



Commandité par



Présenté par



CAS ACADÉMIQUE

Niveau Maîtrise | Ronde 1

Concours KGP 2016

19 novembre
Version française

Le défi d'innover dans le secteur aéronautique – Revue d'une industrie

Lecture obligatoire :

Fondée en 1980, l'Association Nationale du Transport Aérien (NATA) est une organisation commerciale qui s'emploie à représenter et à servir le secteur du transport aérien et compte plus de cinquante compagnies aériennes membres. Celle-ci représente les transporteurs aériens locaux et 90 % de la circulation aérienne domestique. Bien que les membres de la NATA se composent principalement de compagnies aériennes, l'association travaille de concert et représente les intérêts de l'entièreté de la chaîne de valeur du secteur : des aéroports aux autorités de l'aviation civile (régulateurs), en passant par les agents de voyage ou de fret aérien (détaillants) et les constructeurs aéronautiques.

Si la priorité de la NATA demeure ses membres (les compagnies aériennes), l'Association a étendu sa vision à toute la chaîne de valeur de l'industrie de l'aviation afin de garantir une durabilité économique, environnementale et sociale pour l'ensemble des acteurs, y compris les clients (passagers). NATA accorde à l'innovation un rôle stratégique crucial dans le but de créer une industrie du transport aérien qui soit fiable, sécuritaire et profitable, et qui crée le pont entre différentes économies, individus et cultures à travers le pays. Parmi les sept valeurs principales de la NATA, on retrouve l'innovation, la rapidité et la garantie de résultats mettant en lumière l'importance de l'innovation et de l'exécution de projets pour l'organisation.

La nouvelle structure organisationnelle de la NATA (datant de 2013) repose sur un modèle matriciel incluant les divisions clés des différents secteurs du transport aérien : la majorité des bureaux régionaux se trouvent à Montréal (Est du Canada), en Alberta (Centre du Canada) et à Vancouver (Ouest du Canada).

Le travail est ainsi coordonné entre les différentes régions depuis le siège social de Montréal, qui assure la coordination des projets de l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale). Montréal abrite également le président directeur général de la NATA.

L'association représente une industrie dont le modèle d'affaires est demeuré presque inchangé depuis ses débuts (en 1914) avec le premier vol commercial (et son premier passager) réalisé au-dessus du sol américain. De plus, jusqu'à tout récemment, le modèle d'affaire des compagnies aériennes est demeuré le même, soit avec des billets imprimés et délivrés aux passagers qui les achètent pour se rendre d'un point A à un point B.

Cette industrie phare, aussi bien d'un point de vue économique que social, compte 58,1 millions d'emplois, génère 2,4 trillions de dollars américains et constitue 3,4 % du PIB du pays, faisant le pont entre diverses cultures et reliant notre pays au reste du monde. Ainsi, et considérant leur impact sur la souveraineté nationale, cette industrie et ses activités sont au centre d'importantes régulations et contrôles réalisés par les autorités. Notons par exemple la croissance des droits ou de restrictions de vols ou encore l'impressionnante surprotection des transporteurs locaux, qui prohibe la pénétration du marché et empêche l'expansion des compagnies par fusion ou acquisition.

De sorte, en tant qu'organisation commerciale, la NATA est tenue de constamment présenter à ses membres des efforts d'innovation en termes de produits et de services. Ceci doit être fait tout en maintenant un nombre de projets et de programmes garantissant l'implantation du changement au sein de l'industrie ainsi que des initiatives de transformation au sein de cette chaîne de valeur. Cela se reflète généralement dans les priorités de l'industrie définies

annuellement par la NATA. En 2015, par exemple, plus de 90 % des priorités étaient des projets et des programmes nationaux favorisant la transformation et l'innovation (voir l'annexe A pour plus de détails). Par conséquent, les ressources financières et humaines de la NATA sont divisées entre (i) le développement de nouveaux produits et la gestion des produits et services et (ii) la gestion de programmes et de projets destinés à générer des initiatives de transformation de la chaîne de valeur à l'échelle nationale.

