



THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :
Université Toulouse – Jean Jaurès

Présentée et soutenue par

Wenfei WANG

Le 25 juin 2021

Libéralisation du Transport Aérien et Stratégies Touristiques des Compagnies Aériennes

École doctorale et discipline ou spécialité
ED TESC (Temps, Espaces, Sociétés, Cultures)
Sciences économiques

Unité de recherche
UMR 5044 Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation, Pouvoir
(CERTOP)

Directeur de Thèse
François VELLAS, Professeur à l'Université Toulouse 1 - Capitole

Jury

Olga RIVERA HERNAEZ, Professeur à l'Université de Deusto - Rapporteur
Joël RABOTEUR, Maître de conférences à l'Université des Antilles - Rapporteur
Jean-Pierre POULAIN, Professeur à l'Université Toulouse - Jean Jaurès
François VELLAS, Professeur à l'Université Toulouse 1 - Capitole

Université Toulouse - Jean Jaurès
Laboratoire CERTOP

THÈSE

DOCTORAT

Sciences Economiques

Libéralisation du Transport Aérien et Stratégies Touristiques des Compagnies Aériennes

Wenfei WANG

Présentée et soutenue publiquement

Le 25 juin 2021

Directeur de Recherche

François VELLAS, Professeur à l'Université Toulouse 1 - Capitole

JURY

Olga RIVERA HERNAEZ, Professeur à l'Université de Deusto - Rapporteur

Joël RABOTEUR, Maître de conférences à l'Université des Antilles - Rapporteur

Jean-Pierre POULAIN, Professeur à l'Université Toulouse - Jean Jaurès

François VELLAS, Professeur à l'Université Toulouse 1 - Capitole

*« L'université n'entend ni approuver ni désapprouver les
opinions particulières de candidat. »*

REMERCIEMENTS

Je souhaite avant tout exprimer mon profond gratitude au professeur François Vellas, mon directeur de thèse, qui m'a accompagné tout au long de mon cursus universitaire, du master au doctorat. Sa compétence, sa rigueur scientifique et sa clairvoyance ont nourri ma réflexion et orienté mes recherches.

J'exprime toutes mes remerciements aux rapporteurs de cette thèse Mme. Olga Rivera Hernaez, Professeur à l'Université de Deusto et M. Joël Raboteur, Maître de conférences à l'Université des Antilles, pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail.

J'adresse mes sincères remerciements au Professeur Jean-Pierre Poulain qui a accepté de siéger dans ce jury de thèse.

Je souhaite également présenter mes remerciements à Dr. Bilal Ali Ahmad pour ses relectures minutieuses, ses remarques formelles et sa disponibilité.

Je présente tous mes sentiments d'amour à toute la famille, pour leur soutien, leur écoute et leurs encouragements. Je souhaite également présenter mes remerciements à mon mari, Chenxu Wang, pour son soutien et ses remarques, merci d'avoir été là tout au long de ma thèse. Je voudrais également remercier ma fille, Jinxi Wang, pour son innocence et son esprit optimiste de m'avoir donné l'audace pour dépasser toutes les difficultés.

J'adresse mes salutations à mes collègues et amis, dont le soutien m'a été précieux ces dernières années.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE.....	9
ABREVIATIONS.....	13
INTRODUCTION	15
1^E PARTIE.....	29
LA REGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN ET LES STRATEGIES TOURISTIQUES TRADITIONNELLES DES COMPAGNIES AERIENNES	29
CHAPITRE 1.....	33
LA REGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN ET LES LIBERTES DE L’AIR	33
<i>SECTION 1. LA REGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN ET LA CONVENTION DE CHICAGO</i>	<i>36</i>
<i>SECTION 2. LA REGLEMENTATION RIGOUREUSE.....</i>	<i>39</i>
<i>SECTION 3. LA REGLEMENTATION ASSOUPLEE</i>	<i>45</i>
CHAPITRE 2.....	49
LES TENDANCES DU TRANSPORT AERIEN ET DU TOURISME INTERNATIONAL	49
<i>SECTION 1. LA DEMANDE DE TRANSPORT AERIEN</i>	<i>52</i>
<i>SECTION 2. LA DEMANDE DE TOURISME INTERNATIONAL</i>	<i>84</i>
<i>SECTION 3. LES EFFETS DE LA PANDEMIE DE COVID-19 SUR LE TRANSPORT AERIEN ET LE TOURISME</i>	<i>103</i>
<i>SECTION 4. LES PREVISIONS DE LA DEMANDE DE TRANSPORT AERIEN ET DE TOURISME</i>	<i>117</i>
CHAPITRE 3.....	128
LES STRATEGIES TOURISTIQUES TRADITIONNELLES DES COMPAGNIES AERIENNES DANS LE CADRE DE LA REGLEMENTATION.....	128
<i>SECTION 1. L’INTEGRATION VERTICALE DES COMPAGNIES AERIENNES.....</i>	<i>131</i>
<i>SECTION 2. L’INTEGRATION HORIZONTALE, COMBINAISONS DES COMPAGNIES AERIENNES</i>	<i>144</i>

2^E PARTIE	158
LA DEREGLEMENTATION ET L'EMERGENCE DE NOUVELLES STRATEGIES TOURISTIQUES DES COMPAGNIES AERIENNES	158
CHAPITRE 1	162
LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN	162
<i>SECTION 1. LE CADRE DE LA LIBERALISATION DU TRANSPORT AERIEN : LA 7^{EME}, 8^{EME} ET 9^{EME} LIBERTE DE L'AIR</i>	<i>165</i>
<i>SECTION 2. LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN AUX ETATS-UNIS</i>	<i>173</i>
<i>SECTION 3. LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN DANS L'UNION EUROPEENNE</i>	<i>180</i>
<i>SECTION 4. LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN DANS LE RESTE DU MONDE</i>	<i>185</i>
CHAPITRE 2	192
L'ADAPTATION DES STRATEGIES TOURISTIQUES COMPAGNIES AERIENNES TRADITIONNELLE : LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION	192
<i>SECTION 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION</i>	<i>195</i>
<i>SECTION 2. LA DIFFERENCIATION DES COMPAGNIES AERIENNES BASEE SUR LES STRATEGIES DE HUB</i>	<i>208</i>
<i>SECTION 3. LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION BASEES SUR LES ALLIANCES ET LES ACCORDS COMMERCIAUX DES ENTREPRISES TOURISTIQUES</i>	<i>243</i>
CHAPITRE 3	265
LES NOUVELLES STRATEGIES TOURISTIQUES ET LES COMPAGNIES AERIENNES A BAS COUTS (LOW-COST)	265
<i>SECTION 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA STRATEGIES TOURISTIQUES : LES COUTS COMPARATIFS</i>	<i>268</i>
<i>SECTION 2. LE MODELE DES COMPAGNIES AERIENNES LOW-COST ET LA STRATEGIE DE COUT</i>	<i>289</i>
<i>SECTION 3. LA STRATEGIE TOURISTIQUE DE LA CREATION DE COMPAGNIES LOW-COST PAR LES COMPAGNIES REGULIERE</i>	<i>321</i>
<i>SECTION 4. LES STRATEGIES TOURISTIQUES DES COMPAGNIES LOW-COST INDEPENDANTES</i>	<i>329</i>
CONCLUSION	338
BIBLIOGRAPHIE	346
ANNEXES	381
TABLE DES MATIERES	393

TABLE DES TABLEAUX.....	400
TABLE DES ILLUSTRATIONS	403
RESUME	407

ABREVIATIONS

ACI	Airports Council International
ASK	Available Seat Kilometer
ASM	Available Seat Miles
CEC	Commission of the European Communities
DGAC	Direction Générale de l'Aviation Civile
DGAC	Direction générale de l'aviation civile
DOT	Department of Transport
FAA	Federal Aviation Agency
FFP	Frequent-flyer program
IATA	International Air Transport Association
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
ONU	Organisation des Nations Unies
OPEP	Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
PIB	Produit Intérieur Brut
PKT	Passagers-kilomètres transportés
PNC	Personnel navigant commercial
PNT	Personnel navigant technique
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
WHO	World Health Organization

INTRODUCTION

Le transport aérien est un moyen important de transport de passagers, en particulier le transport longue distance et international de passagers, qui a contribué au développement du commerce et du tourisme dans le monde. L'industrie du tourisme a également favorisé le développement de l'industrie de transport aérien.

Le transport aérien : un secteur en croissance depuis 1950 malgré les crises

Sur long terme, le marché du transport aérien s'est caractérisé par une forte croissance, qui tend cependant à se réduire avec le temps¹. Dans les années 1950 et 1960, l'industrie du transport aérien était une nouvelle industrie et le taux de croissance annuel moyen du passagers-kilomètres transportés (PKT) du transport aérien mondial atteignaient environ 15% par an. Dans les années 1970, le taux de croissance annuel moyen est passé à environ 9% et dans les années 1980, celui-ci est tombé à 5,7% par an. Au cours des années 1990, le taux de croissance annuel moyen du transport aérien en passagers-kilomètres transportés est resté à 4,8% par an. En effet, la croissance a été bien supérieure aux prévisions de début de la période². Cette progression inattendue peut être expliquée par la déréglementation du transport aérien au sein de l'Union Européenne, mais aussi par les stratégies touristiques adoptées par les compagnies aériennes.

Dans les 10 premières années du 21^e siècle, le taux de croissance annuel moyen en PKT était d'environ 5% par an. Pendant la période 2010-2019, le taux de croissance annuel moyen pour PKT est remonté à 6,5% grâce à une croissance économique

¹ DRAST (2006). *Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres*, [en ligne], consulté le 03 mars 2021, <http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0060/Temis-0060598/16897.pdf>.

² A cause de la guerre du Golfe en 1991 et la récession, les compagnies aériennes subissent des pertes considérables. Selon les statistiques de l'IATA, le trafic international a reculé pour la première fois de 4,4 % en 1991.

mondiale stable et au développement du tourisme. On remarque que le taux de croissance annuel moyen du transport aérien mondial a progressivement ralenti, mais en raison de l'importance de la base, la croissance actuelle de 5% est bien supérieure à la croissance de 9% pour les années 1970.

Les enjeux soulevés par nos travaux

La croissance économique et le développement de l'industrie du tourisme sont les principaux moteurs du développement de l'industrie du transport aérien. D'après les données de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI), le taux de croissance du transport aérien mondial de passagers est plus rapide que celui de l'économie mondiale. Depuis 1995, le secteur du transport aérien a bénéficié de la stabilité de l'économie mondiale (le taux de croissance annuel moyen du PIB mondial est de 2,8%) et de l'amélioration des conditions du commerce mondial. Ainsi le trafic aérien mondial en termes de passagers-kilomètres transportés a enregistré un taux annuel de croissance moyen de 5,0 %³. A ce titre, le secteur du transport aérien s'est montré un secteur porteur pour le commerce international, notamment avec la libéralisation des échanges sur le marché.

Cependant, le développement de l'industrie du transport aérien présente une forte vulnérabilité. Cette industrie est fortement affectée par des facteurs externes tels que : la crise pétrolière, les guerres, les facteurs politiques, le terrorisme, les catastrophes naturelles, les accidents d'aviation et les crises sanitaires, qui auront tous un impact considérable sur l'industrie de l'aviation civile mondiale. Ainsi, le transport aérien est un secteur très sensible ; il est d'abord déterminé par ses caractéristiques de transport

³ OACI (2012). *L'aviation mondiale et l'économie mondiale*, [en ligne], consulté le 03 février 2021, https://www.icao.int/sustainability/Pages/FR/Facts-Figures_WorldEconomyData_FR.aspx.

de passagers. Lorsque des risques tels que les épidémies et les catastrophes naturelles surviennent, la sécurité des personnes est la plus importante, elle a donc un impact plus important sur le transport aérien civil.

Au cours des 30 dernières années, le développement de l'aviation civile mondiale a connu plusieurs fluctuations majeures. La première est la crise pétrolière mondiale de 1980, où le taux de croissance en PKT a fortement chuté de 11,5% à 3% par rapport à l'année précédente. La seconde est la guerre du Golfe en 1991, qui a provoqué une croissance négative de 3,5%. La troisième est la crise financière asiatique de 1997-1998 dont l'impact est apparu en 1998 où le taux de croissance est passé de 8,4% en 1997 à 1,3%. La quatrième a été l'attentat terroriste du 9 septembre aux États-Unis en 2001, où le taux de croissance en PKT est passé de 8% l'année précédente à -4%. La cinquième fois a été la crise financière mondiale de 2008, où le taux de croissance est passé de 7,1% en 2007 à 1,8%. En 2019, sous l'influence du crash aérien indonésien et des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, le taux de croissance est passé de 7,9% de l'année précédente à 4,3%. Récemment, l'épidémie de la Covid-19 qui a éclaté au début de l'année 2020 était encore plus critique pour l'industrie aéronautique ; les vols ont été annulés et les frontières ont été fermées. Selon les statistiques de l'International Air Transport Association (IATA), la demande de transport aérien en PKT a diminué de 66,3% en 2020 par rapport à l'année précédente⁴.

En outre, le trafic international du transport aérien en termes de passagers-kilomètres transportés a diminué de 85,3% en décembre 2020 par rapport en novembre 2020, 3

⁴ IATA (2021), *Economic Performance of the Airline Industry*, [en ligne], consulté le 05 février 2021, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---november-2020---report/>

points de pourcentage de plus que la baisse du mois précédent. Aucun signe d'amélioration des voyages internationaux n'a été remarqué depuis le pic de crise en avril. Le nombre de passagers internationaux en 2020 était bien inférieur aux niveaux de 2019 avec une baisse de -74% en glissement annuel. Les arrivées de touristes internationaux sont également restées stagnantes et ont suivi une tendance similaire à celle du trafic international de passagers⁵.

L'intérêt d'étudier le transport aérien et le tourisme

Le transport aérien de passagers est étroitement lié au développement du tourisme, en particulier au développement du transport aérien international de passagers et du tourisme international. Selon les statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), les touristes internationaux dans le monde ont atteint 1 461 millions en 2019, soit une augmentation de 3,8% par rapport à 2018. Les arrivées touristiques internationales dans le monde devraient augmenter de 3,3 % par an entre 2010 et 2030, pour atteindre 1,8 milliard d'arrivées en 2030, selon l'étude prospective à long terme de l'OMT « Le tourisme à l'horizon 2030 »⁶. Par conséquent, la croissance de l'industrie du tourisme favorisera le développement du secteur du transport aérien.

En effet, le secteur du tourisme dresse une demande forte et continue au transport aérien, et le contexte reste toujours opportun à long terme, malgré les fluctuations du marché. Le ralentissement dans les deux secteurs est généralement suivi d'un rebond rapide, parfois plus fort qu'auparavant.

⁵ OACI (2021). *Air Transport Monthly Monitor : FEB 2021*, [en ligne], consulté le 07 mars 2021, https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2021/Monthly_Monitor_February_2021.pdf.

⁶ OMT (2011). *Tourism Towards 2030 / Global Overview - Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly - 10 October 2011*, UNWTO, Madrid, [en ligne], consulté le 07 mars 2021, <https://doi.org/10.18111/9789284414024>.

En réalité, le phénomène d'internationalisation du tourisme depuis l'après Seconde Guerre Mondiale a fortement impacté le marché du transport aérien. La spécificité du développement du tourisme au XXème siècle est double : sa démocratisation continue ainsi que l'intensification des circulations⁷. Sa démocratisation se traduit tout d'abord par l'invention du « tout compris » par Thomas Cook à la fin des années 1860, ensuite par la fin d'une forme de monopole de l'Europe comme destination touristique, enfin par la diversification géographique des visiteurs. En effet, depuis les années 1980, l'Asie, la péninsule Arabique et l'Afrique sont aussi très fréquentés et les touristes non occidentaux sont de plus en plus nombreux. Dans ce contexte, les auteurs s'entendent pour mettre au jour un ensemble d'enjeux liés au tourisme et qui pourraient être transposés au secteur du transport aérien :

- **D'un point de vue culturel** : les motifs des voyages diffèrent en fonction des cultures concernées. Si les Européens et les Nord-Américains recherchent « l'authenticité, la poursuite d'un Eden agreste », les Asiatiques « privilégient la consommation hédoniste »⁸
- **D'un point de vue politique** : ils amènent à considérer les deux secteurs comme une stratégie politique visant soit à représenter une réussite et la modernité, soit à déstabiliser le pouvoir en place en déstabilisant le tourisme (terrorisme, discours contre le tourisme, etc.)
- **D'un point de vue géopolitique** : le tourisme et le transport aérien sont contraints et parfois fragilisés par le contexte géopolitique international⁹
- **D'un point de vue économique** : le tourisme et le transport aérien s'inscrivent dans une mondialisation d'échange de services. De ce fait, ils

⁷ CHAUBET, F. (2013). *La mondialisation culturelle*. Paris. Presses Universitaires de France. 2013.

