

## ANALYSE MULTICRITÈRES DES TRANSPORTEURS À BAS COÛTS (TBC) LONG-COURRIER

APRÈS LE FULGURANT DÉVELOPPEMENT DES TRANSPORTEURS À BAS COÛTS (TBC) COURT ET MOYEN-COURRIERS CES VINGT DERNIÈRES ANNÉES EN EUROPE, LE BAS-COÛTS AÉRIEN EST EN TRAIN DE S'ÉTENDRE AU LONG-COURRIER. IL S'AGIT D'UNE NOUVELLE CONCURRENCE POUR LES COMPAGNIES TRADITIONNELLES QUI ONT, POUR CERTAINES, COMMENCÉ À RÉAGIR (LUFTHANSA, GROUPE IAG, AIR FRANCE) EN PROPOSANT DE NOUVEAUX PRODUITS (EUROWINGS, LEVEL, JOON) AFIN DE NE PAS LAISSER LIBRE CE SECTEUR NAISSANT.

CE NOUVEAU NUMÉRO D'ÉCL[AIR]AGES PRÉSENTE UNE ANALYSE MULTICRITÈRES DE 16 COMPAGNIES AÉRIENNES « S'AUTOPROCLAMANT » REPRÉSENTATIVES DE CETTE NOUVELLE TENDANCE DU TRANSPORT AÉRIEN ET DONT UN GRAND NOMBRE EXPLOITENT DES VOLS EN FRANCE. L'ANALYSE PROPOSE DE CLASSIFIER, DE FAÇON LA PLUS OBJECTIVE POSSIBLE (MISE AU POINT DE SECTEURS ET DE CRITÈRES ASSOCIÉS), CE TYPE NOUVEAU DE COMPAGNIE, SELON LES INFORMATIONS DISPONIBLES AU 1<sup>ER</sup> FÉVRIER 2018. LE RÉSULTAT DE CETTE ENQUÊTE DEVRAIT SURPRENDRE !



### À QUEL OBJECTIF RÉPOND CETTE ANALYSE ?

Au début des années 2000, la France a vu l'apparition des transporteurs à bas coûts (TBC) court et moyen-courriers. L'irruption de ces nouveaux acteurs aériens et l'absence de définition réglementaire du TBC avaient conduit le service des études économiques de la DTA à créer un outil d'analyse multicritères pour « qualifier » ou non les transporteurs aériens potentiellement concernés de « transporteur à bas coûts ». L'apparition récente en France de transporteurs se présentant comme TBC long-courrier (cf. encadré ci-après) a incité la DGAC à mettre en place une démarche similaire.

L'apparition de transporteurs se présentant comme « TBC indépendants » (ou « pure player ») sur le marché long-courrier en France est récente. Le transporteur malais Air Asia X a été le premier à inaugurer ce nouveau concept en France entre avril 2011 et mars 2012 (liaison Kuala-Lumpur - Paris-Orly suspendue pour faible rentabilité). Le transporteur norvégien Norwegian a lancé fin juillet 2016 des vols entre Paris-CDG et les États-Unis (New-York-JFK, Fort Lauderdale, Los Angeles). Le transporteur French Blue a lancé son premier vol vers Saint Domingue (Punta Cana) début septembre 2016 pour le compte de sa maison-mère Air Caraïbes.



### CRÉATION D'UN OUTIL D'ANALYSE MULTICRITÈRES

La première problématique rencontrée a été de définir préalablement la notion de liaison long-courrier. En effet, selon les sources (pilotes, transporteurs aériens, chercheurs, etc...), la notion de « long-courrier » est très variable (distance km, temps de vol, type d'appareil utilisé...). La DGAC a retenu le critère de la **distance kilométrique** et a fixé le seuil du long-courrier à 3 500 kms.

**Méthodologie** : l'analyse a retenu six secteurs considérés comme définissant le mieux les particularités du TBC long-courrier : **aéronefs, produit, réseau, image, organisation et social**.