Bien que, par le passé, la NATA ait mené à bien plusieurs initiatives grâce à ses excellents bureaux de gestion de projets et de programmes (BGP) centraux et régionaux, il s'agit constamment de remédier au manque de créativité nécessaire à toute innovation. La structure organisationnelle actuelle veut qu'il n'y ait désormais plus un seul BGP central, mais plusieurs bureaux de gestion de projets et de programmes intégrés aux différents départements.

C'est un groupe dédié à l'innovation, ou une véritable unité de recherche et de développement ayant pour mot d'ordre l'innovation, qui a toujours manqué à la NATA. Une exception est un processus d'idéation mis en place et réalisé à l'interne seulement et se limite aux contributions individuelles d'employés. Cependant, ce processus manque une validation et une collaboration avec des acteurs externes, tels que les membres de l'association.

Question (première ronde) :

Selon votre expérience et votre compréhension d'une méthodologie de gestion de projet (p. ex : PMI, Prince 2 ou ISO), proposez des phases additionnelles à la gestion de projets traditionnelle pour aider la NATA à accroître le nombre de projets innovateurs et en renforcer l'impact sur l'industrie. Vous pouvez vous aider d'un diagramme accompagné d'explications détaillées.

Annexe A – Lecture complémentaire

Afin de mieux présenter les objectifs de la NATA (multiplier les projets stimulant l'innovation du secteur), il est possible d'examiner plus en détail un des rares projets passés de l'association qui fut un franc succès sur le plan de l'innovation sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur : le programme *Simplifying-the-Business* (SB). Lancé en 2004, il y a plus de dix ans, il avait pour objectif principal la transformation de l'expérience de voyage des passagers et marchandises grâce à l'implantation de solutions novatrices. Ayant évolué au cours des onze dernières années, le programme concernait plusieurs projets sur l'ensemble du secteur : le *Fast-Travel* (billetterie électronique, enregistrement autonome aux bornes libre-service, etc.), le programme *SMART Airport Security* et le programme de nouveau potentiel de distribution. Tous constituaient des réponses directes aux enjeux de coûts et d'intégration du parcours client rencontrés par l'industrie. Les dates clés présentées ci-après permettent de mieux se représenter le pe d'innovation au sein de cette industrie, depuis le tout premier vol commercial jusqu'à l'instigation du billet électronique aux États-Unis :

- 1970 : la NATA instaure le billet manuel entre compagnies.
- 1991 : instauration du billet à traitement automatisé transitionnel.
- 1992 : la NATA crée un standard pour le billet papier neutre.
- 1992 : la NATA lance le billet papier neutre.
- 2003 : instauration du billet automatique et de la carte d'embarquement.
- 2004 : le premier billet électronique voit le jour.

Le système de billet électronique a été instauré pour la première fois aux États-Unis en 1994. Il était alors perçu comme un avantage compétitif pour les compagnies aériennes qui le proposaient. Cependant, il n'est guère utilisé à son plein potentiel puisque ces mêmes compagnies se heurtent aux restrictions des connexions et des changements de vols dans le cas des passagers voyageant vers des destinations fidèles aux billets papier. Les compagnies avant-gardistes

sont alors forcées d'innover pour contrer ce problème et doivent maintenir les deux systèmes (pour une période de transition relativement longue). Il s'agissait donc de permettre l'utilisation du billet électronique tout en conservant l'infrastructure nécessaire à l'émission de billets papier, encore requis dans la vaste majorité du pays. Cela représentait ainsi un coût supplémentaire et un désagrément pour les passagers voyageant avec deux compagnies différentes (allant ainsi à l'encontre de la raison d'être initiale de cette innovation).

Ainsi, les compagnies aériennes ont fait appel aux services de la NATA pour prendre les mesures nécessaires à l'amélioration de l'infrastructure et à l'implantation du billet électronique dans l'ensemble du pays. En 1997, le secteur du transport aérien fait naître le premier standard national d'émission de billet électronique afin de s'assurer que les différents acteurs américains de la chaîne de valeur comprennent ce qu'est un billet électronique et maîtrisent les façons de le promouvoir. Cette définition nationale de base a contribué à clarifier le concept et à combattre l'incompréhension et la réticence de certains acteurs, comme les agents de voyage, qui se sentaient menacés par l'émergence du billet électronique alors que leur modèle d'affaires reposait essentiellement sur l'émission et l'entreposage de billets imprimés. La résistance au changement s'est aussi illustrée lorsque les services de sécurité (majoritairement gouvernementaux) présents dans les différents aéroports se sont inquiétés de ne pouvoir vérifier l'identité des passagers sans l'aide d'un billet physique, utilisé depuis toujours aux contrôles de sécurité.