⁸ *Ibid*

⁹ DEHOORNE, O. (2013). Une histoire du tourisme international : de la déambulation exotique à la bulle sécurisée, *Revue internationale et stratégique*, n°90, p.77-85.

sont marqués par le développement d'une concurrence des destinations. Il est aussi empreint d'un ensemble de promesses, comme celle de la réduction de la pauvreté. Ainsi, certains chercheurs s'attachent aujourd'hui à mesurer les effets socio-économiques du transport aérien et du tourisme grâce à l'économétrie. Il s'agit alors de démontrer les liens entre développement touristique et réduction de la pauvreté, en s'appuyant sur l'analyse du discours des organisations internationales comme l'OMT¹⁰

- **D'un point de vue symbolique :** le transport aérien et le tourisme sont à la fois produits par et producteurs de mondialisation. Dans ce cadre, la mondialisation amène à la fois une forme d'uniformisation des pratiques touristiques en même temps qu'une réaffirmation des spécificités des destinations desservies¹¹. Il s'agit alors, par exemple, de construire une méthodologie pour analyser la « fabrique » des lieux touristiques¹².
- **D'un point de vue stratégique :** l'internationalisation d'échange de services amène les structures liées au transport aérien et au tourisme, comme les aéroports, les entreprises d'hôtellerie et de restauration à penser leur intégration dans la mondialisation.

Au regard de ces enjeux, il semblerait que les recherches en sciences humaines et sociales s'accordent sur la dimension plurielle des enjeux de l'internationalisation du tourisme ainsi que sur son hybridation avec le transport aérien. Par conséquent, le secteur du transport aérien s'appuie sur le tourisme et pour les différents motifs

¹⁰ EL MENYARI, Y. (2016). Tourisme international, pauvreté et inégalités. Une analyse empirique. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, n°35/2.

¹¹ COËFFE, V., PEBARTHE, H. et VIOLIER, P. (2007). Mondialisations et mondes touristiques. *L'Information géographique*, Vol.71, p.83-96.

¹² ANDREEA, A. et STOCK M. (2011). *Reconstruire la mondialisation du tourisme. Une approche géo-historique*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2021, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00716562/document>.

(loisirs, affaires) pour créer des dessertes et assurer des vols pour les passagers. A son tour le tourisme a besoin du transport aérien pour le transport des touristes vers leurs destinations. En effet, le transport aérien constitue un élément clé de l'expérience touristique. Ainsi, des destinations touristiques ont profité de leur bonne desserte aérienne pour développer leurs arrivées touristiques. Ce développement s'est traduit par l'amélioration des infrastructures et des retombées économiques tout au long de la chaîne de valeur. A l'inverse, le transport aérien s'est adapté aux besoins des passagers en créant de nouveaux services et en développant de nouvelles infrastructures (aéroports, hôtels...). La corrélation entre les deux secteurs est également observée au niveau des différents services annexes (agences de voyages, packaging...).

De la réglementation à la libéralisation et les nouveaux défis du marché

Dans la littérature le terme « libéralisation » est préféré à celui de la « dérèglementation », car le secteur du transport aérien est toujours considéré comme assujéti à des règles qui définissent le cadre juridiques et réglementaires des compagnies aériennes.

Depuis la convention de Chicago en 1944 et la mise en place des 6 premières libertés de l'air, les compagnies aériennes s'appuyaient sur des stratégies touristiques traditionnelles. Ces stratégies reposaient principalement sur l'intégration verticale en amont et en aval et l'intégration horizontale. Ces stratégies ont permis aux compagnies aériennes de se développer et de conquérir de nouveaux marchés.

La dérèglementation du transport aérien est apparue d'abord aux États-Unis suite à l'adoption de textes entre 1977 et 1980, à la suite de la forte concurrence entre les compagnies américaines sur le marché qui a fait disparaître plusieurs compagnies du

marché. L'Europe a suivi le processus de déréglementation mais d'une façon progressive. En réalité, le secteur du transport aérien est toujours confronté à de nouveaux défis liés aux enjeux du marché, notamment les facteurs technologiques et socio-économiques qui nécessitent de répondre rapidement aux besoins et de s'adapter en permanence.

Cette déréglementation a eu un impact rapide sur le marché du transport aérien, qui s'est traduit par la baisse des prix, la multiplication de l'offre et l'amélioration de services pour les passagers. Voyager est devenu facile grâce aux services de connexion et au confort offerts par les compagnies aériennes. Par ailleurs, la déréglementation a augmenté la concurrence sur le marché. Ceci a conduit les compagnies aériennes à revoir leurs politiques de développement et leurs stratégies touristiques. Par conséquent, des compagnies low-cost ont émergé et modifié la structure du marché en favorisant le développement de dessertes et de nouvelles destinations touristiques.

Avec la libéralisation, on a assisté à l'ouverture du marché et à l'échange facilité des biens et services ce qui a contribué à la croissance du commerce des services, mais également l'augmentation de la concurrence et la mise en place de l'Open Sky. Ceci soulève la question suivante : Comment les compagnies aériennes se sont adaptées aux nouvelles règles du marché ? et quelles sont les nouvelles stratégies adoptées par ces compagnies ?

Problématique de recherche

La perception du transport aérien comme un service échangeable sur le marché international nécessite la compréhension des enjeux liés à son développement et ainsi

que des facteurs déterminants dans les flux d'échange. Dans l'optique de comprendre les enjeux liés au secteur du transport aérien et leur impact sur le développement du tourisme international, nous privilégierons les analyses d'un point de vue réglementaire. Ceci nous permettra de comprendre l'évolution du cadre réglementaire et son impact sur le trafic international des passagers.

Dans cette perspective, l'apparition de nouvelles libertés de l'air a soulevé de nouveaux déterminants d'échange de services sur le marché, notamment ceux liés au tourisme international.

A partir de ce raisonnement, nous établirons l'hypothèse suivante :

La libéralisation du transport aérien a conduit au développement du secteur, ce qui a participé à l'émergence de nouvelles stratégies touristiques des compagnies aériennes et au développement du tourisme mondial.

Cette hypothèse questionne une double problématique : les portées du secteur aérien d'un point de vue théorique et échange de services et le rôle du transport aérien dans l'émergence du tourisme mondial.

Ainsi, les travaux menés dans le cadre de cette thèse ont vocation à répondre à deux questions essentielles :

- **Quelles sont les portées du secteur du transport aérien** du point de vue des théories du commerce international et dans quelle mesure peuvent-elles expliquer les stratégies touristiques des compagnies aériennes traditionnelles dans le cadre de la réglementation ?

- **De quelle manière la déréglementation a participé à l'évolution des stratégies touristiques** des compagnies aériennes et comment ces dernières ont-elles pu s'adapter aux nouvelles règles sur un marché concurrentiel ?

Si la première question peut être considérée comme un point de départ essentiel dans la compréhension du système aérien sur le marché ; elle permet de comprendre l'objet qui nous intéresse ; la seconde question est quant à elle plus réflexive et transversale. La possibilité d'y répondre nécessite la première question comme préalable.

La réponse à ces deux questions nous permettra dans un troisième temps de produire un cadre d'analyse à la fois adapté aux chercheurs en sciences humaines et sociales qui s'intéressent aux enjeux liés à l'émergence du transport dans et par le tourisme dans une approche d'internationalisation des services. Nous entendons par l'intermédiaire de ce travail contribuer à la compréhension des processus liés à la mondialisation et leur impact sur le transport aérien et l'émergence du tourisme.

Méthodologie de recherche

Nous nous appuyerons sur les théories du commerce international que nous suivrons comme fil conducteur, pour expliquer les flux de services dans le secteur du transport aérien. L'analyse théorique portera dans un premier temps sur la théorie de différenciation pour expliquer les flux d'un point de vue de la demande de différence. Dans un deuxième temps, nous nous appuyerons dans notre démarche sur l'analyse de la théorie des coûts comparatifs pour expliquer le rôle des économies d'échelle

dans la diversification de l'offre des compagnies afin de répondre à une demande variée.

Nous entendons par le biais de notre méthodologie trouver une nouvelle approche pour expliquer la croissance du tourisme mondial. Cette approche s'appuie sur des exemples concrets de compagnies aériennes qui permet d'illustrer la différenciation à plusieurs niveaux ainsi que le fonctionnement des coûts comparatifs.

Par l'appui d'une analyse théorique approfondie, nous montrerons le déploiement des stratégies des compagnies aériennes sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ensuite, nous montrerons comment les nouvelles stratégies touristiques des compagnies aériennes ont constitué une partie majeure de ce déploiement. Enfin, nous nous intéresserons à étudier l'impact de la stratégie touristique des compagnies aériennes sur le développement du tourisme international.

Les résultats attendus à partir de cette analyse permettront d'identifier quels sont les déterminants à la base de nouvelles stratégies touristiques des compagnies aériennes et l'émergence de destinations touristiques dans le monde. Également les résultats doivent montrer, en quoi, certaines stratégies touristiques des compagnies aériennes peuvent être mise en œuvre afin de renforcer leur place à la fois sur le marché du transport aérien et sur le marché du tourisme.

La thèse est divisée en deux parties. La première partie traite de la réglementation dans le secteur du transport aérien, qui a permis la croissance du trafic de passagers dans les différentes régions du monde. Cette croissance a également été bénéfique pour le secteur du tourisme, qui à son tour a connu une croissance des arrivées touristiques internationales. Dans le cadre de la réglementation, les compagnies

aériennes se sont appuyées sur des stratégies touristiques traditionnelles, notamment l'intégration verticale et horizontale. Cette intégration a permis aux compagnies aériennes de se développer sur le marché (*Partie 1*).

La deuxième partie traite de la dérèglementation progressive du transport aérien dans le monde et la libéralisation du marché, grâce aux nouvelles libertés de l'air. De plus, elle étudie l'impact de la dérèglementation sur l'ouverture du marché à la concurrence et l'adaptation des compagnies aériennes aux nouveaux enjeux du marché. Basée sur une stratégie de différenciation, les compagnies aériennes ont adapté d'abord leurs stratégies touristiques existantes et ensuite développé de nouvelles stratégies sur le marché (*Partie 2*).

1^e PARTIE

LA RÉGLEMENTATION DU TRANSPORT AÉRIEN ET LES STRATÉGIES TOURISTIQUES TRADITIONNELLES DES COMPAGNIES AÉRIENNES

Le transport aérien était régi par une réglementation, qui définit les aspects réglementaires du transport aérien international. La convention de Chicago a déterminé le cadre réglementaire par une mise en place quatre libertés de l'air. Ces libertés déterminent les droits des compagnies aériennes sur le marché du transport international. L'assouplissement de la réglementation est apparu grâce à la cinquième et sixième liberté de l'air qui ont ouvert partiellement le marché du transport aérien et ont contribué à l'augmentation du trafic de transport domestique et international, ainsi qu'au développement touristique dans certaines régions dans le monde. Les différentes régions dans le monde ont donc vu leurs arrivées et recettes touristiques en croissance avec un impact socio-économique remarquable qui a fait bénéficier la population locale.

En effet, les compagnies aériennes devaient adopter une stratégie touristique qui s'inscrit dans le cadre de la réglementation du transport aérien en vigueur. Ceci a conduit à la mise en place d'une stratégie d'intégration verticale et horizontale, afin de répondre à la demande touristique en croissance.

Cette stratégie soulève ainsi les interrogations suivantes : De quelle manière l'assouplissement de la réglementation a contribué au développement des stratégies touristiques de ces compagnies ? Comment la stratégie de l'intégration a participé au développement du tourisme international ? Quelles sont les portées et les limites de la stratégie d'intégration dans le secteur du tourisme ?

Afin de répondre à ces questions, nous étudierons dans un premier temps la réglementation du transport aérien et les libertés de l'air dans le cadre de l'OACI (*Chapitre 1*). Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux tendances du transport aérien et du tourisme international (*Chapitre 2*). Dans un dernier temps,

nous analyserons les stratégies touristiques traditionnelles des compagnies aériennes dans le cadre de la réglementation du transport aérien (*Chapitre 3*).

CHAPITRE 1

LA REGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN ET

LES LIBERTES DE L’AIR

L'industrie du transport aérien est traditionnellement une industrie très réglementée. Les activités des compagnies aériennes sont soumises à des réglementations et des règles nationales, bilatérales et multilatérales¹³. De 1919 à 1949, afin de s'adapter au développement de l'industrie du transport aérien, un ensemble de systèmes-cadres internationaux se sont progressivement formés dans les domaines de la technologie, de l'économie et de la politique.

Dans ce cadre, les libertés de l'air se constituent un ensemble de droits de l'aviation commerciale accordant aux compagnies aériennes d'un pays le privilège d'entrer et d'atterrir dans l'espace aérien d'un autre pays. En prévision de la nécessité à la fois de permettre et de réguler la croissance prévue de l'aviation civile internationale après la Seconde Guerre mondiale, les États-Unis avaient appelé à un ensemble normalisé de droits aériens distincts qui pourraient être négociés entre les États.

Ainsi, des libertés ont été formulées et constituées en tant que cadre réglementaire des compagnies aériennes de transport de passagers dans la Convention relative à l'aviation civile internationale de 1944. Cette convention a réussi à élaborer un accord multilatéral dans lequel les deux premières libertés, connues sous le nom d'Accord international de transit des services aériens, ou « Accord des deux libertés », étaient ouvertes à tous les signataires. Depuis, plusieurs autres libertés ont été ajoutées, bien que toutes ne soient pas reconnues par un traité international.

Afin de comprendre le fonctionnement de la liberté de l'air et son impact sur l'aviation et les compagnies aériennes, nous étudierons la réglementation du transport aérien à travers la convention de Chicago (*Section I*), puis nous

¹³ DOGANIS, R. (2009). *Flying off course: Airline economics and Marketing*, 4^{ème} Edition, New York, Routledge, p. 25.

analyserons la réglementation rigoureuse (*Section 2*) et enfin la réglementation assouplie (*Section 3*).

Section 1. La réglementation du transport aérien et la Convention de Chicago

La Convention relative à l'aviation civile internationale (1944) était destinée à préparer un cadre dans lequel le transport aérien civil pourrait se développer. En effet, elle a introduit neuf libertés de l'air pour les États qui ont adopté la Convention et conclu des traités bilatéraux qui donnent certains droits aux opérateurs de services aériens internationaux réguliers.

La Convention relative à l'aviation civile internationale, aussi connue sous le nom de la Convention de Chicago, a été signée le 7 décembre 1944 par 54 pays. Elle constitue le cadre juridique général et la base de toute l'activité aérienne internationale civile¹⁴. Son objectif est de « *promouvoir la coopération et créer et préserver entre les nations et les peuples du monde l'amitié de compréhension* »¹⁵.

1 L'Organisation de l'aviation civile internationale

En effet, l'évolution du transport aérien après la deuxième guerre mondiale s'est heurtée à des contraintes d'ordre politique et technique. Ceci a conduit les États-Unis

¹⁴ LOUIS, C. (1956). Les services aériens réguliers internationaux et les accords intéressant la France. *Annuaire français de droit international*, Vol. 2, p. 279-300, [en ligne], consulté le 12 avril 2017, https://www.persee.fr/doc/afdi_0066-3085_1956_num_2_1_1236/.

¹⁵ OACI (2016). Historique de l'OACI et la Convention de Chicago, [en ligne], consulté le 12 avril 2017, <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/FR/default.aspx>.

à réaliser des consultations avec ses alliés qui ont abouti à une conférence internationale à Chicago avec la participation de 55 États, dont 52 ont signé la convention de Chicago sous le nom de la nouvelle « Convention relative à l'aviation civile internationale »¹⁶.