Un ou plusieurs critères permettent de « noter » la performance des transporteurs pour chaque secteur, suivant un barème détaillé ci-après. La **note maximale** pour chaque critère est attribuée à la solution la plus pertinente en termes de coûts d'exploitation pour le transporteur au regard de la définition suivante d'un transporteur à bas-coûts « éliminer toutes les activités qui ne sont pas essentielles pour le produit brut, c'est-à-dire la vente d'un siège pour aller d'un point A à un point B<sup>1</sup> ».

Il s'agit ensuite de pondérer ces notes pour juger du caractère plus ou moins « bas-coûts » d'un transporteur long-courrier. En l'absence d'un jeu de pondérations qui fasse foi, et pour limiter le côté arbitraire de l'exercice, plusieurs grilles d'analyses sont proposées, qui mettent l'accent sur une ou plusieurs dimensions et permettent une analyse plus robuste. **Les critères permettant d'obtenir une exploitation et un produit de type bas-coûts sont les mieux notés.**

1 - The potential of the long-haul low-cost business model and its impact on the Netherlands » KIM, Netherlands Institute for Transport Policy analysis, February 2017. Par ailleurs, le consultant Arthur D Little a fait paraître en février 2017 une étude sur le développement récent du long-courrier TBC « The ultimate battle in the sky : reinventing the long-haul travel experience ».



## DESCRIPTION DES SECTEURS

### LES AÉRONEFS

Trois critères ont été retenus : la flotte homogène, la configuration en classe et la densité en sièges de l'appareil.

**FLOTTE HOMOGENE** : quatre sous-groupes ont été créés (un seul type d'avion ; deux types d'avion proches ; deux types d'avion différents ; une flotte variée). Le transporteur privilégiant l'utilisation d'un seul type d'appareil obtiendra la note la plus élevée (2).

Exemples : Lufthansa CityLine exploite uniquement des A330-300 et obtient la note maximale de 2.

L'organisation (raison sociale) des groupes aériens/transporteurs a un impact sur la notation des critères. Ainsi, Eurowings dispose d'une seule licence de transporteur aérien et exploite des liaisons LC (en A330) et des liaisons MC/CC (en A320). La compagnie obtient une note de 1 dans le critère « flotte homogène ». Le groupe Norwegian dispose de plusieurs transporteurs (et donc licences de transporteurs aériens). Le transporteur Norwegian Air Shuttle (code DY), exploite des liaisons LC avec une flotte composée de B787 et B737 max, et des liaisons MC/CC en B737-800 (même famille que le B737 Max) obtient une note de 1.

La composition de la flotte du transporteur Norwegian Air International (code D8) n'est pas prise en compte.

**Configuration de classe** : trois sous-groupes ont été créés (classe unique ; deux classes ; trois classes). Le transporteur privilégiant la mono-classe obtiendra la note la plus élevée (2).

**Densité de l'appareil** : quatre sous-groupes ont été créés (0-10% ; 0-10% et 30% ; 0-30% ; 30 à 50%) permettant d'évaluer le niveau de densité de sièges par rapport aux standards constructeurs pour le type d'appareil exploité. Le transporteur privilégiant l'utilisation maximale en sièges de l'appareil obtiendra la note la plus élevée (2).

Exemple : Air Transat - densité de 90% pour les A310-300, 91% pour les A330-200 et de 79% pour l'A330-300 en LC ; la notation intermédiaire retenue est entre 10 et 30% soit 1,75.

### LE PRODUIT

Trois critères ont été retenus : la commercialisation, le tarif avec/sans prestations, le programme de fidélisation.

**Commercialisation** : deux sous-groupes ont été créés (vente par internet uniquement ou un mixte entre internet et GDS<sup>2</sup>). Le transporteur privilégiant l'utilisation unique de vente par internet obtiendra la note la plus élevée (2).

**Prestations du tarif (bagage en soute, repas)** : deux sous-groupes ont été créés (tarif avec ou sans prestations). Le transporteur privilégiant le tarif ne proposant aucune prestation obtiendra la note la plus élevée (2).