Bien que ce processus de standardisation, initié par la NATA et à l'origine de la création du premier standard national de billet électronique, ait contribué à la compréhension de cette nouveauté, cette dernière s'est heurtée à bon nombre d'obstacles avant de voir un concept se transformer en réalité adoptée par la totalité des compagnies, des agents de voyage et des passagers américains.

Ce projet d'amélioration à l'échelle nationale, autant sur un plan d'infrastructure que technologique, a permis au conseil d'administration de la NATA d'adopter une résolution, en 2004, en faveur d'une utilisation généralisée des billets électroniques dans les quatre années suivant l'adoption, presque dix ans après l'apparition du premier billet électronique aux États-Unis, en 1994.

Cette résolution, reflétant une des priorités de l'industrie, encouragea alors le chef de la direction de la NATA à former un BGP consacré à l'implantation de la résolution du Conseil de la NATA sur l'adoption du billet électronique dans l'ensemble du pays d'ici l'année 2008. Le bureau du programme est alors intentionnellement créé comme un département indépendant des plus traditionnels (particulièrement pour les unités de distribution et de services financiers) afin de permettre une poursuite de l'objectif principal : une transformation concrète de l'ensemble du secteur. Avec un échéancier et une portée de projet aussi bien définis et un budget bien garni de quelque dix millions de dollars américains, les efforts du BGP sont déployés au sein d'un réseau intégré avec des gestionnaires de programme centraux et régionaux et supportés par des champions de projets nationaux dans plus de 120 pays. En 2008, grâce à une importante commandite menée par le chef de la direction et un suivi rapproché assuré par le Conseil, le système de billet électronique est implanté dans l'ensemble du pays.

Cette innovation, initiée de manière isolée par une compagnie aérienne américaine en 1994, devient donc une réalité canadienne en 2008. L'ensemble des passagers aériens opte pour le billet électronique et l'élimination des billets imprimés permet alors une économie d'échelle énorme : l'industrie aérienne économise jusqu'à trois milliards de dollars américains par an. Ajoutez à cela une réduction considérable de l'empreinte carbone, qui n'aura pas été prise en compte dans le cadre de ce projet. Imposante tâche manuelle par définition, les activités reliées aux liaisons intertransporteurs sont également simplifiées et

multipliées dans différentes régions, contribuant ainsi à faciliter l'accès au marché et à générer de meilleures recettes.

Cette innovation a eu un impact collatéral sur l'ensemble du secteur aérien et a rendu possible d'autres innovations majeures au sein de la chaîne de valeur de l'aviation :

- les aéroports réalisent une économie d'espace cruciale en optant pour des bornes de libre-service qui facilitent également l'enregistrement et accélèrent le processus de traitement des demandes ;
- les services de sécurité peuvent désormais intégrer l'information reliée aux billets électroniques plusieurs jours avant le voyage, permettant ainsi une expérience de vol plus rapide et une sécurité accrue grâce à un profilage de pointe et à des techniques de contrôle préalable ;
- les compagnies aériennes disposent également d'une information commerciale intégrée et facile à analyser ;
- les passagers peuvent directement remarquer l'impact de ces innovations en s'enregistrant à distance, à partir du site Web de leur compagnie aérienne ou encore lorsqu'ils ont recours aux services d'enregistrement sur mobile : ils réduisent ainsi leur temps d'attente dans les aéroports et évitent le stress passé d'avoir à prendre soin d'un billet imprimé ou de la marche à suivre en cas de perte.

Le succès de ces projets novateurs (*Simplifying-the-Business* et billets électroniques) a créé des attentes élevées chez les compagnies aériennes et les autres acteurs de la communauté (y compris l'Organisation de l'aviation civile internationale, dépendante des Nations unies), qui souhaitent voir la NATA persévérer et innover à travers des projets de transformation nationale. Cependant, l'élimination d'un BGP central comme le prévoit la nouvelle structure de l'association, ainsi que l'absence chronique d'un centre de recherche et

développement (et de ressources financières) pour cette industrie ne facilite pas la tâche de l'équipe de la NATA et de son chef de direction. Il s'agira de profiter de l'élan créé et proposer LA prochaine idée ingénieuse qui générera davantage d'innovation au sein de l'industrie, tout en permettant de continuer à exécuter les divers projets nationaux de manière aussi efficace.