Le 7 décembre 1944, la Convention de Chicago a créé l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) en vue de « *structurer et d'appuyer l'intense coopération internationale que requerrait le réseau naissant de transport aérien mondial* ». Cette dernière est une institution spécialisée des Nations Unies chargée de coordonner et de réglementer les voyages aériens internationaux. Son rôle est de participer à l'élaboration des normes qui permettent la standardisation du transport aéronautique international (les vols à l'intérieur d'un même pays ne sont pas concernés par l'OACI)¹⁷.

Les annexes et les normes de la convention de Chicago ont évolué depuis 1944, pour contenir aujourd'hui plus de 12000 normes et pratiques recommandées, qui ont été adoptées par les 193 États membres actuels de l'OACI. Ces normes ont contribué au développement socio-économique du réseau moderne de transport aérien d'aujourd'hui¹⁸.

Tous les pays du monde mettent en œuvre les procédures et normes techniques unifiées de sécurité aérienne de l'Organisation de l'aviation civile internationale et disposent d'un ensemble complet de procédures de supervision de la sécurité. Aucune compagnie aérienne ne peut abaisser ou modifier arbitrairement les normes

¹⁶ OACI (2016). Historique de l'OACI et la Convention de Chicago, [en ligne], consulté le 12 avril 2017, <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/FR/default.aspx>.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

de sécurité pour obtenir un avantage concurrentiel. Les 193 gouvernements signataires de la convention de Chicago financent l'OACI, et lui donnent mandat dans l'objectif d'appuyer leur coopération dans le secteur du transport aérien. A savoir que l'OACI n'est pas un organisme de réglementation, ainsi les règles dans les normes de l'institution ne se substituent pas aux exigences réglementaires nationales¹⁹.

2 Les principes de la Convention de Chicago

En plus de son rôle dans l'établissement du cadre réglementaire mondial de la sécurité de l'aviation civile internationale, l'OACI joue le rôle d'organisateur économique des services aériens. Elle se fixe les principes stratégiques suivants : la sécurité, la capacité et l'efficacité de la navigation aérienne, la sûreté et la facilitation, le développement économique du transport aérien et la protection de l'environnement. Outre son rôle de création de normes mondiales pour l'aviation civile internationale, l'OACI a élaboré un programme d'audit de ces normes dans le domaine de la sécurité aérienne.

La Convention de Chicago a créé l'OACI et a établi l'article 1, le principe selon lequel « *chaque État a la souveraineté complète et exclusive sur l'espace aérien au-dessus de son territoire* »²⁰. Cela signifie que chaque État a le droit de contrôler les services aériens réguliers au-dessus de son territoire.

¹⁹ OACI (2016). *Historique de l'OACI et la Convention de Chicago*, [en ligne], consulté le 12 avril 2017, <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/FR/default.aspx>.

²⁰ OACI (2006). *Convention relative à l'aviation civile internationale*, Doc 7300/9, Neuvième Edition, p.2.

La Convention a également établi un régime similaire de contrôle national des services non réguliers (article 5). En revanche, les services réguliers internationaux ne peuvent être librement organisés et exploités : ils ne peuvent naître que d'autorisations données par les États (art. 6). Elle autorise les États à limiter le cabotage aux transporteurs nationaux et elle interdit l'octroi d'un droit de cabotage exclusif à un seul partenaire (article 7). Dans le droit aérien, le cabotage désigne le transport de passagers, de courrier et de marchandises entre deux points à l'intérieur du territoire d'un État, effectué par un autre État ou une entreprise de transport aérien d'un autre État²¹.

En réalité, cette réglementation internationale ne dispose pas de l'autorisation de l'organisation et de l'exploitation des services réguliers civils du transport aérien. Au fil du temps, les gouvernements et les compagnies aériennes ont trouvé ensemble des solutions de contournement. Grâce à des accords bilatéraux entre gouvernements, la question de l'échange des libertés de l'air a été résolue. Également, des négociations entre compagnies aériennes ou à des accords bilatéraux entre gouvernements ont permis la gestion de la capacité et de la fréquence a été résolue. Quant à la question de la gestion des tarifs, elle a été transmise à l'Association du transport aérien international (IATA). Enfin, le cadre réglementaire international du transport aérien a pris forme²².

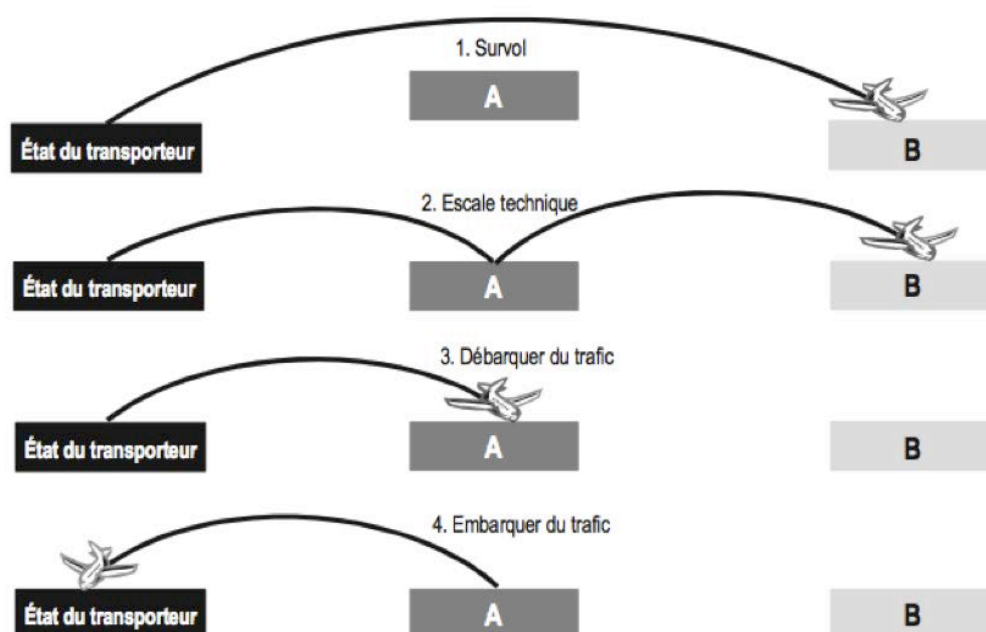
Section 2. La réglementation rigoureuse

²¹ OACI (2006). *Convention relative à l'aviation civile internationale*, Doc 7300/9, Neuvième Edition, p.4-5.

²² DOGANIS, R. (2019). *Flying off course: Airline economics and Marketing*, 5ème Edition, New York, Routledge, p. 20-29.

Les pays participant à la Conférence de Chicago sont parvenus à un accord sur l'échange de la première et deuxième liberté de l'air : le droit de survol et le droit d'escale technique²³. En effet, ils ont signé l'Accord relatif au transit des services aériens internationaux, également appelé Accord des deux libertés. Cependant, la conférence de Chicago n'est pas parvenue à un accord sur l'échange des droits aériens commerciaux. Les droits de trafic commercial concernent principalement la troisième et quatrième liberté de l'air²⁴.

Figure 1. Les quatre premières libertés de l'air



Source : OACI, « Manuel de la réglementation du transport aérien international » Doc 9626

1 La première liberté de l'air : le droit de survol

²³ LOUIS, C. (1956). Les services aériens réguliers internationaux et les accords intéressant la France. *Annuaire français de droit international*, Vol. 2, p.279-300. [en ligne], consulté le 12 avril 2017, https://www.persee.fr/doc/afdi_0066-3085_1956_num_2_1_1236/.

²⁴ DOGANIS, R. (2009). *Flying off course: Airline economics and Marketing*, 4^{ème} Edition, New York, Routledge, p.30.

Les libertés de l'air imposent les règles aux compagnies aériennes sur le plan technique et commercial. L'OACI définit la première liberté comme suit : « *droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de survoler son territoire sans y atterrir* »²⁵. C'est le droit des compagnies aériennes de survoler un pays autre que le pays de son immatriculation.

Depuis la fin de la guerre froide, les droits de la première liberté sont presque complètement universels, bien que la plupart des pays exigent une notification préalable avant un survol. Grâce à ce droit, la compagnie Air France peut survoler la Russie pour effectuer un vol Paris-Tokyo.

2 La deuxième liberté de l'air : le droit pour un transporteur d'effectuer des escales techniques

La deuxième liberté de l'air est venue compléter la première Définition : *droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'atterrir sur son territoire pour des raisons non commerciales* »²⁶. Ainsi, c'est le droit d'effectuer des escales techniques pour des raisons non-commerciales comme la maintenance ou le ravitaillement en carburant dans des pays tiers, autres que le pays d'origine ou le pays de destination du vol. Ceci est le cas par exemple dans les premières étapes des vols

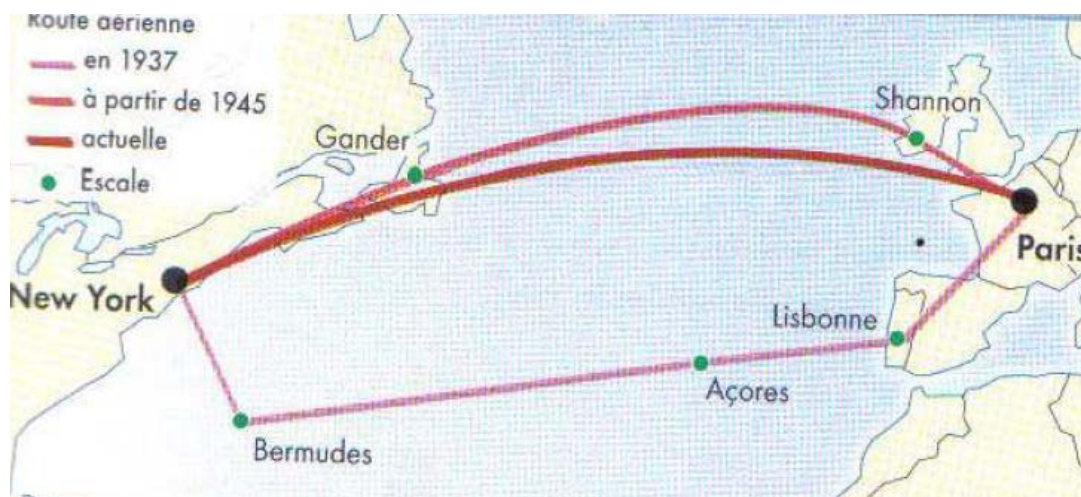
²⁵ OACI (2004). *Manuel de la réglementation du transport aérien international*, Doc 9626, Deuxième Edition, p.111.

²⁶ *Ibid.*

transatlantiques²⁷. Néanmoins, avec la montée en gamme des avions, l'escale devient de moins en moins pertinente.

L'exemple le plus célèbre de la 2^{ème} liberté est Gander, à Terre-Neuve, qui était un point d'arrêt fréquent pour les compagnies aériennes en provenance de l'URSS et de l'Allemagne de l'Est en route vers Cuba et l'Amérique du Sud. L'aéroport de Shannon a été utilisé comme point d'arrêt pour la plupart des vols de l'Atlantique Nord jusqu'aux années 1960. Anchorage a également été utilisé pour les vols entre l'Europe et l'Asie de l'Est, en contournant l'espace aérien russe, jusqu'aux années 1980. Également, la ville d'Anchorage aux États-Unis est toujours utilisée par certaines compagnies aériennes chinoises pour les vols vers les États-Unis depuis la Chine²⁸.

Figure 2. Exemple de la 2^{ème} liberté sur l'Atlantique Nord



Source : Varlet J. et Zembri P., 2010, p.46.

²⁷ RODRIGUE, J. (2020). *The Geography of Transport Systems*, Fifth edition, New York, Routledge, [en ligne], consulté le 10 mars 2021, <https://transportgeography.org/contents/chapter5/air-transport/air-freedom-rights>

²⁸ LOH, C. (2020). *Why Did Flights Heading To Asia From Europe Stop In Alaska?*, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021, <https://simpleflying.com/asia-europe-alaska-stopover/>.

La deuxième liberté est respectée de manière quasi-universelle. Elle n'est pas couramment exercée par les transporteurs de passagers aujourd'hui, mais elle reste largement utilisée par les transporteurs de fret aérien.

3 La troisième liberté de l'air : le droit de débarquer des passagers dans un pays autre que le pays d'origine du transporteur

L'OACI définit la troisième liberté comme suit : « *droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer dans le territoire du premier État du trafic en provenance de l'État dont le transporteur a la nationalité* »²⁹. C'est le droit de transporter des passagers et du fret du pays d'origine vers le pays de destination. Par exemple, la compagnie Air France pourrait transporter des passagers sur des vols Paris-Casablanca. Cette liberté a permis aux compagnies aériennes de développer leurs services commerciaux.

4 La quatrième liberté de l'air : le droit de débarquer des passagers dans un pays autre que le pays d'origine du transporteur

L'OACI définit la quatrième liberté comme suit : « *La quatrième liberté de l'air est le droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'embarquer dans le territoire du premier État du trafic à destination de l'État dont le transporteur a la nationalité* »³⁰. C'est le droit de transporter des passagers et du fret du pays de destination vers le pays d'origine.

²⁹ OACI (2004). *Manuel de la réglementation du transport aérien international*, Doc 9626, Deuxième Edition, p.114.

³⁰ *Ibid.*

A savoir que même si les droits de la troisième et quatrième liberté sont accordés, des accords tel que ceux des Bermudes peuvent imposer certains critères, notamment la capacité des aéronefs, la fréquence des vols, les compagnies autorisées à voler ainsi que les aéroports qui peuvent être desservis. D'une manière générale, la troisième et quatrième liberté impliquent que les deux pays concernés ouvriront simultanément des services commerciaux à leurs transporteurs respectifs³¹.

5 La portée et les limites des quatre premières libertés de l'air

Les quatre premières libertés de l'air constituent un cadre de libertés générales pour les compagnies aériennes. Grâce à la première et deuxième liberté, les États membres de l'Accord relatif au transit des services aériens accordent des droits à d'autres États membres, sous réserve que l'avion utilise les routes aériennes désignées. Ainsi, la deuxième liberté souvent utilisée par les compagnies de fret a favorisé le transport de la marchandise et la croissance du commerce mondial. Quant à la troisième et quatrième liberté, elles ont permis de développer les activités commerciales des compagnies aériennes et la croissance du secteur du transport aérien par l'élargissement de l'accès aux marchés.

En revanche, les quatre premières libertés de l'air garantissent l'exploitation des services aériens internationaux dans le respect de droits d'accès aux marchés octroyés par les États. Ainsi, l'accès à certains marchés pourrait être limité par les restrictions, qui peuvent représenter des vrais obstacles. Également, l'interdiction de survol de certains pays pourrait limiter les libertés³². Par exemple, le 1^{er} septembre

³¹ RODRIGUE, J. (2020). *The Geography of Transport Systems*, Fifth edition, New York, Routledge, [en ligne], consulté le 10 mars 2021, <https://transportgeography.org/contents/chapter5/air-transport/air-freedom-rights/>.

³² OACI (2013). *Note de travail de la Conférence Mondiale de Transport Aérien*, Sixième Edition, p.114.

1983, le vol 007 de la compagnie Korean Airlines reliant New York à Séoul via Anchorage dévia de sa route en raison d'une erreur de navigation d'un membre de l'équipage. Il entra dans une zone interdite de l'espace aérien soviétique où il fut confondu avec un avion espion américain et fut abattu, provoquant la mort de 269 personnes³³. En outre, certains pays imposent des taxes sur le survol de leur territoire.

Section 3. La réglementation assouplie

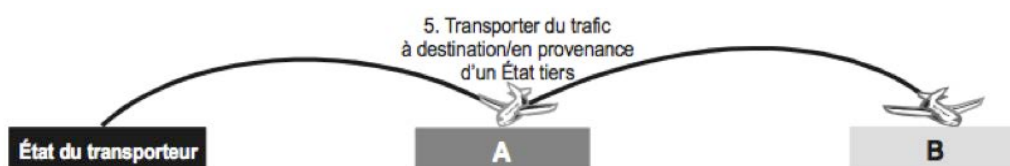
Après l'apparition des quatre premières libertés de l'air, la réglementation a connu un assouplissement avec l'apparition de la cinquième et sixième liberté, qui ont offert plus de liberté pour les compagnies aériennes sur le marché pour le transport de passagers et de fret.