**Programme de fidélisation** : trois sous-groupes ont été créés (aucun programme, programme indépendant, programme lié au groupe). Le transporteur privilégiant le choix d'aucun programme obtiendra la note la plus élevée (2).

### LE RÉSEAU DU TRANSPORTEUR

Trois critères ont été retenus : l'utilisation de l'avion, le type de liaison (liaison point à point ou possibilité de correspondances) et l'utilisation d'aéroports secondaires.

**Utilisation de l'avion** : deux sous-groupes ont été créés (base unique ou multi-bases). Le transporteur avec plusieurs bases obtiendra la note la plus élevée (2), considérant que les TBC les plus dynamiques (modèles court-courriers) sont « transnationales » et disposent de bases dans plusieurs aéroports/pays.

**Type de liaison** : quatre sous-groupes ont été créés (vol point à point ; correspondance entre court/moyen-courrier avec long courrier du même transporteur ; correspondance entre court/moyen-courrier et long-courrier avec filiale/maison-mère/groupe ; correspondance court/moyen-courrier et long-courrier avec autre transporteur). Le transporteur privilégiant le vol uniquement point à point obtiendra la note la plus élevée (2).

**Utilisation d'aéroports secondaires<sup>3</sup>** : quatre sous-groupes ont été créés (100% du réseau centré sur des aéroports secondaires ; une majorité du réseau : >50% ; partiel : <49% et aucun : 0%). Le transporteur privilégiant la totalité de ses vols dans un aéroport secondaire obtiendra la note la plus élevée (2).

Exemples : si le transporteur n'effectue pas de vols points à points long courriers, il n'est pas noté transporteur « point à point » (notation 2) mais transporteur « correspondance au sein du même transporteur » pour tenir compte de cette spécificité (notation 1,75). Exemple : WOW réalise deux vols moyen-courriers (< 3 500 km) via une escale (Reykjavik) pour desservir le marché Europe / Atlantique Nord. Sa notation est de 1,75.

Easyjet a développé un système de correspondances avec des transporteurs TBC long-courriers (ex : à Londres Gatwick avec Westjet et Norwegian à l'automne 2017). Ce système d'auto-correspondances est assuré par un prestataire aéroportuaire indépendant. En conséquence, la notation des transporteurs Westjet et Norwegian ne correspondent pas au critère « correspondance avec un autre transporteur » puisqu'elles n'assurent ni la charge ni la responsabilité de la gestion de la correspondance.

### L'IMAGE

Un seul critère retenu : auto-revendication du transporteur.

**Auto-revendication bas coûts** : deux sous-groupes ont été créés (le transporteur se revendique ou non bas coûts). Le transporteur privilégiant le statut de bas coûts obtiendra la note la plus élevée (2).

### L'ORGANISATION DU TRANSPORTEUR

Deux critères retenus : le transporteur possède ou non une licence et un certificat de transport aérien (CTA) et appréciation du niveau d'indépendance financière.

**Licence/CTA** : deux sous-groupes ont été créés (le transporteur a une licence et un CTA ou n'en a pas). Le transporteur détenant un CTA obtiendra la note la plus élevée (2).

2 - GDS (Global Distribution System) : système de réservation informatique utilisé par les agences de voyage (Amadeus, Galileo)

3 - aéroports secondaires d'une agglomération disposant d'un ou de plusieurs aéroports principaux (ex : New-York a 3 aéroports principaux : Kennedy/JFK, Newark/EWR et La Guardia/LGA, aéroport secondaire : Stewart/SWF ; Sao Paulo a 2 aéroports principaux : Congonhas/CGH et Guarulhos/GRU, aéroport secondaire : Viracopos-Campinas/VCP)

**Exemple : LEVEL n'est pas un opérateur aérien disposant d'une licence et d'un CTA. La société utilise les moyens opérationnels d'Iberia pour sa base à Barcelone et, prochainement, ceux d'OpenSkies pour sa future base de Paris-Orly. Elle commercialise son produit sous le nom de Level.**

**Type de liaison :** quatre sous-groupes ont été créés : transporteur indépendant long-courrier (« pure player, un seul type d'exploitation ») ; transporteur exploitant des vols court/moyen et long-courriers (« pure player, plusieurs types d'exploitation ») ; transporteur filiale d'un groupe court/moyen et long-courriers à bas coûts ; transporteur filiale d'un transporteur traditionnel. Le transporteur indépendant financièrement et strictement long-courrier obtiendra la note la plus élevée (2).

