

Le low cost long-courrier est-il vraiment low cost ?

➤ par le professeur et chercheur Paul Chiambaretto

PAUL CHIAMBARETTO EST PROFESSEUR DE MARKETING ET STRATÉGIE À MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL ET CHERCHEUR ASSOCIÉ À L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE. SPÉCIALISTE DU TRANSPORT AÉRIEN, IL INTERVIENT DANS DE NOMBREUSES INSTITUTIONS COMME L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE CACHAN, L'ENAC, L'ISAE-SUPAÉRO ET L'ÉCOLE CENTRALE DE LYON.

A lors que French Blue, la filiale low cost long-courrier d'Air Caraïbes, vient d'ouvrir ses vols à la réservation pour Punta Cana, la question de la répliquabilité du modèle low cost aux vols long-courriers se pose de manière accrue.

UN MODÈLE DIFFICILEMENT RÉPLICABLE POUR LE LONG-COURRIER.

Face à la montée en puissance des compagnies à bas coût dans les années 2000, plusieurs chercheurs se sont rapidement interrogés sur la transférabilité du modèle low cost (conçu pour le court et moyen-courrier) au long-courrier. Fixant le seuil à une durée de vol de six heures, Francis et al. (2007) ou Morrell (2008) ont ainsi noté que l'ensemble des caractéristiques classiques des low cost sont difficilement adaptables sur le long-courrier. Par exemple, la configuration monoclasse en forte densité des low cost s'avère peu pertinente pour des vols long-courriers où les classes affaires « subventionnent » traditionnellement les passagers en classe économique. De même, l'utilisation des avions sur le long-courrier est déjà très élevée (au-dessus des quinze heures par jour) et laisse peu de marge d'optimisation, d'autant plus que les contraintes sur les équipages de-

meurent fortes. Dans la même logique, un réseau point à point s'appuyant sur des aéroports secondaires aurait tendance à réduire le taux de remplissage des vols long-courrier qui sont généralement alimentés par les hubs.

UNE DIFFÉRENCE DE COÛTS PLUS RÉDUITE.

La difficulté à répliquer intégralement ces caractéristiques sur le long-courrier n'empêche pas pour autant les compagnies de faire un certain nombre d'adaptations. Daft et Albers (2012) montrent ainsi que la capacité à décomposer l'offre aérienne (pour développer les revenus annexes) varie suivant les destinations long-courriers, et que les marges de manœuvre pour mettre en place une approche low cost ne sont pas les mêmes. Au final, Whyte et Lohmann (2015a) en arrivent à la conclusion que le low cost long-courrier peut permettre de réduire les coûts de l'ordre de 15 à 20 % par rapport aux compagnies classiques. Il y a donc certes une réduction des coûts, mais on reste loin des 40 % d'écart observés sur les réseaux court et moyen-courrier. Par ailleurs, cet écart de coûts reste très fragile et s'avère très sensible aux variations du taux de remplissage de l'avion et du cours du baril (De Poret et al., 2015).

UNE FILIALE LOW COST OU UNE COMPAGNIE AU SEIN DE LA COMPAGNIE ?

A quelques exceptions près (comme Norwegian), il est intéressant de noter que la majorité des low cost long-courriers sont des filiales de compagnies aériennes traditionnelles. Par ailleurs, ces compagnies dites low cost offrent souvent des prestations de qualité équivalente ou parfois même supérieure à leurs compagnies mères. Se pose alors la question de la pertinence de la catégorisation de ces filiales comme compagnies low cost. Dans cette optique, Whyte et Lohmann (2015b) considère que ces compagnies ne sont pas nécessairement des low cost, mais plutôt des « carrier-within-a-carrier » (CWC), c'est-à-dire des compagnies au sein de compagnies permettant de s'adresser à de nouveaux segments de marché avec une offre différente. Avec une marque différente, les CWC permettent d'éviter la confusion dans l'esprit



du consommateur, mais elles offrent surtout à la compagnie mère la possibilité de s'adapter plus rapidement aux évolutions du marché (Graham et Vowles, 2006).

A ce jour, la création de filiales low cost long-courriers semble donc plutôt relever d'une stratégie permettant aux compagnies traditionnelles de repartir à zéro et créer une nouvelle compagnie à partir d'une feuille blanche, sans pour autant appliquer sur le long-courrier les préceptes des compagnies à bas coût. ■

Références

- Daft J, Albers S. 2012. A profitability analysis of low cost long-haul flight operations. *Journal of Air Transport Management* 19: 49-54.
- De Poret M, O'Connell JF, Warnock-Smith D. 2015. The economic viability of long-haul low cost operations: Evidence from the transatlantic market. *Journal of Air Transport Management* 42: 272-281.
- Francis G, Dennis N, Ison S, Humphreys I. 2007. The transferability of the low cost model to long-haul airline operations. *Tourism Management* 28(2): 391-398.
- Graham B, Vowles TM. 2006. Carriers within Carriers: A Strategic Response to Low cost Airline Competition. *Transport Reviews* 26(1): 105-126.
- Morrell P. 2008. Can long-haul low cost airlines be successful? *Research in Transportation Economics, The Economics of Low Cost Airlines* 24(1): 61-67.
- Whyte R, Lohmann G. 2015a. Low cost long-haul carriers: A hypothetical analysis of a 'Kangaroo route'. *Case Studies on Transport Policy* 3(2): 159-165.
- Whyte R, Lohmann G. 2015b. The carrier-within-a-carrier strategy: An analysis of Jetstar. *Journal of Air Transport Management* 42: 141-148.