1 La cinquième liberté de l'air

L'OACI définit la cinquième liberté de l'air comme suit : « *le droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer et d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance ou à destination d'un État tiers* »³⁴. Il s'agit du droit de transporter des passagers et du fret d'un pays tiers vers un autre, tel qu'illustré dans la figure 3.

³³ OACI (1993). Fin de l'enquête de l'OACI sur le vol 007 de Korean Air Lines, *OACI communiqués*, PIO 8/93, [en ligne], consulté le 18/04/2017, http://archive.wikiwix.com/cache/display2.php/pio199308r_f.pdf?url=http%3A%2F%2Flegacy.icao.int%2Ficao%2Fen%2Fnr%2F1993%2Fpio199308r_f.pdf.

³⁴ OACI (2004). *Manuel de la réglementation du transport aérien international*, Doc 9626, Deuxième Edition, p.114.

Figure 3. La cinquième liberté de l'air

Source : OACI, « Manuel de la réglementation du transport aérien international » Doc 9626

La cinquième liberté donne le droit de transporter des passagers du pays où l'avion fait escale vers la destination finale. La cinquième liberté est divisée en deux catégories : intermédiaire, qui autorise le droit de transporter des passagers du pays de destination au pays d'escale et complète au-delà de l'intermédiaire, qui autorise de transporter les passagers d'un deuxième pays vers un troisième pays³⁵.

Il convient de noter que l'OACI qualifie toutes les « libertés » au-delà de la Cinquième de « soi-disant » parce que seules les cinq premières « libertés » ont été officiellement reconnues comme telles par un traité international.

La cinquième liberté a permis aux compagnies aériennes d'augmenter leurs recettes, notamment en opérant sur des lignes de plus de 16 000 km. Ceci est le cas pour British Airways qui a participé à la promotion de la destination Australie en opérant

³⁵ RODRIGUE, J.P. (2020). *The Geography of Transport Systems*, Fifth edition, New York, Routledge.

une liaison Londres – Singapour – Sydney³⁶. Ainsi, la cinquième liberté permet aux compagnies aériennes de développer le trafic touristique entre deux pays tiers. Dans ce contexte, le gouvernement thaïlandais encourage le trafic de la cinquième liberté, comme moyen de promotion du tourisme.

Cependant, le trafic dans le cadre de cette liberté reste résiduel. De plus, des pressions pourraient être exercées, dans le but de protéger les compagnies nationales de point de vue commercial. Ceci est le cas en Asie, où la cinquième liberté a été protestée, car elle permettait aux compagnies aériennes américaines d’opérer en Asie alors que les compagnies nationales étaient déficitaires³⁷.

2 La sixième liberté de l’air

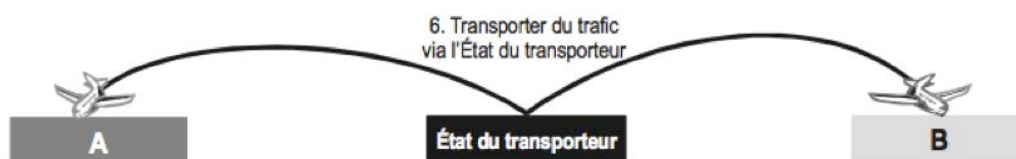
L’OACI définit la sixième liberté de l’air comme suit : « *droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter, en passant par l’État dont le transporteur a la nationalité, du trafic entre deux autres États* »³⁸. La figure 4 illustre cette sixième liberté qui combine la troisième et quatrième liberté pour acheminer des trafics entre deux pays étrangers via le pays d’origine. En revanche, la sixième liberté demeure non officielle et ne fait pas partie de la convention originale de Chicago de 1944.

Figure 4. La sixième liberté de l’air

³⁶ DOBRUSZKES, F. (2008). *Libéralisation et desserte des territoires : le cas du transport aérien européen* (No. 4). Peter Lang.

³⁷ WIKI (2021), *Liberté de l’air - Freedoms of the air Liberté de l’air*, [en ligne], consulté le 10 mars 2021, https://fr.qaz.wiki/wiki/Freedoms_of_the_air

³⁸ OACI (2004). *Op.cit*, p.116.



Source : OACI, « Manuel de la réglementation du transport aérien international » Doc 9626

L'apparition du modèle hub & spokes dans la plupart des réseaux de transport aérien a été favorisée par la sixième liberté, notamment en Europe et au Moyen-Orient. Par exemple, la compagnie aérienne Emirates a profité de cette liberté pour implanter son hub à Dubaï et développer le trafic de passagers entre l'Europe et l'Asie/Océanie via Dubaï. Également, les hubs de Londres et d'Amsterdam ont profité de cette liberté pour développer le trafic entre l'Amérique et l'Asie³⁹.

Cependant, le développement des liaisons touristiques grâce aux hubs pourrait être limité, notamment avec la nécessité d'avoir le même code de vol du début jusqu'à la fin du vol. En outre, la situation géographique du hub est un facteur primordial pour le développement des dessertes. Ainsi, pour un meilleur fonctionnement du modèle, le hub doit se situer à mi-chemin entre les plus grandes zones émettrices et réceptrices de passagers. Ceci est le cas de l'aéroport de Munich en Allemagne qui dispose d'une position géographique centrale en Europe. La sixième liberté, combinée au hub et aux politiques des compagnies aériennes pourraient former une stratégie de développement intégrée pour développer les destinations touristiques dans le monde.

³⁹ The Geography of Transport Systems (2021), *Air Freedom Rights*, [en ligne], consulté le 10 mars 2021, <https://transportgeography.org/contents/chapter5/air-transport/air-freedom-rights/>

CHAPITRE 2

LES TENDANCES DU TRANSPORT AERIEN ET DU

TOURISME INTERNATIONAL

Le secteur du transport aérien a connu une forte croissance dans les dernières décennies, notamment avec l'apparition de nouvelles compagnies aériennes low-cost qui ont rendu le voyage plus accessible à une large population. Cette croissance a permis de multiplier les dessertes avec une apparition de nouvelles destinations touristiques, auparavant méconnues. Par conséquent, la demande dans le secteur du transport aérien a participé à la croissance de la demande dans le secteur du tourisme dans les différentes régions du monde.

En effet, le transport aérien et le tourisme sont deux secteurs mutuellement profitables. Le transport aérien a besoin du tourisme pour assurer le remplissage de l'avion. A l'inverse, le transport aérien est le moyen de transport principal pour les touristes souhaitant atteindre leur destination. Cette relation mutuelle a fait que les évolutions de la demande dans les deux secteurs soient à peu près similaires.

Cependant, l'apparition de la pandémie mondiale de la COVID-19 a fortement impacté les secteurs du transport aérien et du tourisme. Ceci a modifié significativement les prévisions de la demande dans les deux secteurs.

Dans ce chapitre nous analyserons dans un premier temps les tendances du secteur du transport aérien (*Section 1*), puis dans un deuxième temps, nous étudierons à la demande dans le secteur du tourisme international (*Section 2*). Dans un troisième temps, nous nous intéresserons aux effets de la pandémie de COVID-19 sur le transport aérien et le tourisme (*Section 3*). Dans un dernier temps, nous analyserons les nouvelles prévisions de la demande à la suite de l'apparition de la pandémie de COVID-19 (*Section 4*).

Section 1. La demande de transport aérien

La demande de transport aérien peut être mesurée par deux types d'indicateurs : le nombre de passagers et les passagers-kilomètres transportés.

- **Le nombre de passagers** : cet indicateur permet de mesurer le nombre de passagers transportés dans des vols commerciaux sans tenir compte de la distance parcourue au cours de ces vols.
- **Le passagers-kilomètres transportés du transport aérien** : représente le nombre de kilomètres effectués par l'ensemble des passagers effectuant des vols commerciaux au cours d'une période donnée. Cet indicateur permet de mieux représenter l'évolution du trafic aérien en termes de distances parcourues.

Par conséquent, l'analyse des évolutions de la demande de transport aérien doit porter à la fois sur le nombre de passagers et sur les passagers-kilomètres transportés. Cette analyse montre également que l'Asie Pacifique, l'Amérique du Nord et l'Europe sont les trois marchés les plus importants du transport aérien. A la fois en nombre de passagers et en passagers-kilomètres transportés. Ils représentent plus de 80% de la part du marché mondial : 85,9% pour le nombre de passagers et 83,7% pour les passagers-kilomètres transportés en 2019⁴⁰. En particulier, on remarque que le marché de l'Europe et de l'Amérique du Nord sont toujours les plus importants, mais ils sont en recul relatif par rapport à d'autres marchés, notamment l'Asie Pacifique et le Moyen-Orient.

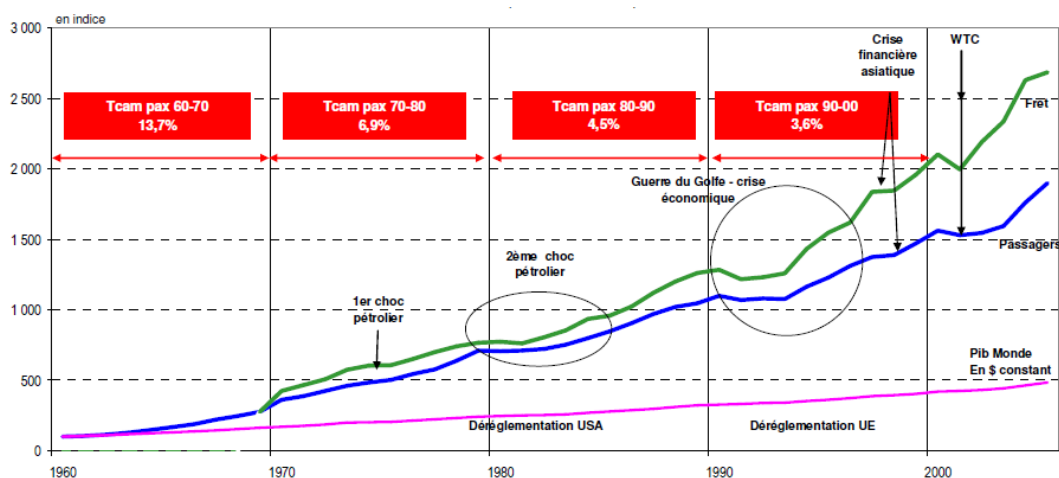
⁴⁰ OACI (2021). Présentation des résultats statistiques du transport aérien en 2019, *Annual Report of the Council 2019*, [en ligne], consulté le 25/01/2021, https://www.icao.int/annual-report-2019/Documents/ARC_2019_Air%20Transport%20Statistics_fr.pdf.

Ces évolutions seront étudiées, d'abord, en termes d'évolution de la demande de transport aérien global, puis de la demande de transport aérien domestique et international.

1L'évolution de la demande du transport aérien total

L'analyse de la demande montre que le nombre de passagers du transport aérien est toujours en croissance depuis 1960, comme l'illustre le graphique 4, mais la croissance a tendance de se ralentir en termes de pourcentage. Ceci est dû aux différents facteurs économiques.

Graphique 1. Evolution du trafic mondial passagers et fret 1960-2005⁴¹



Note : indice 100 = 1960

Source : OACI, DOT

⁴¹ DRAST (2006). *Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres*, [en ligne], consulté le 03 mars 2021,

<http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0060/Temis-0060598/16897.pdf>.

1.1 L'évolution de la demande du transport aérien par nombre de passagers

Selon les statistiques de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, le nombre de passagers du transport aérien a augmenté de 79% au cours de la période 2008 - 2019, en passant de 2 500 millions à 4 486 millions, ce qui représente une augmentation moyenne annuelle de 5,4%.

Tableau 1. Nombre de passagers du transport aérien dans le monde 2008-2019

Années	Le nombre de passagers (en million)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2008	2 500	1,5
2009	2 488	-0,4
2010	2 708	8,7
2011	2 873	6,1
2012	3 007	4,6
2013	3 141	4,5
2014	3 320	5,7
2015	3 560	7,2
2016	3 798	6,7
2017	4 066	7,1
2018	4 331	6,5
2019	4 486	3,6

Source : OACI 2019, Annual Report of the Council, OACI 2019, Annual Report of the Council

Le tableau 1 montre le nombre de passagers du transport aérien dans le monde entre 2008 et 2019, ainsi que le taux de croissance annuel.

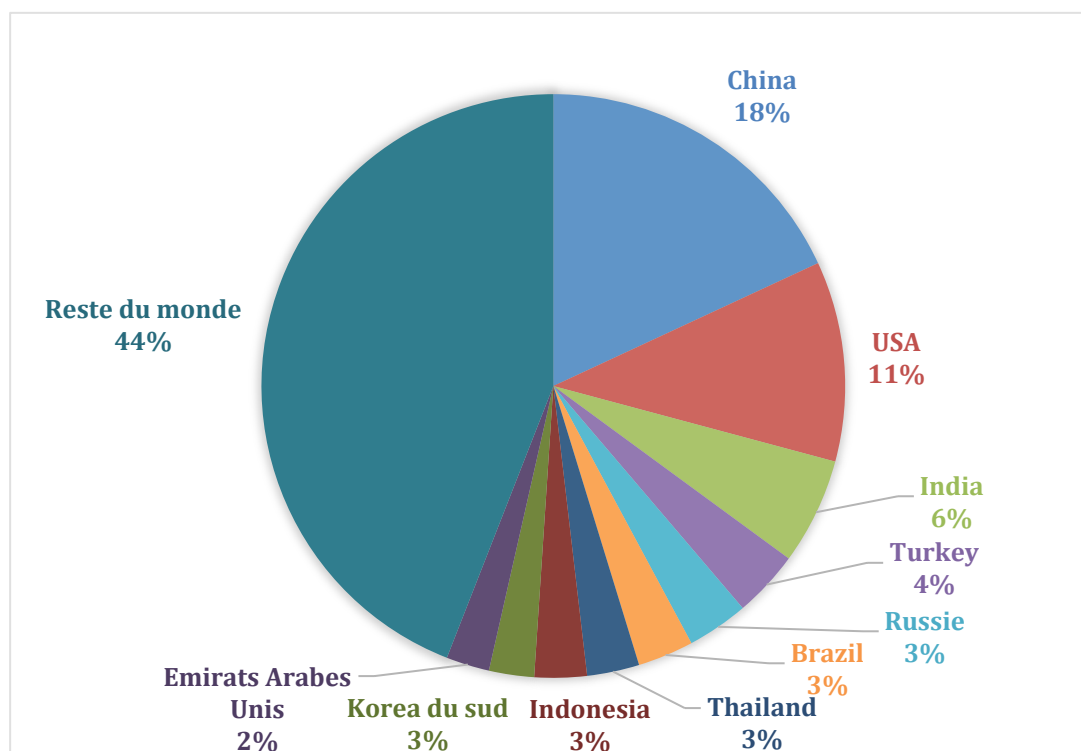
On constate que le nombre de passagers du transport aérien dans le monde a été multiplié par 1,8 entre 2008 et 2019. Le trafic a augmenté chaque année sur cette période, hormis entre 2008 et 2009 où il a baissé de 0,4% en raison de la crise financière internationale.

En moyenne, sur la période, le nombre de passagers du transport aérien a augmenté de 5,4% par an. Il s'agit d'une croissance supérieure à la croissance du PIB mondial qui n'était que de 2,95% en passant de 63 690 milliards à 87 735 milliards de dollars USD⁴². Cela démontre que le secteur du transport aérien se développe plus rapidement que la moyenne des autres secteurs de l'économie. Cela est dû notamment à l'explosion du trafic aérien dans les pays en voie de développement tels que la Chine ou l'Inde.

Par ailleurs, on constate une accélération de la croissance du nombre de passagers au cours de la période. En effet, entre 2008 et 2013, le taux de croissance n'était que de 3,9% tandis qu'entre 2013 et 2019, il s'élevait à 6,1%. Cette différence peut s'expliquer par les effets de la crise financière internationale en 2008 et l'absence de crise financière majeure dans la seconde moitié de la période.