## SOCIAL

**Un seul critère retenu : le coût de la main d'œuvre.**

**Coût de la main d'œuvre<sup>4</sup> :** trois sous-groupes ont été créés (coût le plus élevé : indice >110 ; coût moyen : indice entre 90 -110 ; coût le plus bas : indice : <90). Le transporteur détenant les coûts sociaux les plus bas obtiendra la note la plus élevée (2).

Secteur	Critères	Modalités	Notation	Coefficient
Aéronefs	Flotte homogène	1 type d'avion	2	4
		2 types d'avion proches (même famille)	1,75	
		2 types d'avion différents	1	
		Flotte variée (> 2 types d'avions)	0	1,5
	Configuration classe	Monoclasse Eco	2	
		Bi-classes	1	
		Tri-classes	0	
	Densité (par rapport à la configuration standard)	0 - 10%	2	1,5
		0 - 10 et 30%	1,75	
		0 - 30%	1	
30 - 50%		0		
Produit	Commercialisation	Internet uniquement	2	1
		Internet + GDS	0	
	Tarif sans aucune prestation (bagage en soute , repas)	Oui	2	3,5
		Non	0	
	Programme de fidélisation	Aucun programme	2	0,5
		Programme indépendant	1	
Programme lié au groupe		0		
Réseau	Utilisation avion	Multibases oui	2	0,5
		Multibases non	0	
	Utilisation d'aéroports secondaires	Tout le réseau (100%)	2	1
		Majorité du réseau >50%	1,75	
		Partiel <49%	1	
		Aucun (0%)	0	
	Liaisons point à point / traitement des correspondances	Point à point LC	2	3
		Correspondance CC-MC/LC au sein du même transporteur	1,75	
		Correspondance CC-MC/LC avec filiale/maison-mère/groupe	1	
		Correspondance CC-MC/LC avec un autre transporteur	0	
Image	Auto-revendication bas coûts	Oui	2	1
		Non	0	
Organisation	Détection d'une licence et d'un CTA	Oui	2	1
		Non	0	
	Transporteur indépendant/filiale Transporteur bas coûts ou traditionnel	Pure player LC Bas-coûts	2	3,5
		Pure player CML Bas coûts	1,75	
		Transporteur filiale d'un groupe BC - CML bas coûts	1	
Transporteur filiale d'un groupe Tradi - CML	0			
Social	Coût de la main-d'œuvre	Indice >110	0	3
		Indice 90 - 110	1	
		Indice <90	2	
			44,75	25

Nota :  
CC : court courrier  
MC : moyen courrier  
BC : bas coûts  
CML : court, moyen et long courriers



## PÉRIMÈTRE DE L'ANALYSE

Cette analyse multicritères ne prend pas en compte certains critères caractéristiques de l'exploitation des transporteurs à bas-coût moyen-courriers :

- soit ces critères sont considérés comme moins décisifs pour le long-courrier que pour le court/moyen-courrier (temps de rotation réduit, utilisation horaire journalière par appareil...);
- soit ces critères ne peuvent pas faire l'objet d'une alimentation par des données accessibles et pérennes (coût de maintenance technique, coût d'assistance aéroportuaire, absence de trafic cargo, trafic potentiel induit généré ...).



## RÉSULTATS OBTENUS

Le panel de l'étude (au 1<sup>er</sup> février 2018) comprend des transporteurs qui « s'autoproclament » TBC mais aussi des transporteurs « susceptibles » d'être qualifiés de TBC au regard des éléments d'analyse publics disponibles.

