. « United présente ses excuses au passager expulsé d'un avion », *Agence France-Presse New York (Ma Presse)*, [En ligne], 11 avril 2017, http://affaires.lapresse.ca/economie/transports/201704/11/01-5087563-united-presente-ses-excuses-au-passager-expulse-dun-avion.php?utm_categorieinterne=trafficdrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_vous_suggere_5087221_article_POS2 (Page consultée le 17 juin 2017).
- PRESSE CANADIENNE, LA. « Ottawa promet d'agir pour encadrer la surréservation dans les avions », *Radio Canada*, [En ligne], 11 avril 2017, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1027419/surreservation-sieges-avions-transporteurs-aeriens-projet-loi-legislation-reglementation> (Page consultée le 14 juin 2017).
- REUTERS. « United Airlines reaches settlement with passenger David Dao, who was dragged from overbooked flight », *ABC News*, [En ligne], 27 avril 2017, <http://www.abc.net.au/news/2017-04-28/united-reaches-settlement-with-passenger-dragged-from-plane/8478816> (Page consultée le 14 juin 2014).
- ROUSSEAU, Caryn et David KOENIG. « L'expulsion musclée d'un passager d'United Airlines soulève l'indignation », *Associated Press Chicago (Ma Presse)*, [En ligne], 10 avril 2017, <http://www.lapresse.ca/international/etats-unis/201704/10/01-5087221-lexpulsion-musclée-dun-passager-dunited-airlines-souleve-lindignation.php> (Page consultée le 17 juin 2017).
- SHELL, Adam. « Another day of turbulence for United Airlines stock », *USA Today*, [En ligne], 12 avril 2017, <https://www.usatoday.com/story/money/markets/2017/04/12/united-stock-reaction/100368196/> (Page consultée le 14 juin 2017).
- TVA NOUVELLES. « L'expulsion d'un passager vire au cauchemar pour United », *TVA nouvelles*, [En ligne], 11 avril 2017, <http://www.tvanouvelles.ca/2017/04/11/lexpulsion-dun-passager-vire-au-cauchemar-pour-united> (Page consultée le 15 juin 2017).
- UNITED AIRLINES. « L'engagement clientèle de United », *United*, [En ligne], 15 juin 2017, <https://www.united.com/web/fr/content/customerfirst.aspx> (Page consultée le 15 juin 2017).
- VICTOR, Daniel et Matt STEVENS. « United Airlines Passenger Is Dragged From an Overbooked Flight », *The New York Times*, [En ligne], 10 avril 2017, https://www.nytimes.com/2017/04/10/business/united-flight-passenger-dragged.html?_r=0 (Page consultée le 14 juin 2017).
- VOMEIRO, Jessica. « What are your rights on an overbooked flight? », *Global News*, [En ligne], 10 avril 2017, <http://globalnews.ca/news/3368663/rights-overbooked-airline-flight/> (Page consultée le 14 juin 2017).



WISE, Alana et Grant SMITH. « U.S. Airlines overhaul overbooking after United fiasco », *Reuters*, [En ligne], 28 avril 2017, <http://www.reuters.com/article/us-airlines-overbook-idUSKBN17U2TU> (Page consultée le 14 juin 2017).

ZDANOWICZ, Christina. « Travelers are so angry they're cutting up their United cards », *CNN*, [En ligne], 12 avril 2017, <http://www.cnn.com/2017/04/11/travel/united-customer-outrage-trnd/index.html> (Page consultée le 18 juin 2017).