Commandité par



Présenté par



RONDE FINALE

Niveau Maîtrise

Concours KGP 2016

19 novembre
Version française

Le défi d'innover dans le secteur aéronautique – Revue d'une industrie

Lecture obligatoire :

Fondée en 1980, l'Association Nationale du Transport Aérien (NATA) est une organisation commerciale qui s'emploie à représenter et à servir le secteur du transport aérien et compte plus de cinquante compagnies aériennes membres. Celle-ci représente les transporteurs aériens locaux et 90 % de la circulation aérienne domestique. Bien que les membres de la NATA se composent principalement de compagnies aériennes, l'association travaille de concert et représente les intérêts de l'entièreté de la chaîne de valeur du secteur : des aéroports aux autorités de l'aviation civile (régulateurs), en passant par les agents de voyage ou de fret aérien (détaillants) et les constructeurs aéronautiques.

Si la priorité de la NATA demeure ses membres (les compagnies aériennes), l'Association a étendu sa vision à toute la chaîne de valeur de l'industrie de l'aviation afin de garantir une durabilité économique, environnementale et sociale pour l'ensemble des acteurs, y compris les clients (passagers). NATA accorde à l'innovation un rôle stratégique crucial dans le but de créer une industrie du transport aérien qui soit fiable, sécuritaire et profitable, et qui crée le pont entre différentes économies, individus et cultures à travers le pays. Parmi les sept valeurs principales de la NATA, on retrouve l'innovation, la rapidité et la garantie de résultats mettant en lumière l'importance de l'innovation et de l'exécution de projets pour l'organisation.

La nouvelle structure organisationnelle de la NATA (datant de 2013) repose sur un modèle matriciel incluant les divisions clés des différents secteurs du transport aérien : la majorité des bureaux régionaux se trouvent à Montréal (Est du Canada), en Alberta (Centre du Canada) et à Vancouver (Ouest du Canada). Le travail est ainsi coordonné entre les différentes régions depuis le siège social

de Montréal, qui assure la coordination des projets de l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale). Montréal abrite également le président directeur général de la NATA.

L'association représente une industrie dont le modèle d'affaires est demeuré presque inchangé depuis ses débuts (en 1914) avec le premier vol commercial (et son premier passager) réalisé au-dessus du sol américain. De plus, jusqu'à tout récemment, le modèle d'affaire des compagnies aériennes est demeuré le même, soit avec des billets imprimés et délivrés aux passagers qui les achètent pour se rendre d'un point A à un point B.

Cette industrie phare, aussi bien d'un point de vue économique que social, compte 58,1 millions d'emplois, génère 2,4 trillions de dollars américains et constitue 3,4 % du PIB du pays, faisant le pont entre diverses cultures et reliant notre pays au reste du monde. Ainsi, et considérant leur impact sur la souveraineté nationale, cette industrie et ses activités sont au centre d'importantes régulations et contrôles réalisés par les autorités. Notons par exemple la croissance des droits ou de restrictions de vols ou encore l'impressionnante surprotection des transporteurs locaux, qui prohibe la pénétration du marché et empêche l'expansion des compagnies par fusion ou acquisition.

De sorte, en tant qu'organisation commerciale, la NATA est tenue de constamment présenter à ses membres des efforts d'innovation en termes de produits et de services. Ceci doit être fait tout en maintenant un nombre de projets et de programmes garantissant l'implantation du changement au sein de l'industrie ainsi que des initiatives de transformation au sein de cette chaîne de valeur. Cela se reflète généralement dans les priorités de l'industrie définies annuellement par la NATA. En 2015, par exemple, plus de 90 % des priorités étaient des projets et des programmes nationaux favorisant la transformation et

l'innovation (voir l'annexe A pour plus de détails). Par conséquent, les ressources financières et humaines de la NATA sont divisées entre (i) le développement de nouveaux produits et la gestion des produits et services et (ii) la gestion de programmes et de projets destinés à générer des initiatives de transformation de la chaîne de valeur à l'échelle nationale.