Seize (16) transporteurs ont été retenus dans cet échantillon, tous exploitant des vols au départ de France et/ou d'Europe : Air Asia X<sup>5</sup> (Malaisie), Air Transat (Canada), Azul (Brésil), Air Canada Rouge (Canada), Corsair (France), Eurowings (Allemagne)<sup>6</sup>, French Bee (France)<sup>7</sup>, Joon (France), La Compagnie<sup>8</sup> (France), Level<sup>9</sup> (Espagne), Lufthansa CityLine (Allemagne), Norwegian<sup>10</sup> (Norvège), OpenSkies (France)<sup>11</sup>, XL Airways (France), WestJet (Canada) et WOW (Islande).

Six grilles d'analyse ont été étudiées :

- la première grille d'analyse favorise les transporteurs qui exploitent un seul type d'aéronef, en configuration mono classe et avec une forte densité de sièges ;
- la seconde grille d'analyse met le produit bas-coûts « sans suppléments<sup>12</sup> » au cœur de l'analyse ;
- la troisième grille d'analyse met en valeur les transporteurs multi bases (meilleure utilisation des aéronefs) qui exploitent des vols point à point et de préférence vers des aéroports secondaires ;
- la quatrième grille d'analyse, qui concerne l'image du transporteur, est plus subjective mais peut refléter l'état d'esprit de chaque transporteur ;
- la cinquième grille d'analyse avantage les acteurs indépendants sans liens capitalistiques avec d'autres acteurs aériens et les acteurs ayant une licence/CTA ;
- la sixième grille d'analyse incorpore le coût social en tenant compte des niveaux du coût du travail des pays d'origine des transporteurs.

GRILLE D'ANALYSE « AÉRONEFS »		GRILLE D'ANALYSE « PRODUIT »		GRILLE D'ANALYSE « RÉSEAU »	
GRILLE D'ANALYSE 1		GRILLE D'ANALYSE 2		GRILLE D'ANALYSE 3	
CRITÈRES	POINTS	CRITÈRES	POINTS	CRITÈRES	POINTS
Aéronefs	8	Aéronefs	4	Aéronefs	4
Réseau	4	Réseau	4	Réseau	8
Organisation	4	Organisation	4	Organisation	4
Produit	4	Produit	8	Produit	4
Image	1	Image	1	Image	1
Social	4	Social	4	Social	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

  

GRILLE D'ANALYSE « IMAGE »		GRILLE D'ANALYSE « ORGANISATION »		GRILLE D'ANALYSE « SOCIAL »	
GRILLE D'ANALYSE 4		GRILLE D'ANALYSE 5		GRILLE D'ANALYSE 6	
CRITÈRES	POINTS	CRITÈRES	POINTS	CRITÈRES	POINTS
Aéronefs	4	Aéronefs	4	Aéronefs	4
Réseau	5	Réseau	4	Réseau	4
Organisation	4	Organisation	8	Organisation	4
Produit	4	Produit	4	Produit	4
Image	4	Image	1	Image	1
Social	4	Social	4	Social	8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

5 - Le transporteur malais avait l'intention de relancer des vols européens fin 2017 ou en 2018 (les villes de Barcelone et Istanbul avaient été annoncées), cinq ans après avoir abandonné les dessertes de Paris-Orly et Londres-Gatwick. En fait, la compagnie a annoncé au cours de l'année 2017 l'abandon d'un retour en Europe à moyen terme.

6 - Groupe Lufthansa

7 - Groupe Air Caraïbes. La compagnie French Blue a pris le nouveau nom commercial de French Bee depuis le 6 février 2018.

8 - Le rapprochement entre La Compagnie et XL Airways est pris en compte via la notation de « 1 » dans le secteur « Organisation » qui établit le lien entre les deux entités.

9 - Level ne dispose pas de licence de transporteur aérien. La notation s'effectue donc à partir des moyens d'Iberia utilisés depuis la base de Barcelone.

10 - Il s'agit de la filiale Norwegian Air Shuttle (DY).

11 - Analyse menée sur la base du mode opérationnel en vigueur début 2018 (service tri-classes entre Paris et New York). Au printemps 2018, le modèle évoluera avec l'adoption de la marque Level mais toujours avec les moyens techniques et la licence d'OpenSkies.