⁴² WORLD BANK (2020). *GDP (current US\$), World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files*, [en ligne], consulté le 22/03/2021, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.

Graphique 2. Principaux contributeurs aux changements de trafic en nombre de passagers dans le monde en 2018



Le graphique 2 montre la part de la Chine et des États-Unis dans le trafic mondial des passagers en 2018. Dix pays dans le monde ont participé au changement de plus de la moitié du trafic mondial.

1.2 L'évolution de la demande du transport aérien par passagers-kilomètres transportés

L'analyse de l'évolution des passagers-kilomètres transportés est fondamentale, parce qu'elle exprime la distance parcourue par les passagers du transport aérien⁴³.

⁴³ OACI (2017). *Le monde du transport aérien en 2017*, [en ligne], consulté le 26 mai 2018, <https://www.icao.int/annual-report-2017/Pages/FR/the-world-of-air-transport-in-2017.aspx>.

Selon les statistiques des trafics préliminaires établies par l'OACI, les passagers-kilomètres transportés en 2019 sont passés à 8 685 milliards, ce qui représente une augmentation de 4,9 % par rapport à 2018.

Le nombre de passagers-kilomètres transportés a connu une forte croissance entre 2008 et 2019, puisque le nombre de km parcourus par les passagers des compagnies aériennes dans le monde a quasiment doublé en passant de 4 608 milliards à 8 685 milliards sur cette période.

Tableau 2. Evolution des passagers-kilomètres transportés du transport aérien dans le monde entre 2008 et 2019

Années	PKT (en milliard)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2008	4 608	2,0
2009	4 561	-1,1
2010	4 930	8,0
2011	5 254	6,6
2012	5 535	5,3
2013	5 839	5,5
2014	6 188	6,0
2015	6 652	7,5
2016	7 144	7,4
2017	7 716	8,0
2018	8 278	7,3
2019	8 685	4,9

Source : OACI 2019, *Annual Report of the Council*
IATA 2020, *World Air Transport Statistics*

Le tableau 2 représente l'évolution du nombre de passagers-kilomètres transportés dans le monde entre 2008 et 2019, ainsi que son taux de croissance annuel moyen est de 5.9%.

On constate donc que la croissance du nombre de passagers-kilomètres transportés au cours de la période est légèrement supérieure à la croissance du nombre de passagers au cours de la période, puisqu'elles sont respectivement de 5,9% et de 5,4%. Cela suggère que l'augmentation du trafic a davantage favorisé les vols plus long-courriers. Cet écart peut également s'expliquer par le différentiel de croissance du trafic aérien entre l'Asie et l'Europe. Les distances parcourues par les passagers du trafic aérien en Asie ont tendance à être plus longues qu'en Europe, et c'est en Asie que le trafic aérien a connu la plus forte croissance.

On peut également constater que le nombre de passagers-kilomètres transportés a baissé plus fortement pendant la crise financière de 2008 que le nombre de passagers puisque ces baisses étaient respectivement de 1,1% entre 2008 et 2009 pour le nombre de passagers-kilomètres transportés et de 0,4% pour le nombre de passagers. Cela suggère que ce sont les vols longs courriers qui ont été les plus affectés par la diminution du trafic. En effet, ce sont les vols les plus coûteux pour les passagers. Ils sont donc annulés en priorité par les passagers affectés par la crise financière.

Cependant, la demande de transport aérien est restée solide en 2019, avec une augmentation de 4,9% des passagers-kilomètres transportés, ce qui a représenté un ralentissement considérable par rapport au rythme soutenu de 7,3% enregistré en 2018.

En 2019, la croissance des passagers-kilomètres transportés est tombée en dessous du taux de croissance moyen à long terme de l'industrie pour la première fois en sept ans. La demande de transport aérien en 2019 a été affectée par un contexte économique mondial instable et une confiance plus faible des entreprises en raison notamment des tensions commerciales internationales entre les États-Unis et la Chine⁴⁴.

2 L'évolution de la demande du transport aérien domestique

La demande du transport aérien domestique a connu une croissance de la demande, même si elle reste moins forte que celle du transport aérien total.

2.1 L'évolution de la demande du trafic domestique par nombre de passagers

Malgré une croissance modérée, les vols domestiques ont augmenté de 67% entre 2008 et 2019 en passant de 1 580 millions de passagers à 2 636 millions de passagers au cours de la période, soit un taux de croissance annuel moyen de 4,8%.

Le trafic aérien total a progressé plus vite que le trafic aérien domestique ayant un taux de croissance annuel moyen de 5,4%, ce qui suggère que c'est le trafic aérien international qui a le plus progressé au cours de la période.

⁴⁴ IATA (2020). *World Air Transport Statistics*, Plus Edition 2020, ISBN 978-92-9264-121-4, [en ligne], consulté le 10/01/2021, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2020-mediakit.pdf>.

Tableau 3. Evolution de la demande du trafic domestique par nombre de passagers 2008-2019

Année	Le nombre de passagers (en millions)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2008	1 580	0,1
2009	1 552	-1,7
2010	1 668	7,5
2011	1 744	4,6
2012	1 811	3,8
2013	1 883	4,0
2014	1 992	5,2
2015	2 117	6,3
2016	2 246	6,1
2017	2 407	7,2
2018	2 558	6,3
2019	2 636	3,0

Source : OACI 2019, Annual Report of the Council

IATA 2020, World Air Transport Statistics

Le tableau 3 représente l'évolution du nombre de passagers effectuant des vols domestiques dans le monde entre 2008 et 2019, ainsi que son taux de croissance annuel.

Le transport domestique de passagers du secteur aérien représentait 62% du transport total de passagers dans le monde en 2008. Ce chiffre est passé à 58,8% en 2019, ce qui signifie que le transport domestique de passagers du secteur aérien est en recul au profit du transport international de passagers.

Le tableau indique également que le nombre de passagers effectuant des vols domestiques a chuté de 1,7% entre 2008 et 2009, soit davantage que la chute enregistrée en nombre de passagers totaux dans le monde ayant baissé de 0,4% entre 2008 et 2009. Cela signifie que ce sont les vols domestiques et non les vols internationaux qui ont le plus été impactés par la crise financière internationale de 2008. Cela peut s'expliquer par le fait que cette crise a engendré une réduction des voyages d'affaires qui sont principalement des voyages domestiques.

2.2 L'évolution de la demande du trafic domestique par PKT

Entre 2008 et 2019, le nombre de passagers-kilomètres transportés pour les vols domestiques dans le monde est passé de 1 788 à 3 207. Ce chiffre a donc été multiplié par 1,8 pour une croissance annuelle moyenne de 5,5%.

**Tableau 4. Evolution de la demande du trafic domestique par passager
kilomètre transporté 2008-2019**

Années	PKT (en milliard)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2008	1 788	0,4
2009	1 772	-0,9
2010	1 894	6,9

Années	PKT (en milliard)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2011	1 987	4,9
2012	2 068	4,1
2013	2 174	5,1
2014	2 295	5,5
2015	2 469	7,6
2016	2 640	6,9
2017	2 833	7,3
2018	3 048	7,6
2019	3 207	5,2

Source : OACI 2019, Annual Report of the Council

Comme pour le trafic aérien global, on constate à partir de l'analyse du tableau 4 que le nombre de passagers-kilomètres transportés du trafic aérien domestique augmente plus rapidement que le nombre de passagers au cours de la période. Cela signifie que les distances parcourues par les passagers effectuant des vols domestiques ont tendance à augmenter au cours de la période. Encore une fois, cela peut s'expliquer par le développement du trafic aérien dans de grands pays émergents tels que la Chine ou l'Inde. En effet, dans ces pays, les vols domestiques s'effectuent sur de plus grandes distances que les vols domestiques des pays européens, qui représentaient une part importante du trafic domestique mondial mais dont la part est en recul au profit des autres régions du monde, en particulier l'Asie. Par conséquent, en moyenne, la tendance est à l'augmentation des distances parcourues par les vols domestiques dans le monde.

On constate également que le trafic aérien domestique a diminué de 0,9% au moment de la crise financière internationale en 2008, soit une baisse moins forte que la baisse constatée du nombre de passagers de 1,9%. Cela signifie que ce sont les vols domestiques sur les lignes les plus courtes qui ont le plus diminué au cours de la période.

2.3 La demande du transport aérien domestique par régions par nombre de passagers

L'analyse de la demande du transport aérien domestique par régions par nombre de passagers montre une forte disparité entre régions, non seulement en termes de croissance du trafic de passagers, mais aussi en termes de nombre de passagers pour la demande du transport aérien domestique, comme l'illustre le tableau 5.

Tableau 5. La demande du transport aérien domestique par régions en 2019

Régions	Passagers en 2019 (en million)	Passagers en 2018 (en million)	Augmentation annuelle 2019/2018 (en pourcentage)
Monde	2 636	2 558	3,0
Afrique	43,7	43,3	0,9
Asie Pacifique	1 179	1 145	2,9
Europe	284	280	1,4
Amérique latine et Caraïbes	231	220	5,0
Moyen-Orient	38,5	44,5	-13,5
Amérique du Nord	859	824	4,2

Source : OACI 2020, *Annual Report of the Council*

En effet, le nombre de passagers du trafic aérien est désormais dominé par la région Asie Pacifique qui représente 44,7% du trafic total de passagers. La deuxième plus grande région est l'Amérique du Nord qui représente 32,6% du trafic de passagers, suivie de l'Europe et de la région Amérique latine et Caraïbes qui représentent respectivement 10,8% et 8,8% du trafic de passagers dans le monde. Dans le bas du classement on retrouve l'Afrique et le Moyen-Orient représentant respectivement 1,7% et 1,5% du trafic de passagers malgré la démographie importante de l'Afrique (1,3 milliards d'habitants). La faiblesse du trafic aérien de passagers en Afrique s'explique essentiellement par son retard économique, touristique et son niveau élevé de pauvreté⁴⁵.

Entre 2018 et 2019, on constate une croissance du trafic aérien de passagers pour toutes les régions, hormis le Moyen-Orient qui a connu une forte baisse de son trafic de 13,5%. Cette baisse s'explique en grande partie par la situation géopolitique et économique au Moyen-Orient. L'Arabie Saoudite est toujours en guerre contre les forces Houthis au Yémen, soutenues par l'Iran⁴⁶ tandis que les Émirats Arabes Unis et sa ville-état de Dubaï connaissent une importante récession liée au dégonflement de sa bulle immobilière.

Le tableau 5 montre également, de manière assez surprenante, un fort dynamisme du secteur aérien en Amérique du Nord ainsi que la région Amérique latine et Caraïbes avec des croissances respectives de 4,2% et de 5% entre 2018 et 2019, plus

⁴⁵ GLISZCZYNSKI, F. (2016). *Quel avenir pour le transport aérien africain ?* [en ligne], consulté le 16/09/2018, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/qui-gagnera-la-bataille-du-ciel-africain-616657.html>.

⁴⁶ MATHIEU, L., KODMANI, H. et CEBRON, V. (2019). *Moyen-Orient Yémen : les Emirats désertent le bourbier*, [en ligne], consulté le 26/05/2020, https://www.liberation.fr/planete/2019/07/11/yemen-les-emirats-desertent-le-bourbier_1739509/

importantes que la croissance de la région Asie Pacifique qui n'est que de 2,9%, en deçà de la moyenne mondiale. A titre de comparaison, le trafic de passagers en Europe a augmenté de 1,4% tandis qu'il n'a augmenté que de 0,9% en Afrique en dépit de la forte croissance démographique de l'Afrique.

Le dynamisme du trafic aérien de passagers en Amérique peut s'expliquer par les bons résultats économiques des États-Unis en 2018 avec une croissance de 2,9%, plus élevée que la croissance économique de l'UE qui n'était que de 2,1 % en 2018. En revanche, il est possible que le trafic aérien de la région Asie-Pacifique ait souffert des restrictions réglementaires imposées par D. Trump dans le cadre de la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis.

Bien que le marché intérieur de la Chine ait enregistré plus de voyages de passagers en 2019 par rapport à 2018, le marché intérieur américain reste le plus grand marché du transport aérien intérieur au monde, avec plus de 610 millions de voyages de passagers effectués en 2019. La Chine continue de combler l'écart, se classant de près au deuxième rang, avec 550 millions de voyages de passagers pour l'année. Ces deux marchés sont suivis de loin par l'Inde, avec 125 millions de voyages en 2019⁴⁷.

Parmi eux, les liaisons intérieures en Chine ont à nouveau généré la plus forte augmentation incrémentielle des voyages de passagers par rapport à 2018. Ce marché à lui seul a ajouté un peu plus de 30 millions de voyages dans l'année, à un taux de croissance annuel rapide de 5,8%. Le marché intérieur des États-Unis a suivi avec

⁴⁷ IATA (2020). *World Air Transport Statistics*, Plus Edition 2020, ISBN 978-92-9264-121-4, [en ligne], consulté le 10/01/2021, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2020-mediakit.pdf>.

près de 27 millions de voyages de passagers supplémentaires en 2019, avec une croissance robuste de 4,6% pour l'année⁴⁸.

Après une croissance à deux chiffres sur plusieurs années, le marché intérieur indien a été impacté par la disparition de Jet Airways en 2019 qui a contribué à un net ralentissement de la croissance, à seulement 2,7% en 2019. Malgré cela, l'Inde en a ajouté plus de 3 millions de voyages supplémentaires l'année dernière⁴⁹.

2.4 La demande du transport aérien domestique par régions par PKT

La croissance mondiale du trafic domestique du nombre de passagers-kilomètres transportés dans le monde entre 2018 et 2019 était de 4,9%, soit une augmentation plus forte que le nombre de passagers (3%), ce qui signifie que les distances parcourues par les passagers du transport aérien ont augmenté au cours de la période.

Tableau 6. La demande du transport aérien domestique par régions par passagers-kilomètres transportés en 2019

Régions	PKT en 2019 (en milliard)	PKT en 2018 (en milliard)	Augmentation annuelle 2019/2018 (en pourcentage)
Monde	3 207	3 056	4,9
Afrique	30,6	31,6	-3,2
Asie Pacifique	1 365	1 296	5,3

⁴⁸ IATA (2020). *World Air Transport Statistics*, Plus Edition 2020, ISBN 978-92-9264-121-4, [en ligne], consulté le 10/01/2021, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2020-mediakit.pdf>.

⁴⁹ *Ibid.*

Régions	PKT en 2019 (en milliard)	PKT en 2018 (en milliard)	Augmentation annuelle 2019/2018 (en pourcentage)
Europe	297	273	8,8
Amérique latine et Caraïbes	211	202	4,4
Moyen-Orient	31,5	34,0	-7,3
Amérique du Nord	1 271	1 218	4,3

Source : OACI 2020, *Annual Report of the Council*

En termes de passagers-kilomètres transportés, on retrouve les mêmes régions dans le haut et dans le bas du classement (tableau 6) avec l'Asie Pacifique suivie de l'Amérique du Nord dans le haut du tableau et le Moyen-Orient et l'Afrique dans le bas du tableau.

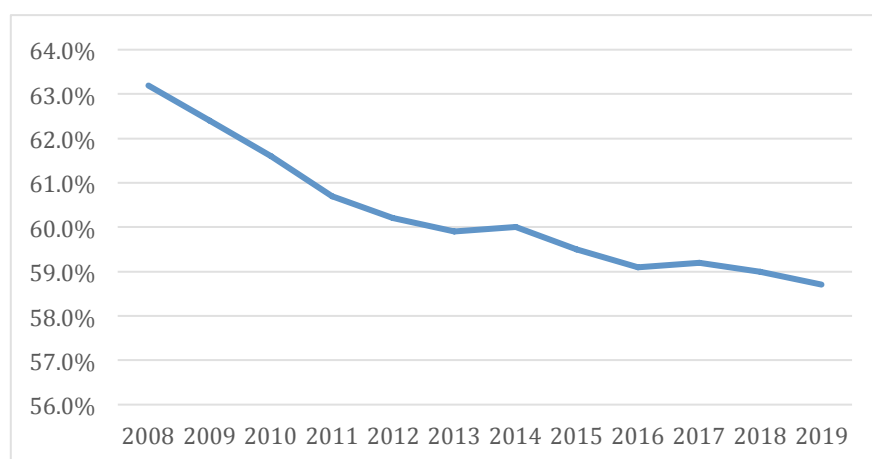
On peut cependant constater plusieurs différences notables entre le tableau sur le nombre de passagers par région et ce tableau sur le nombre de passagers-kilomètres transportés. On constate que le ratio entre le nombre de kilomètres effectués et le nombre de passagers de la région Amérique du Nord est beaucoup plus élevé que pour les autres régions du monde. Il est de 1,48 pour l'Amérique du Nord, 1,16 pour l'Asie Pacifique et 1,05 pour l'Europe. Cela signifie que les distances parcourues par les passagers effectuant des vols en Amérique du Nord sont plus importantes que dans le reste du monde. Cela est dû aux grandes distances séparant les grandes villes d'Amérique du Nord et à la faible densité de population du continent Nord-Américain.