Bien que, par le passé, la NATA ait mené à bien plusieurs initiatives grâce à ses excellents bureaux de gestion de projets et de programmes (BGP) centraux et régionaux, il s'agit constamment de remédier au manque de créativité nécessaire à toute innovation. La structure organisationnelle actuelle veut qu'il n'y ait désormais plus un seul BGP central, mais plusieurs bureaux de gestion de projets et de programmes intégrés aux différents départements.

C'est un groupe dédié à l'innovation, ou une véritable unité de recherche et de développement ayant pour mot d'ordre l'innovation, qui a toujours manqué à la NATA. Une exception est un processus d'idéation mis en place et réalisé à l'interne seulement et se limite aux contributions individuelles d'employés. Cependant, ce processus manque une validation et une collaboration avec des acteurs externes, tels que les membres de l'association.

Questions (deuxième ronde) :

Le nouveau directeur général, aidé de son équipe de gestionnaires, a fait appel aux services d'une société d'experts-conseils pour générer de nouvelles solutions d'innovation efficaces et applicables à l'ensemble de l'industrie à échelle nationale. Il s'agit de renforcer la capacité de l'association à innover de façon efficace (créer de la valeur) pour le secteur des transports aériens tout en maintenant l'actuelle capacité d'exécution de projets. La société-conseil a proposé les options présentées ci-dessous. Selon vous, laquelle serait la plus efficace ? Argumentez.

- 1) Une nouvelle matrice du secteur d'activité : penser de manière horizontale afin de permettre collaboration et innovation.** Créer un nouveau secteur d'activité remettant en question la structure divisionnaire actuelle de la NATA. Celui-ci permettra l'intégration d'autres parties prenantes (p. ex. : nouveaux départements de voyage et tourisme aérien, aéroports ou fret). À l'inverse de la structure divisionnaire actuelle essentiellement centrée sur les produits et services de la NATA, il s'agira d'encourager et accélérer l'émergence d'idées novatrices et la validation de celles-ci, tout en continuant de participer à différents projets du secteur : consultation, intelligence d'affaires, publications, etc.

- 2) Restructuration organisationnelle, développement central (innovation) et exécution régionale (projet).** Lancement et exécution du projet de réorganisation interne « Sunshine », portant sur les deux responsabilités principales de la NATA : 1) le développement, 2) l'exécution de services. Le siège social de l'association sera vu comme un véritable moteur d'innovation à l'origine de la création d'activités de développement et de nouveaux produits et services. D'autre part, les bureaux régionaux seront responsables de livrer lesdits produits et services, tout en menant à bien les programmes

et projets imaginés pour leurs régions respectives. Il s'agira essentiellement pour la NATA d'effectuer une refonte afin de mieux servir ses membres et les différentes parties prenantes, leur offrant ainsi une valeur ajoutée. Cet effort conservera l'innovation comme mot d'ordre tout en maintenant la qualité des projets et programmes déjà en cours à travers le pays.

- 3) Méthodologie de gestion de projet : innovation et transformation d'un secteur (NATA - PMI).** Afin de favoriser la création et l'exécution de projets et programmes novateurs efficaces, on crée un centre d'excellence (CE) à l'échelle de l'industrie pour la gestion de projets d'innovation en partenariat avec les principaux experts, tel le Project Management Institute (PMI). Le CE comprendra plusieurs outils de développement des capacités, notamment la formation de gestionnaires de projets aux projets d'innovation et de transformation (acquisition ou expansion de compagnies aériennes, développement d'infrastructures aéroportuaires et projets de technologie).

- 4) Recherche sur la stratégie d'exécution au sein du secteur du transport aérien (NATA - Recherche universitaire).** Travailler de concert avec les plus grandes institutions académiques afin de bénéficier du développement d'idées nouvelles sur la gestion de projet et l'innovation, et sur le mariage des deux concepts. On optera par exemple pour une collaboration avec l'ESG-UQÀM, qui servira à passer en revue l'évolution de la chaîne de valeur du secteur de l'aviation, en se concentrant sur l'évolution du modèle d'affaire des compagnies aériennes (p. ex. : l'arrivée de nouveaux transporteurs à bas prix) et des agences de voyages (arrivée du commerce électronique et des moteurs de réservation en ligne). Étudier aussi la manière avec laquelle la gestion de projet et la mise en œuvre de stratégies pourraient permettre des innovations dans le secteur grâce à une livraison et une exécution efficace de nouveaux produits et services sur le marché.