12 - no frills

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant

Rang	Compagnies	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4	Hypothèse 5	Hypothèse 6
		Aéronefs	Produits	Réseau	Image	Organisation	Social
1	Air Asia X	>12	>12	>12	>12	>12	>12
2	WOW	>12	>12	>12	>12	>12	>12
3	Norwegian	>12	>12	>12	>12	>12	>12
4	French Bee	>12	>12	>12	>12	9 À 12	>12
5	XL Airways	>12	>12	>12	>12	>12	9 À 12
6	Westjet	9 À 12	9 À 12	>12	>12	9 À 12	>12
7	Level (IB)	9 À 12	9 À 12	9 À 12	9 À 12	9 À 12	9 À 12
8	La Compagnie	9 À 12	6 À 9	9 À 12	6 À 9	9 À 12	9 À 12
9	Air Transat	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9
10	Corsair	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9
11	Eurowings	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9
12	Azul	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9
13	Air Canada Rouge	6 À 9	0 À 6	6 À 9	6 À 9	0 À 6	6 À 9
14	LH Cityline	6 À 9	6 À 9	6 À 9	0 À 6	0 À 6	6 À 9
15	Joon	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9
16	Openskies	0 À 6	0 À 6	6 À 9	6 À 9	6 À 9	6 À 9

Nota : les notes obtenues sur 25 dans les grilles d'analyse susmentionnées, ont été ramenées à 20 pour une lecture plus aisée

>12 9 À 12 6 À 9 0 À 6

Les six grilles d'analyses étudiées établissent des constances au sein des résultats obtenus qui permettent une classification en cinq groupes :

### 1 Transporteurs long-courriers présentant une typologie pouvant être qualifiée d'« ultra bas coûts »

Les transporteurs malaisien Air Asia X, islandais WOW et scandinave Norwegian peuvent être considérés comme entrant dans cette catégorie. Le transporteur malaisien exploite un modèle avec des vols sans escale intermédiaire de/vers sa base. Les hypothèses « social », « image » et « aéronefs » lui permettent d'afficher ses meilleurs résultats.

Le transporteur islandais est organisé autour d'un modèle impliquant une escale intermédiaire pour desservir l'Atlantique Nord (résultats légèrement en retrait pour l'hypothèse « réseau »). WOW se distingue particulièrement dans l'hypothèse « produits ». À mesure que les transporteurs du groupe suivant se développeront sur l'axe de l'Atlantique nord, WOW devra garder un différentiel tarifaire suffisant pour compenser le désavantage compétitif que représente l'escale intermédiaire en Islande et/ou desservir des villes secondaires en exclusivité.

Norwegian obtient des résultats très constants quelles que soient les hypothèses considérées. Son organisation basée autour de plusieurs bases en Europe lui permet d'afficher une flexibilité opérationnelle, voire sociale.

### 2 Transporteurs long-courriers présentant une typologie pouvant être qualifiée de « bas coûts »

Dans ce groupe se positionnent French Bee, XL Airways et WestJet. Des nuances existent entre ces différents transporteurs : seul le transporteur canadien WestJet n'opère pas au sein d'un groupe comprenant des transporteurs « sœurs ». La variété des appareils exploités et des coûts sociaux élevés canadiens le pénalisent (hypothèses « aéronef » et « social ») ; XL Airways s'est proclamée transporteur « bas-coûts » récemment, en réaction à l'arrivée de Norwegian en 2016 sur le marché nord atlantique, bien que le produit soit resté identique et se voit « pénalisée » du fait de son appartenance au groupe de compagnies aériennes XL Airways/La Compagnie (hypothèse « organisation ») ; enfin French Bee bénéficie d'un produit positionné bas-coûts mais est « pénalisée » par son lien avec le groupe Air Caraïbes (hypothèse « organisation ») et par une base d'exploitation unique à Paris-Orly. French Bee obtient d'excellents résultats dans l'hypothèse « produits ».