On peut également constater que le nombre de passagers-kilomètres transportés diminue non seulement au Moyen-Orient pour les raisons évoquées précédemment, mais aussi en Afrique, en dépit de l'augmentation du nombre de passagers de cette région. En effet, l'Afrique a connu une augmentation de 0,9% du nombre de ses passagers entre 2018 et 2019 mais une baisse de 3,2% des passagers-kilomètres transportés. Cela signifie qu'au cours de cette période, les africains ont effectué des vols plus courts.

2.5 L'évolution des parts du marché domestique par nombre de passagers

Comme nous l'avons montré précédemment, la part du trafic aérien domestique dans le trafic aérien total diminue, en termes de passagers transportés au cours de la période, passant de 63,2% à 58,7%⁵⁰.

Graphique 3. L'évolution des parts du marché domestique des passagers transportés 2008-2019



Source : OACI 2018, *Annual Report of the Council*

⁵⁰ OACI (2019). *Annual Report of the Council 2019*, [en ligne], consulté le 14 février 2021, https://www.icao.int/annual-report-2019/Documents/ARC_2019_Air%20Transport%20Statistics_fr.pdf

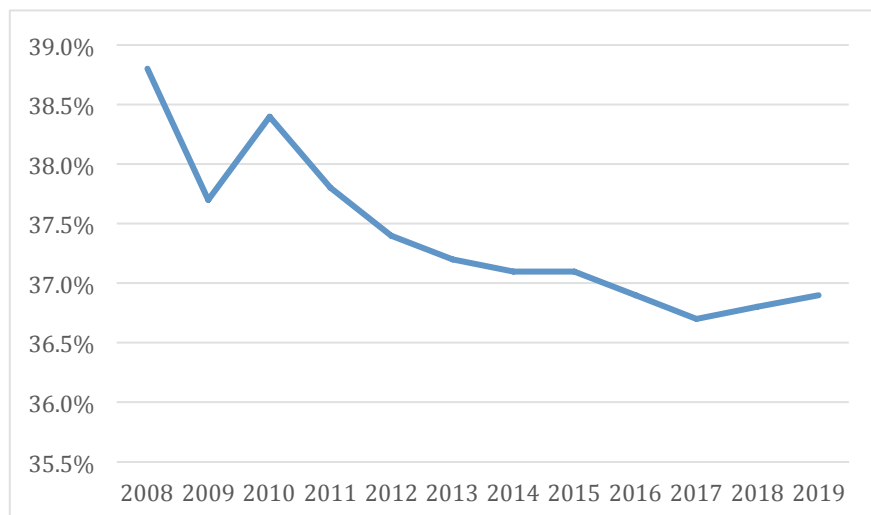
OACI 2019, Annual Report of the Council

Cette baisse signifie que le nombre de passagers effectuant des vols internationaux augmente plus vite que le trafic aérien domestique. Cela peut notamment s'expliquer par le succès des voyages de tourisme qui s'effectuent davantage à l'international et qui augmentent plus vite que les voyages d'affaires, qui s'effectuent davantage domestiquement. L'essor des voyages touristiques qui favorisent les vols internationaux, est également lié au développement économique des pays. A mesure que les individus accroissent leurs revenus, ils en consacrent une part de plus en plus importante aux loisirs en général et aux voyages en particulier. Le développement économique des pays émergents est donc un facteur important expliquant l'essor des vols internationaux et le déclin relatif des vols domestiques.

2.6 L'évolution des parts du marché domestique par PKT

L'analyse de l'évolution des parts du marché domestique par PKT montre que la part du nombre de passagers-kilomètres transportés du trafic aérien domestique est beaucoup plus faible que la part du nombre de passagers domestiques dans le nombre de passagers total. En effet, en 2019, elle était de 36,9% pour les passagers-kilomètres transportés contre 58,7% pour les passagers. Cela s'explique par le fait que les distances effectuées par les passagers lors de leurs vols domestiques est bien moindre que les distances effectuées en moyenne lors des vols internationaux.

Graphique 4. L'évolution des parts du marché domestique des passagers-kilomètres transportés 2008-2019



Source : OACI 2019, Annual Report of the Council

Par ailleurs, on constate que la part des passagers-kilomètres transportés domestiques décline au cours de la période mais elle décline beaucoup moins vite que la part du nombre de passagers du transport aérien domestique. En effet, elle passe de 38,8% à 36,9% soit une baisse de 1,9% contre une baisse plus importante de 4,5% pour la part du nombre de passagers effectuant des vols domestiques au cours de la période. Cela signifie qu'en moyenne, les distances effectuées par les passagers effectuant des vols domestiques ont eu tendance à augmenter au cours de la période.

2.7 La comparaison répartition de la demande domestique par région et demande globale en nombre de passagers

Le tableau 7 permet de comparer le nombre de passagers domestiques et le nombre de passagers totaux par régions en 2019, ainsi que la part de marché de chaque région en ce qui concerne le trafic domestique et total de passagers.

Tableau 7. Les parts du marché domestique en nombre de passagers par régions en 2019

Régions	Domestique		Total	
	Passagers (en million)	Part de marché (en pourcentage)	Passagers (en million)	Part de marché (en pourcentage)
Monde	2 636	100	4 486	100
Afrique	43,7	1,6	100	2,2
Asie Pacifique	1 179	44,7	1 660	37,1
Europe	284	10,8	1 172	26,1
Amérique latin et Caraïbes	231	8,8	305	6,8
Moyen-Orient	38,5	1,5	228	5,1
Amérique du Nord	859	32,6	1 020	22,7

Source : OACI 2019, Annual Report of the Council

L'Asie Pacifique représente 44,7% du trafic de passagers domestique contre 37,1% du trafic de passagers total. La deuxième région est l'Amérique du Nord qui représente 32,6% du trafic de passagers domestique et 22,7% du trafic de passagers total. Dans ces deux régions, le trafic domestique domine pour les raisons invoquées précédemment. Les pays y sont vastes et peu nombreux.

En revanche, en Europe, la situation est diamétralement opposée. Son trafic de passagers domestique s'élève à 10,8% tandis que son trafic de passagers total s'élève

à 26,1% en 2019. Cela signifie qu'une part très importante des vols effectués en Europe sont des vols internationaux. Cela s'explique par le nombre élevé de petits pays en Europe. Ce constat est encore plus frappant en ce qui concerne le Moyen-Orient dont le trafic domestique ne représente que 1,5% de la part du trafic domestique de passagers dans le monde, alors que son trafic total de passagers représente 5,1%.

2.8 La comparaison répartition de la demande domestique par région et demande globale en PKT

Dans le tableau 8, nous comparerons le nombre de passagers-kilomètres transportés sur les marchés domestiques et le nombre de passagers-kilomètres transportés totaux par régions en 2019. Ce tableau illustre également la part de chaque région dans le total des passagers-kilomètres transportés en ce qui concerne le trafic domestique et le trafic total.

Tableau 8. Les parts du marché domestique en PKT par régions en 2019

Régions	Domestique		Total	
	PKT (en milliard)	Part de marché (en pourcentage)	PKT (en milliard)	Part de marché (en pourcentage)
Monde	3 207	100	8 685	100
Afrique	30,6	1,0	186	2,1
Asie Pacifique	1 365	42,5	3 018	34,7
Europe	297	9,3	2 326	26,8

Régions	Domestique		Total	
	PKT (en milliard)	Part de marché (en pourcentage)	PKT (en milliard)	Part de marché (en pourcentage)
Amérique latin et Caraïbes	211	6,6	439	5,1
Moyen-Orient	31,5	1,0	786	9,1
Amérique du Nord	1 271	39,6	1 930	22,2

Source : OACI 2019, Annual Report of the Council

Ce tableau confirme la domination de l'Asie Pacifique et de l'Amérique du Nord en termes de kilomètres parcourus domestiquement ainsi que la faiblesse de l'Europe et du Moyen-Orient, en raison de leur géographie.

On constate également que les passagers européens parcourent plus de kilomètres que les passagers nord-américains en ce qui concerne l'ensemble des vols (domestiques et internationaux) car l'Europe représente 26,8% de la part totale des passagers-kilomètres transportés tandis que l'Amérique du Nord représente 22,2% du total. Toutefois, l'Amérique du Nord l'emporte largement en ce qui concerne les passagers-kilomètres transportés domestiques avec 39,6% du total contre 9,3% pour l'Europe.

En ce qui concerne les services aériens réguliers domestiques, l'ensemble des marchés ont progressé de 4,3% en 2019. L'Amérique du Nord, le plus grand marché intérieur au monde avec 39,6% du trafic intérieur mondial, a connu une croissance de % en 2019. Deux transporteurs principaux de la marche nationale sont

AMERICAN et DELTA. La région Asie Pacifique, représentaient 42,5% du trafic intérieur mondial, ont fortement progressé de 8% en 2019 - principalement en raison d'une forte croissance en Inde et en Chine⁵¹.

3 L'évolution de la demande du transport aérien international

En raison du développement du commerce international et du tourisme international, l'industrie du transport aérien international s'est développée rapidement.

3.1 L'évolution de la demande de transport aérien international en nombre de passagers

Le tableau 9 montre que le nombre de passagers du transport aérien dans le monde a doublé entre 2008 et 2019 avec un taux de croissance annuel moyen de 6,6%. Ainsi, le nombre de passagers international a connu une croissance plus rapide que le transport domestique de passagers dont la croissance n'était que de 4,8% en moyenne sur la même période.

Tableau 9. Evolution de la demande du transport aérien international en nombre de passagers 2008-2019

Années	Le nombre de passagers (en million)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2008	920	3,9
2009	936	-1,3

⁵¹ IATA (2020). *Croissance plus lente mais constante en 2019*, communiqué No : 05, [en ligne], consulté le 12 mai 2020, <https://www.iata.org/contentassets/12851812b6e6455eb8363726eb326fef/2020-02-06-01-fr.pdf>.

Années	Le nombre de passagers (en million)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2010	1 040	10,6
2011	1 129	8,5
2012	1 196	6,0
2013	1 258	5,2
2014	1 339	6,4
2015	1 443	7,7
2016	1 552	7,6
2017	1659	6,9
2018	1 773	6,9
2019	1 850	4,3

Source: OACI 2020, Annual Report of the Council

Également, on constate que le trafic a augmenté chaque année au cours de la période, hormis entre 2008 et 2009 où il a baissé de 1,3% en raison de la crise financière internationale avant de rebondir fortement l'année suivante avec une hausse de 10,6% en 2010.

3.2 L'évolution de la demande de transport aérien international en PKT

L'évolution du nombre de passagers-kilomètres transportés pour les vols internationaux dans le monde entre 2008 et 2019 montre que le nombre de passagers-kilomètres transportés des vols internationaux a été multiplié par deux au

cours de la même période, exactement comme le nombre de passagers effectuant des vols internationaux au cours de la même période.

Tableau 10. Evolution de la demande de transport aérien international en passagers kilomètre transportés 2008-2019

Année	PKT (en milliard)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2008	2 820	3,1
2009	2 789	-1,3
2010	3 036	8,5
2011	3 267	7,6
2012	3 467	6,1
2013	3 665	5,7
2014	3 893	6,2
2015	4 183	7,5
2016	4 504	7,7
2017	4 883	8,4
2018	5 230	7,1
2019	5 478	4,7

Source : OACI 2020, Annual Report of the Council

La baisse enregistrée dans le tableau 10 sur la période entre 2008 et 2009 s'explique par la crise financière internationale, qui est également identique en termes de passagers-kilomètres transportés et en nombre de passagers.

3.3 La demande du transport aérien international par régions en nombre de passagers

Ces données sont très différentes des données concernant les vols domestiques. En effet, on constate ici que l'Europe domine le marché des vols internationaux avec un nombre de passagers internationaux de 887 millions en 2019, soit 47,9% du total de tous les vols internationaux effectués dans le monde. Derrière, on retrouve l'Asie Pacifique avec 482 millions de vols internationaux (soit 26% du total) et le Moyen-Orient avec 189 millions de vols internationaux soit 10,2% du total, suivi de l'Amérique du Nord avec 161 millions de vols soit 8,7% du total.

Tableau 11. La demande du transport aérien international par régions en nombre de passagers en 2019

Régions	Passagers en 2019 (en million)	Passagers en 2018 (en million)	Augmentation annuelle 2019/2018 (en pourcentage)
Monde	1 850	1 764	4,3
Afrique	57	52	9,6
Asie Pacifique	482	459	5,0
Europe	887	843	5,2
Amérique latin et Caraïbes	74	72	2,8
Moyen-Orient	189	184	2,7
Amérique du Nord	161	154	4,5

Source : OACI 2019, Annual Report of the Council

On constate également que l'Europe, l'Asie Pacifique et l'Afrique dépassent l'Amérique du Nord pour le taux de croissance en termes de nombre de passagers internationaux alors que ces régions ont un poids bien inférieur à l'Amérique du Nord en termes de vols domestiques.

De plus, la région qui connaît la plus forte augmentation de son trafic international entre 2018 et 2019 est l'Afrique, avec une hausse de 9%. Cela dénote avec la baisse enregistrée de son trafic domestique, ce qui peut s'expliquer par l'essor des relations commerciales et touristiques entre les pays africains.

3.4 La demande du transport aérien international par régions en PKT

L'analyse du tableau 12 montre que l'Afrique a dominé la deuxième place de croissance en terme de passagers-kilomètres transportés avec l'Asie Pacifique ayant un taux de croissance de 4,7%, derrière l'Europe avec 6,3%. Par ailleurs, l'Europe a connu un essor important du nombre de kilomètres parcourus par ses passagers entre 2018 et 2019 et c'est en Moyen-Orient qui a connu la plus faible hausse avec seulement 2,0% de croissance.

Tableau 12. La demande du transport aérien international par régions en passagers kilomètre transportés en 2019

Régions	PKT en 2019 (en milliard)	PKT en 2018 (en milliard)	Augmentation annuelle 2019/2018 (en pourcentage)
Monde	5 478	5 230	4,7
Afrique	155	148	4,9

Régions	PKT en 2019 (en milliard)	PKT en 2018 (en milliard)	Augmentation annuelle 2019/2018 (en pourcentage)
Asie Pacifique	1 653	1 576	4,9
Europe	2 028	1 907	6,3
Amérique latine et Caraïbes	228	222	2,7
Moyen-Orient	755	740	2,0
Amérique du Nord	659	635	3,8

Source : OACI 2019, *Annual Report of the Council*

Le transport aérien a continué de progresser en 2019 mais à un rythme moins soutenu que les années précédentes selon l'Association du transport aérien international (IATA). L'augmentation du trafic international a été de 4,7% en PKT, C'est nettement moins que les 7,1% de 2018. Et c'est même inférieur à la tendance de long terme qui était jusqu'ici évaluée à 5,5 % par an⁵². Directeur général de l'IATA, Alexandre de Juniac met en avant un contexte économique plus faible, une activité commerciale mondiale ralentie et des tensions géopolitiques qui ont affecté la demande du transport aérien. En revanche, la gestion de la capacité et les effets de l'immobilisation du Boeing 737 MAX ont contribué à l'atteinte d'un nouveau record d'occupation des sièges avec un taux d'occupation de 82,6 %. Le précédent record en 2018 était de 81,9 %⁵³.