5) Partenariats et programmes d'innovation (NATA-Partenariats). Un nouveau département (le programme de partenariat et d'innovation de la NATA) sera créé dans le but d'accroître le nombre de parties prenantes de la communauté aéronautique nationale en général. Avec ces dernières, on génère de nouvelles idées qui prennent forme par l'exécution de projets en lien avec de nouveaux produits et services qui bénéficient à l'ensemble de la communauté de l'aviation.

Annexe A – Lecture complémentaire

Afin de mieux présenter les objectifs de la NATA (multiplier les projets stimulant l'innovation du secteur), il est possible d'examiner plus en détail un des rares projets passés de l'association qui fut un franc succès sur le plan de l'innovation sur l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur : le programme *Simplifying-the-Business* (SB). Lancé en 2004, il y a plus de dix ans, il avait pour objectif principal la transformation de l'expérience de voyage des passagers et marchandises grâce à l'implantation de solutions novatrices. Ayant évolué au cours des onze dernières années, le programme concernait plusieurs projets sur l'ensemble du secteur : le *Fast-Travel* (billetterie électronique, enregistrement autonome aux bornes libre-service, etc.), le programme *SMART Airport Security* et le programme de nouveau potentiel de distribution. Tous constituaient des réponses directes aux enjeux de coûts et d'intégration du parcours client rencontrés par l'industrie. Les dates clés présentées ci-après permettent de mieux se représenter le pe d'innovation au sein de cette industrie, depuis le tout premier vol commercial jusqu'à l'instigation du billet électronique aux États-Unis :

- 1970 : la NATA instaure le billet manuel entre compagnies.
- 1991 : instauration du billet à traitement automatisé transitionnel.
- 1992 : la NATA crée un standard pour le billet papier neutre.
- 1992 : la NATA lance le billet papier neutre.
- 2003 : instauration du billet automatique et de la carte d'embarquement.
- 2004 : le premier billet électronique voit le jour.

Le système de billet électronique a été instauré pour la première fois aux États-Unis en 1994. Il était alors perçu comme un avantage compétitif pour les compagnies aériennes qui le proposaient. Cependant, il n'est guère utilisé à son plein potentiel puisque ces mêmes compagnies se heurtent aux restrictions des connexions et des changements de vols dans le cas des passagers voyageant

vers des destinations fidèles aux billets papier. Les compagnies avant-gardistes sont alors forcées d'innover pour contrer ce problème et doivent maintenir les deux systèmes (pour une période de transition relativement longue). Il s'agissait donc de permettre l'utilisation du billet électronique tout en conservant l'infrastructure nécessaire à l'émission de billets papier, encore requis dans la vaste majorité du pays. Cela représentait ainsi un coût supplémentaire et un désagrément pour les passagers voyageant avec deux compagnies différentes (allant ainsi à l'encontre de la raison d'être initiale de cette innovation).

Ainsi, les compagnies aériennes ont fait appel aux services de la NATA pour prendre les mesures nécessaires à l'amélioration de l'infrastructure et à l'implantation du billet électronique dans l'ensemble du pays. En 1997, le secteur du transport aérien fait naître le premier standard national d'émission de billet électronique afin de s'assurer que les différents acteurs américains de la chaîne de valeur comprennent ce qu'est un billet électronique et maîtrisent les façons de le promouvoir. Cette définition nationale de base a contribué à clarifier le concept et à combattre l'incompréhension et la réticence de certains acteurs, comme les agents de voyage, qui se sentaient menacés par l'émergence du billet électronique alors que leur modèle d'affaires reposait essentiellement sur l'émission et l'entreposage de billets imprimés. La résistance au changement s'est aussi illustrée lorsque les services de sécurité (majoritairement gouvernementaux) présents dans les différents aéroports se sont inquiétés de ne pouvoir vérifier l'identité des passagers sans l'aide d'un billet physique, utilisé depuis toujours aux contrôles de sécurité.