### 3 Transporteurs long-courriers présentant une typologie pouvant être qualifiée d'« à part »

Level (vols commercialisés sous le code IATA d'Iberia : IB) est un « transporteur bas-coûts à part », d'un type nouveau, puisque étant un nom commercial et non un transporteur (hypothèse « organisation »). À l'été 2018, son activité long-courrier débutera au départ d'Orly avec les moyens humains et techniques d'Openskies<sup>13</sup>. Ce nouveau périmètre modifiera les résultats de l'analyse multicritères.

### 4 Transporteurs long-courriers présentant une typologie pouvant être qualifiée d'« hybride »

Dans le classement intermédiaire, où les résultats obtenus ne permettent pas de dégager de points forts ou faibles particuliers, se positionnent un certain nombre d'acteurs : La Compagnie, Air Transat, Corsair, Eurowings et Azul.

Cette catégorie de transporteurs présente des profils très disparates : **La Compagnie** a un positionnement produit nettement différencié avec une classe unique de type Affaires qui la pénalise logiquement dans l'hypothèse « produit » ; les transporteurs au passé « charter/loisirs », comme **Corsair** ou **Air Transat**, qui visent désormais une montée en gamme de leurs produits face à des concurrents bien établis ; la filiale de groupe traditionnel (Lufthansa) telle qu'**Eurowings**. Cette dernière se développe rapidement depuis la faillite fin 2017 de la compagnie **Air Berlin** ; la compagnie **Azul** offre des caractéristiques bas-coûts (ex, utilisation d'aéroports secondaires, hypothèse « réseau ») et des caractéristiques traditionnelles (ex, offre tri-classes, hypothèse « produits »).

#### 5 Transporteurs long-courriers présentant une typologie ne pouvant pas être qualifiée de « bas coûts »

Dans le bas de ce classement se positionnent un certain nombre d'acteurs (**Air Canada Rouge**, **Lufthansa CityLine**, **Joon** et **OpenSkies**) qui proposent un produit qui peut être qualifié de « hybride » mais dont l'analyse multicritères confirme leur non-appartenance au modèle des bas coûts.

Les filiales de groupes traditionnels telles qu'**Air Canada Rouge** et **Lufthansa CityLine** s'apparentent plus à des transporteurs hybrides qu'au vrai modèle bas-coûts. Les deux transporteurs sont très intégrés à leur maison-mère respective et obtiennent de faibles scores dans les hypothèses « organisation » et « produits ».

L'analyse multicritères confirme le positionnement officiel de **Joon**, ni bas-coûts, ni traditionnel. Le produit offert par **Joon** s'intègre au produit plus global du groupe **Air France** et tente un positionnement commercial inédit et revendiqué en marge des TBC. Les meilleurs résultats s'obtiennent dans l'hypothèse « aéronefs ».

**OpenSkies** s'intègre dans un modèle de transporteur traditionnel avant sa future transformation (et sa disparition en tant que marque propre) sous la marque **Level**.

POUR TOUS CES TRANSPORTEURS, LA QUESTION DE LA RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE DU MODÈLE TBC SE POSE DANS LA MESURE OÙ ILS VISENT UN PUBLIC VFR (VISIT FRIENDS AND RELATIVES) ET/OU UN PUBLIC TRÈS SENSIBLE AUX VARIATIONS DE PRIX CE QUI CONDUIT À DES RECETTES UNITAIRES MOINS ÉLEVÉES QUE POUR LES TRANSPORTEURS TRADITIONNELS DONT UNE PART NON NÉGLIGEABLE DES REVENUS PROVIENT DES CLASSES AFFAIRES, PREMIUM ÉCONOMIE, VOIRE PREMIÈRES<sup>14</sup>

<sup>14</sup> - Long-haul low cost airlines : characteristics of the business model and sustainability of its cost advantages », *Transportation Research Part A* 106 (2017) 2015-234, C. Soyk, J. Ringbeck, S. Spinler.

À titre illustratif, l'analyse multicritères, en 2017, donnait des classements plutôt bons pour **Air Berlin** mais ne préjugeaient pas de sa rentabilité. La principale actionnaire lui ayant retiré son soutien, le transporteur a cessé son activité fin 2017.