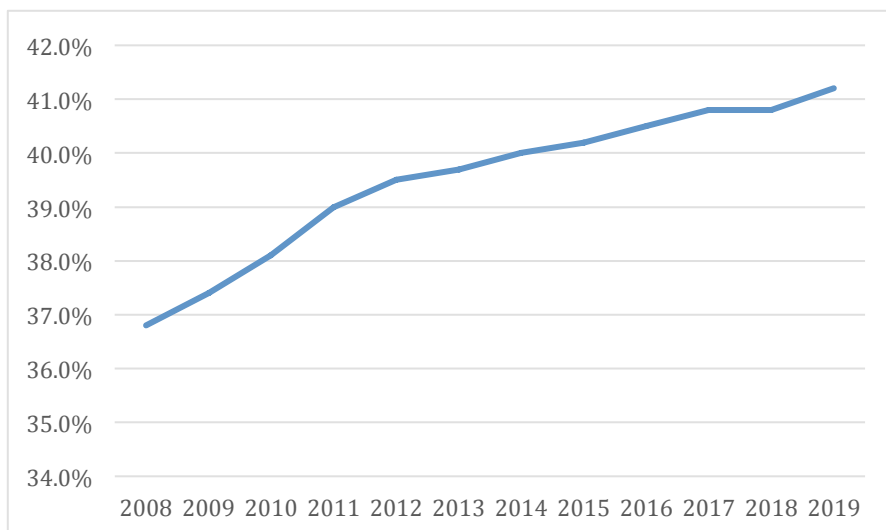
⁵² GUILLAD, C. (2020). *Bilan 2019 du transport aérien : la croissance en décroissance*, [en ligne], consulté le 17 mai 2020, <https://flyandgo.fr/bilan-2019-du-transport-aerien-la-croissance-en-decroissance/>.

⁵³ IATA (2020). *World Air Transport Statistics*, Plus Edition 2020, ISBN 978-92-9264-121-4, [en ligne], consulté le 10/01/2021, <https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2020-mediakit.pdf>.

3.5 L'évolution des parts du marchés internationaux en nombre de passagers

Le nombre de vols internationaux a doublé au cours de la période entre 2008 et 2019 en passant de 920 à 1 850 millions.

Graphique 5. L'évolution des parts du marchés internationaux en nombre de passagers 2008-2019



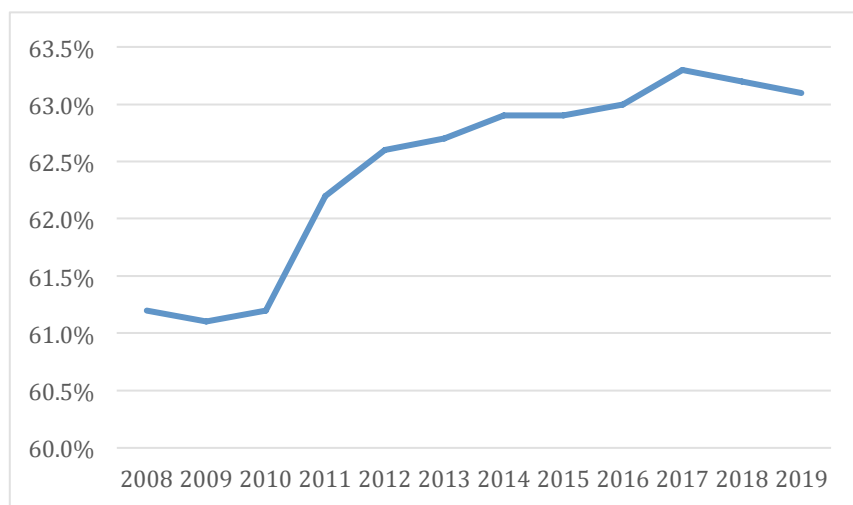
Source: OACI 2019, Annual Report of the Council

Par ailleurs, la part du trafic international de passagers dans le trafic aérien total a augmenté sur la même période, passant de 36,8% à 41,2%, en se développant plus rapidement que le trafic domestique.

3.6 L'évolution des parts du marchés internationaux en PKT

Les passagers-kilomètres transportés des vols internationaux entre 2008 et 2019 ont quasiment doublé au cours de la période en passant de 2 820 à 5 478 milliards de kilomètres.

Graphique 6. L'évolution des parts du marchés en passagers kilomètre transportés des vols internationaux 2008-2019



Source: OACI 2019, Annual Report of the Council

En pourcentage du trafic aérien total, les passagers-kilomètres transportés des vols internationaux n'ont, en revanche, que très peu augmenté en passant de 61,2% à 63,1% du total sur la période de 2008 à 2019, comme l'illustre le graphique 6. L'augmentation plus rapide du nombre de passagers internationaux par rapport à la faible augmentation du nombre de passagers-kilomètres transportés internationaux s'explique par le fait que les vols internationaux se sont accrus au cours de la période mais que ces vols n'étaient pas beaucoup plus longs en distance que la moyenne des vols (à la fois internationaux et domestiques). Comme nous l'avons vu précédemment, le nombre des vols domestiques de moyen-courriers s'est fortement développé au cours des 20 dernières années avec l'essor du trafic aérien en Chine.

Ces vols domestiques moyen-courriers ont permis de faire augmenter le nombre de passagers-kilomètres transportés pour les vols domestiques.

3.7 Comparaison répartition de la demande internationale par région et demande globale en nombre de passagers

Le tableau 13 montre les parts des régions en termes passagers. La Région Europe demeure la plus grande région avec 48 % du marché international en nombre de passagers en 2019, bien qu'elle n'ait qu'au deuxième rang avec 26,1% du marché total en termes de passagers totaux transportés sur la même période.

Tableau 13. Les parts du marché international par régions en nombre de passagers en 2019

Régions	International		Total	
	Passagers (en million)	Part du marché (en pourcentage)	Passagers (en million)	Part du marché (en pourcentage)
Monde	1 850	100	4 486	100
Afrique	57	3,1	100	2,2
Asie Pacifique	482	26,0	1 660	37,1
Europe	887	48,0	1 172	26,1
Amérique latin et Caraïbes	74	4,0	305	6,8

Moyen-Orient	189	10,2	228	5,1
Amérique du Nord	161	8,7	1 020	22,7

Source: OACI 2019, Annual Report of the Council

L'Asie Pacific arrive au deuxième rang avec 26 % du marché international en nombre de passagers. Avec 8,7 % du marché, l'Amérique du Nord affiche le nombre de passagers de 161 millions. La Région Moyen-Orient représente 10,2 % des passagers internationaux et la Région Amérique latine et Caraïbes représente 4 % du marché international, quant au reste du trafic mondial (3,1%) est réalisé par les entreprises de transport aérien de la Région Afrique.

3.8 Comparaison répartition de la demande internationale par région et demande globale en PKT

A l'image de la demande internationale en termes de passagers, la région Europe a enregistré 2 028 milliards PKT en 2019 (tableau 14), ce qui lui a permis d'être à la tête du classement avec 37% du marché, suivie par l'Asie et Pacifique qui enregistre une part de 30,2% du marché. Cependant, la région et Pacifique demeure au premier rang en termes de passagers PKT totaux transportés sur l'année 2019.

Tableau 14. Les parts du marché international en PKT par régions en 2019

Régions	International		Total	
	PKT (en milliard)	Part du marché (en pourcentage)	PKT (en milliard)	Part du marché (en pourcentage)

Monde	5 478	100	8 685	100
Afrique	155	2,8	186	2,1
Asie Pacifique	1 653	30,2	3 018	34,7
Europe	2 028	37,0	2 326	26,8
Régions	International		Total	
	PKT (en milliard)	Part du marché (en pourcentage)	PKT (en milliard)	Part du marché (en pourcentage)
Amérique latin et Caraïbes	228	4,2	439	5,1
Moyen-Orient	755	13,8	786	9,1
Amérique du Nord	659	12,0	1 930	22,2

Source: OACI 2019, Annual Report of the Council

Section 2. La demande de tourisme international

La demande touristique internationale est mesurée par le biais des arrivées et recettes touristiques internationales.

Selon l'OMT, le « touriste » est défini comme suit : « toute personne qui se rend dans un pays autre que celui où elle a son lieu de résidence habituel, pour une

période ne dépassant pas un an et dont le motif principal du voyage est autre que celui d'y exercer une activité rémunérée dans le pays même »⁵⁴.

Ainsi, la définition comprend deux catégories de visiteurs :

- **Le touriste** : C'est-à-dire les visiteurs séjournant au moins 24 heures mais pas plus de 12 mois dans le pays visité et dont les motifs de voyage peuvent être à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité⁵⁵.
- **L'excursionniste** : C'est-à-dire les visiteurs séjournant moins de vingt-quatre heures dans le pays visité (y compris les passagers en croisière)⁵⁶.

Les recettes touristiques correspondent à toutes les dépenses touristiques, y compris les hébergements, la restauration, les transports internationaux, également des dépenses sous forme d'achat des souvenirs, etc.⁵⁷

L'analyse des flux mondiaux du tourisme international montre que les destinations européennes sont toujours les plus importantes, même si elles sont en recul relatif par rapport d'autres destinations notamment d'Asie et Moyen-Orient.

1 L'évolution de la demande du tourisme international

⁵⁴ OMT (2016). *Recueil de recommandations de l'OMT, 1975–2015*, [en ligne], consulté le 08 septembre 2020, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417773>.

⁵⁵ INSEE (2019). *Tourisme*, [en ligne], consulté le 08 septembre 2020, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1094>

⁵⁶ INSEE (2005). Insee References, *Le tourisme en France*, Edition 2005, p.28.

⁵⁷ INSEE (2005). *Op.cit.*, p.108.

L'évolution de la demande du tourisme international est analysée dans un premier temps en termes de d'arrivées touristiques internationales et dans un deuxième temps en termes de recettes touristiques internationales.

1.1 Les arrivées touristiques internationales

Les arrivées touristiques internationales sont mesurées à partir de la définition de l'Organisation Mondiale du Tourisme. Selon cette définition, les arrivées seront les visiteurs internationaux qui se déplacent dans un autre pays en dehors de leurs lieux habituels pour une durée minimum de 24 heures et inférieur à 12 mois.

Concernant les évolutions des arrivées du tourisme international, selon les statistiques de l'Organisation Mondiale du Tourisme, le taux de croissance annuel mondial du tourisme est de 6,5% par an depuis 1950⁵⁸.

Au cours des dix dernières années, le taux de croissance du tourisme dans les pays en développement (PED) est plus élevé que celui dans les pays développés. La croissance du tourisme a apporté des effets considérables pour les pays en développement, y compris pour les 50 pays les moins avancés (PMA) dans le monde. En 2019, les pays avancés atteint 777 millions des arrivées touristiques internationaux avec un taux de croissance de 2,1% par rapport à l'année dernière. En revanche, les pays émergents représentent 684 millions des arrivées du tourisme international avec un taux de croissance de 5,9% par rapport à l'année précédente⁵⁹.

⁵⁸ OMT (2018). *UNWTO World Tourism Barometer*, Vol. 16, Issue5, ISSN: 1728-9246, Print, DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>, p.9.

⁵⁹ OMT (2021). *UNWTO World Tourism Barometer*, Vol. 19, Issue2, ISSN: 1728-9246, Print, DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>, p.4.

Pour de nombre pays, le tourisme est devenu la principale source de recettes en devises.

Tableau 15. Arrivées des touristes internationaux 2008-2019

Années	Arrivées (en million)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2008	919	2,1
2009	884	-3,9
Années	Arrivées (en million)	Augmentation annuelle (en pourcentage)
2010	952	6,6
2011	994	5,0
2012	1 040	4,1
2013	1 094	4,7
2014	1 139	4,2
2015	1 197	4,6
2016	1 240	3,7
2017	1 333	7,2
2018	1 407	5,7
2019	1 461	3,8

Source : OMT, *World Tourism Barometer*, 2021

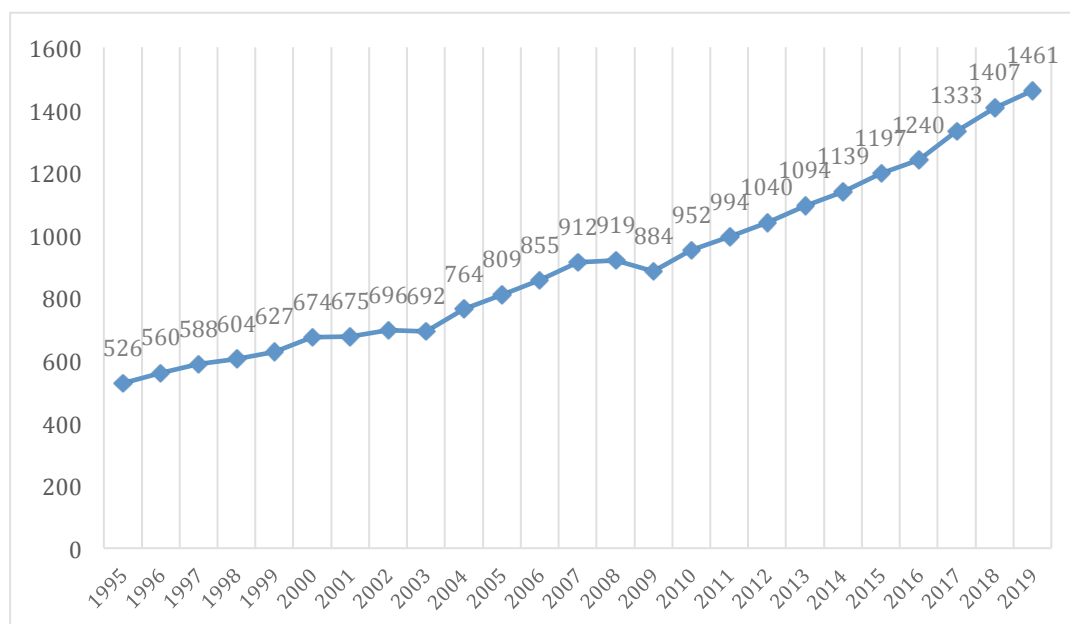
Le tableau 15 représente les arrivées touristiques entre 2008 et 2019. Sur cette période, on constate une hausse du nombre de touristes internationaux de 59% passant de 919 millions d'arrivées à 1 461 millions d'arrivées en l'espace de 11 ans, soit une croissance annuelle moyenne de 4,3% par an. Cette croissance s'explique

par le fait que les individus ont tendance à dépenser une part plus importante de leurs revenus dans les loisirs, y compris le tourisme, lorsque leurs revenus s'accroissent, au détriment des dépenses liées à la satisfaction de leurs besoins primaires, qui diminuent en proportion de leurs dépenses totales.

On constate également que les arrivées de touristes internationaux étaient en hausse sur toutes les périodes, à l'exception de l'année 2009, au cours de laquelle les arrivées ont diminué de 3,9%, en raison de la crise financière internationale et de ses répercussions économiques.

Graphique 7. Evolution du tourisme mondial par nombre de passagers entre 1995 et 2019

(en million)



Source: OMT 2021

Le graphique 7 montre l'évolution du nombre d'arrivées de touristes internationaux entre 1995 et 2019. Il confirme le tableau précédent et montre que la tendance à long terme de l'évolution du tourisme international est à la hausse. Hormis 2008 et, dans

une moindre mesure 2003, le tourisme international n'a subi aucune baisse durant toute la période. Le nombre d'arrivées est passé de 526 millions à 1461 millions en 24 ans, soit une hausse de 4,4% par an, en moyenne, sur toute la période.

Cependant, la baisse de 3,9% enregistrée en 2009 est liée aux effets de la crise financière internationale, comme indiqué précédemment. La légère baisse des arrivées touristiques internationales enregistrée en 2002 en revanche est liée à un double phénomène. Les conséquences de l'attentat du 11 Septembre 2001 sur le World Trade Center et le Pentagone aux États-Unis, ainsi que les conséquences économiques de l'éclatement de la bulle financière. On remarque que la crise financière de 2008 a eu un impact beaucoup plus important que la crise financière et les attentats de 2001.

1.2 Les recettes touristiques internationales

L'analyse de l'évolution des recettes touristiques internationales est fondamentale, parce qu'elle représente un indicateur déterminant à la fois des exportations de services touristiques, mais également de l'impact sur l'économie du tourisme dans le pays.