Bien que ce processus de standardisation, initié par la NATA et à l'origine de la création du premier standard national de billet électronique, ait contribué à la compréhension de cette nouveauté, cette dernière s'est heurtée à bon nombre d'obstacles avant de voir un concept se transformer en réalité adoptée par la totalité des compagnies, des agents de voyage et des passagers américains.

Ce projet d'amélioration à l'échelle nationale, autant sur un plan d'infrastructure que technologique, a permis au conseil d'administration de la NATA d'adopter une résolution, en 2004, en faveur d'une utilisation généralisée des billets électroniques dans les quatre années suivant l'adoption, presque dix ans après l'apparition du premier billet électronique aux États-Unis, en 1994.

Cette résolution, reflétant une des priorités de l'industrie, encouragea alors le chef de la direction de la NATA à former un BGP consacré à l'implantation de la résolution du Conseil de la NATA sur l'adoption du billet électronique dans l'ensemble du pays d'ici l'année 2008. Le bureau du programme est alors intentionnellement créé comme un département indépendant des plus traditionnels (particulièrement pour les unités de distribution et de services financiers) afin de permettre une poursuite de l'objectif principal : une transformation concrète de l'ensemble du secteur. Avec un échéancier et une portée de projet aussi bien définis et un budget bien garni de quelque dix millions de dollars américains, les efforts du BGP sont déployés au sein d'un réseau intégré avec des gestionnaires de programme centraux et régionaux et supportés par des champions de projets nationaux dans plus de 120 pays. En 2008, grâce à une importante commandite menée par le chef de la direction et un suivi rapproché assuré par le Conseil, le système de billet électronique est implanté dans l'ensemble du pays.

Cette innovation, initiée de manière isolée par une compagnie aérienne américaine en 1994, devient donc une réalité canadienne en 2008. L'ensemble des passagers aériens opte pour le billet électronique et l'élimination des billets imprimés permet alors une économie d'échelle énorme : l'industrie aérienne économise jusqu'à trois milliards de dollars américains par an. Ajoutez à cela une réduction considérable de l'empreinte carbone, qui n'aura pas été prise en compte dans le cadre de ce projet. Imposante tâche manuelle par définition, les activités reliées aux liaisons intertransporteurs sont également simplifiées et

multipliées dans différentes régions, contribuant ainsi à faciliter l'accès au marché et à générer de meilleures recettes.

Cette innovation a eu un impact collatéral sur l'ensemble du secteur aérien et a rendu possible d'autres innovations majeures au sein de la chaîne de valeur de l'aviation :

- les aéroports réalisent une économie d'espace cruciale en optant pour des bornes de libre-service qui facilitent également l'enregistrement et accélèrent le processus de traitement des demandes ;
- les services de sécurité peuvent désormais intégrer l'information reliée aux billets électroniques plusieurs jours avant le voyage, permettant ainsi une expérience de vol plus rapide et une sécurité accrue grâce à un profilage de pointe et à des techniques de contrôle préalable ;
- les compagnies aériennes disposent également d'une information commerciale intégrée et facile à analyser ;
- les passagers peuvent directement remarquer l'impact de ces innovations en s'enregistrant à distance, à partir du site Web de leur compagnie aérienne ou encore lorsqu'ils ont recours aux services d'enregistrement sur mobile : ils réduisent ainsi leur temps d'attente dans les aéroports et évitent le stress passé d'avoir à prendre soin d'un billet imprimé ou de la marche à suivre en cas de perte.

Le succès de ces projets novateurs (*Simplifying-the-Business* et billets électroniques) a créé des attentes élevées chez les compagnies aériennes et les autres acteurs de la communauté (y compris l'Organisation de l'aviation civile internationale, dépendante des Nations unies), qui souhaitent voir la NATA persévérer et innover à travers des projets de transformation nationale. Cependant, l'élimination d'un BGP central comme le prévoit la nouvelle structure de l'association, ainsi que l'absence chronique d'un centre de recherche et développement (et de ressources financières) pour cette industrie ne facilite pas

la tâche de l'équipe de la NATA et de son chef de direction. Il s'agira de profiter de l'élan créé et proposer LA prochaine idée ingénieuse qui générera davantage d'innovation au sein de l'industrie, tout en permettant de continuer à exécuter les divers projets nationaux de manière aussi efficace.