Tableau 16. Recettes touristiques internationales 2008 - 2019

Années	Recettes en \$ (en milliards)	Devises locales, prix courants (% var. par rapport même période année précédente)
2008	939	13,5
2009	852	-9,3
2010	928	8,9

2011	1 041	12,2
2012	1 115	7,1
2013	1 199	7,5
2014	1 309	9,2
2015	1 202	-8,2
Années	Recettes en \$ (en milliards)	Devises locales, prix courants (% var. par rapport même période année précédente)
2016	1 246	3,7
2017	1 352	8,5
2018	1 462	8,1
2019	1 494	2,2

Source : OMT, World Tourism Barometer, 2021

Le tableau 16 montre l'évolution des recettes du tourisme international entre 2008 et 2019. Au cours de cette période, les recettes du tourisme international ont augmenté de 939 milliards de dollars à 1494 milliards de dollars, soit une croissance annuelle moyenne de 4,3%. Cela correspond à la même augmentation que le nombre d'arrivées de touristes internationaux au cours de la même période.

En revanche, la baisse enregistrée en 2009 en raison de la crise financière internationale fut de 9,3%, soit une baisse bien plus importante que la diminution du nombre de touristes de 3,9% enregistrée entre 2008 et 2009.

On constate également, qu'entre 2014 et 2015 la recette touristique a baissé en devise de dollars USD, pour enregistrer 1,27 milliards de dollars en 2014 et 1,22 milliards

de dollars en 2015 soit un taux de croissance diminué de 4,5%. Cependant elle augmente en euro, la recette touristique internationale a atteint 0,96 milliard d'euros en 2014 et 1,10 milliard d'euros en 2015, soit un taux de croissance de 14,4%. Ceci est dû à l'augmentation du taux de change de dollar par rapport à l'euro en 2014-2015. En 2015, la devise de dollar à l'euro, a connu une hausse de 19,7%. Quant à la devise de l'euro à dollar, elle a connu une baisse de 16,5% de moins par rapport à l'année précédente⁶⁰.

En revanche, l'évolution du tourisme international doit être analysée non seulement d'un point de vue global, mais également du point de vue de l'évolution par région.

2 L'évolution de la demande du tourisme international par région

L'évolution par région est influencée largement par les différences de croissance économique dans les différentes régions du monde. La croissance économique dans la zone de l'Asie-Pacifique est plus élevée que celle dans la zone d'Europe et de l'Amérique du Nord. Selon les statistiques de la Banque Mondiale, dans la région d'Asie de l'Est et du Pacifique la croissance économique était 6,2% en 2017⁶¹, et selon l'OCDE la croissance économique était 3,6% en 2017 dans l'Europe et 2,3% pour l'Amérique du Nord⁶². Cela influence également l'évolution des recettes

⁶⁰ OMT (2018). *Op.cit.*, Statistical Annex – 13.

⁶¹ BANQUE MONDIALE (2017). *East Asia Pacific Economic Update*, [en ligne], consulté le 10 mars 2021, <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2017/04/13/world-bank-growth-in-east-asia-pacific-likely-to-remain-resilient>

⁶² OCDE : L'Organisation de coopération et de développement économiques est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

touristiques internationales qui est plus rapide dans la zone d'Asie-Pacifique que dans la zone Europe et de l'Amérique du Nord.

Tableau 17. Arrivées touristiques internationales par région en 2019

Régions	Arrivées (en million)	Part de marché (en pourcentage)
Monde	1 461	100
Europe	746,3	51,0
Asie et Pacifique	360,4	24,7
Amériques	219,1	15,0
Afrique	70,2	4,8
Moyen-Orient	65,2	4,5

Source : OMT, World Tourism Barometer, 2021

Le tableau 17 représente le nombre d'arrivées de touristes internationaux dans les différentes régions du monde en 2019, ainsi que la proportion de ces arrivées dans le nombre total d'arrivées touristiques internationales dans le monde.

On constate ainsi que l'Europe représente 51% du total des arrivées touristiques internationales, devant l'Asie qui compte 24,7% du total des arrivées, les Amériques, l'Afrique et le Moyen-Orient avec respectivement 15%, 4,8% et 4,5%.

Le poids considérable de l'Europe dans le nombre d'arrivées touristiques internationales s'explique en grande partie par le nombre élevé et la taille réduite des États européens ainsi que l'intégration de la plupart de ces États dans l'espace Schengen, permettant la libre-circulation des personnes au sein de cet espace. Il existe également un grand nombre de travailleurs transfrontaliers au sein de l'Europe. Un tel espace de libre-circulation n'existe ni en Asie ni en Afrique.

Tableau 18. Recettes touristiques internationales par région en 2019

Régions	Recettes en \$ (en milliard)	Part de marché (en pourcentage)
Monde	1 494	100
Europe	578,2	38,7
Asie et Pacifique	443,1	29,6
Amériques	343,6	23,0
Afrique	39,0	2,6
Moyen-Orient	90,4	6,1

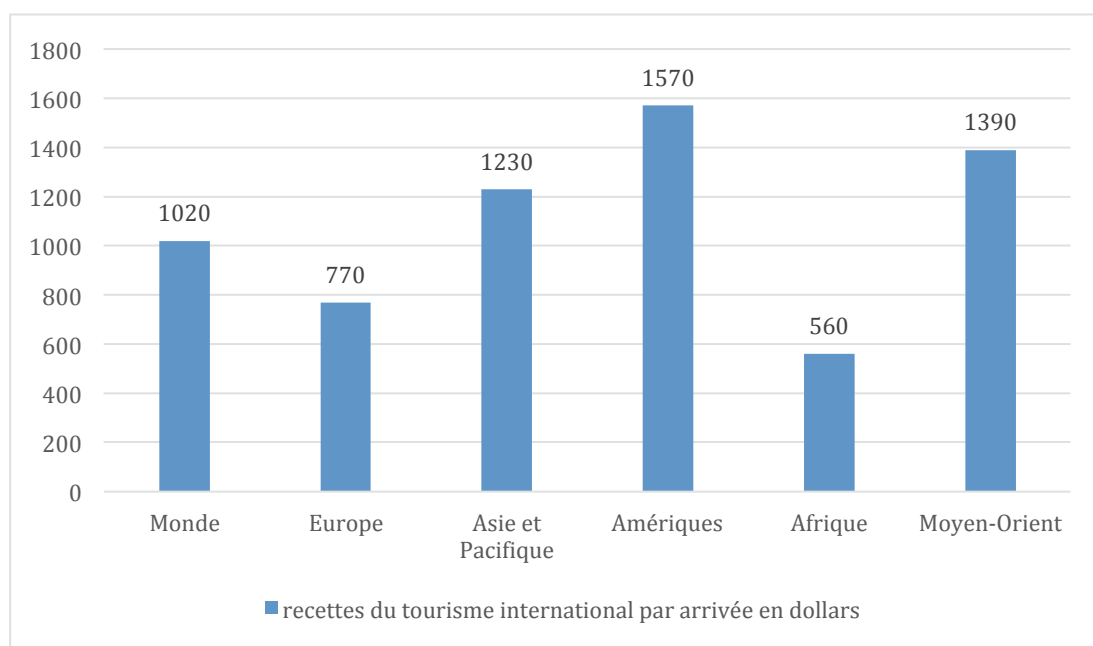
Source : OMT, World Tourism Barometer 2021

Le tableau 18 représente les recettes du tourisme international en 2019 par grandes régions du monde, ainsi que la part de chacune de ces régions dans le total des recettes du tourisme international.

L'Europe est toujours en première position mais sa part des recettes du tourisme international qui s'élève à 38,7%, est inférieure à sa part dans les arrivées touristiques internationales qui est de 51%. Cela s'explique par le fait que les voyageurs européens ont tendance à effectuer des séjours plus courts, mais aussi plus

fréquents, où ils dépensent moins en moyenne, que les voyageurs des autres régions du monde. En deuxième position, se place l'Asie Pacifique devant les Amériques, le Moyen-Orient et l'Afrique avec respectivement, 29,6%, 23%, 6,1% et 2,6%. On remarque que le Moyen-Orient enregistre des recettes plus élevées que l'Afrique, alors que l'Afrique compte plus d'arrivées que le Moyen-Orient. Cela s'explique par le fait que le Moyen-Orient compte un grand nombre de destinations de luxe telles que Dubaï, Riyad ou Doha, où les touristes ont tendance à dépenser beaucoup plus qu'en Afrique, en moyenne.

Graphique 8. Recettes du tourisme international par arrivée en 2019



Source : OMT, *World Tourism Barometer 2021*

Le graphique 8 représente les recettes du tourisme international par touriste en 2019 par grandes régions du monde. Il s'agit de la somme que les touristes internationaux dépensent chaque année dans plusieurs régions du monde.

Ce tableau confirme les observations précédentes, à savoir qu'en moyenne, les touristes internationaux dépensent davantage aux Amériques, au Moyen-Orient et en Asie et Pacifique, avec respectivement 1570, 1390 et 1230 dollars par touriste, qu'en Europe ou en Afrique, où la dépense moyenne s'élève à 770 dollars par touriste en Europe et 560 dollars par touriste en Afrique.

L'analyse régionale des arrivées et des recettes touristiques permet de montrer qu'il existe une grande disparité dans le monde. Au cours des 20 dernières années, la zone d'Asie-Pacifique a le plus progressé bien que la zone d'Europe et l'Amérique demeure les zones les plus importantes à la fois en termes d'arrivée et en termes de recette. Cependant, il convient d'analyser en détail l'évolution dans chacune de ces régions.

2.1 L'évolution du tourisme international dans la région Europe

L'Europe a drainés 51% des flux touristique mondiaux en 2019⁶³. Le nombre d'arrivées internationales a atteint 746,3 millions avec 578,2 milliards dollars de recette, soit 770 dollars de recette par touriste.

Tableau 19. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Europe 2008 - 2019

Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2008	486,3	472,0
2009	462,7	412,5

⁶³ OMT (2021). *Op.cit.*, Statistical Annex 7.

2010	487,0	409,4
2011	520,6	464,6
2012	541,1	454,9
2013	566,4	492,9
2014	576,2	513,5
Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2015	606,6	449,8
2016	619,8	468,8
2017	676,6	520,3
2018	716,0	574,1
2019	746,3	578,2

Source : OMT, World Tourism Barometer 2020

D'après le tableau 19, on constate que le nombre d'arrivées est passé de 486,3 millions à 746,3 millions en l'espace de 11 ans, soit une augmentation annuelle moyenne de 4% légèrement inférieure à la moyenne mondiale de 4,3%. Cela s'explique par le fait que l'Europe était déjà une région très développée qui n'a pas connu de croissance aussi forte que celle des pays qui effectuent leur rattrapage économique.

Les recettes des arrivées touristiques internationales n'ont cependant pas augmenté aussi vite que les arrivées puisqu'elles n'ont augmenté qu'à hauteur de 1,9% par an en moyenne, en passant de 472 milliards à 578,2 milliards de dollars. Cette différence peut s'expliquer par le fait que les gens qui voyagent ont tendance à

dépenser moins en Europe, grâce au développement des compagnies low-cost et de nouvelles applications destinées aux touristes telles que l'AirBnB.

Selon le classement de l'Organisation Mondiale du Tourisme, parmi les 10 premiers pays en termes d'arrivées internationales, 6 pays sont des pays européens : la France, l'Espagne, l'Italie, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Turquie⁶⁴. La France est toujours la 1^{ère} destination touristique mondiale en termes d'arrivées touristiques internationales.

2.2 L'évolution du tourisme international dans la région Asie-pacifique

L'analyse du tourisme international dans la région Asie-Pacifique permet de souligner qu'il s'agit d'une des régions qui a connu la plus forte progression à la fois en termes d'arrivées touristiques internationales et en termes de recettes.

Tableau 20. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Asie et Pacifique 2008-2019

Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2008	184,1	209,0
2009	181,1	204,2
2010	208,2	255,6
2011	218,3	299,3
2012	233,8	328,9

⁶⁴ OMT (2021). *Op.cit.*, Statistical Annex 7.

2013	254,2	360,4
2014	269,5	420,1
2015	284,6	335,0
2016	305,9	371,3
2017	324,1	396,1
Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2018	346,5	435,5
2019	360,4	443,1

Source : OMT, World Tourism Barometer 2020

Le tableau 20 montre l'évolution des arrivées et des recettes du tourisme international en Asie Pacifique entre 2008 et 2019.

On constate que le nombre d'arrivées est passé de 184,1 millions à 360,4 millions en l'espace de 11 ans, soit une augmentation annuelle moyenne de 6,3% largement supérieure à la moyenne mondiale de 4,3%. Cela s'explique en grande partie par le développement économique de nombreux pays d'Asie où une classe moyenne a émergé et a eu envie de voyager. C'est notamment le cas de la Chine et de l'Inde.

Les recettes de la région Asie Pacifique sont, quant à elles, passées de 209 à 443,1 milliards de dollars, soit une croissance annuelle moyenne de 7,1%. Cette croissance annuelle moyenne des recettes supérieures au nombre d'arrivées peut également s'expliquer par le fait que les prix ont fortement augmenté dans cette région du monde au cours de la période, en même temps que l'amélioration de la qualité de l'offre touristique.

Parmi les 10 premiers pays en termes d'arrivées internationales en 2019, figurent deux pays asiatiques : La Chine et La Thaïlande⁶⁵.

2.3 L'évolution du tourisme international dans la région Amériques

Le tableau 21 montre l'évolution des arrivées et des recettes du tourisme international dans la région des Amériques entre 2008 et 2019.

Tableau 21. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Amériques 2008-2019

Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2008	147,8	188,5
2009	141,3	165,7
2010	150,3	180,5
2011	155,6	198,0
2012	162,6	248,9
2013	167,6	264,0
2014	181,9	288,0
2015	194,0	306,0
2016	201,3	314,4
2017	210,8	329,1

⁶⁵ OMT (2021). *Op.cit.*

2018	215,9	339,1
2019	219,1	343,6

Source : OMT, *World Tourism Barometer 2020*

On constate que le nombre d'arrivées est passé de 147,8 millions à 219,1 millions en l'espace de 11 ans, soit une augmentation annuelle moyenne de 3,6% inférieure à la moyenne mondiale de 4,3% et même à la moyenne européenne de 4%.

En revanche, les recettes touristiques, qui sont passées de 188,5 à 343,6 milliards de dollars ont progressé en moyenne annuelle de 5,6%, ce qui représente une hausse plus importante que pour l'Europe. Cela veut dire que les Etats-Unis a une forte recette émanant des touristes internationaux visitant, soit 62% du total des recettes en Amériques⁶⁶.

2.4 L'évolution du tourisme international dans la région Afrique

Le tableau 22 montre l'évolution des arrivées et des recettes du tourisme international en Afrique entre 2008 et 2019.

Dans la région Afrique, les arrivées touristiques internationales progressent plus rapidement que les recettes. Cette situation est le contraire de celle qui a été analysée pour la région Amériques et pour la région Asie Pacifique.

Tableau 22. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Afrique 2008-2019

⁶⁶ OMT (2021). *Op.cit.*, Annexe-16.

Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2008	44,5	30,2
2009	45,9	28,5
2010	50,4	30,5
2011	50,1	32,7
Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2012	52,4	34,5
2013	54,7	35,7
2014	55,0	36,1
2015	53,9	32,6
2016	57,7	33,0
2017	63,3	36,4
2018	68,7	38,8
2019	70,2	39,0

Source : OMT, World Tourism Barometer 2020

On constate que le nombre d'arrivées est passé de 44,5 millions à 70,2 millions en l'espace de 11 ans, soit une augmentation annuelle moyenne de 4,2% légèrement inférieure à la moyenne mondiale de 4,3%.

Les recettes du tourisme international en Afrique passent de 30,2 à 39 milliards de dollars au cours de la période, soit une croissance annuelle moyenne de 2,4%, ce qui est inférieur à la croissance des arrivées et largement inférieur à la moyenne mondiale. Cela signifie que les touristes qui voyagent en Afrique dépensent moins et

qu'il y a donc un retard important de l'Afrique en termes d'investissement dans les infrastructures touristiques.

2.5 L'évolution du tourisme international dans la région Moyen-Orient

Le tableau 23 montre l'évolution des arrivées et des recettes du tourisme international au Moyen-Orient entre 2008 et 2019.

Dans la région Moyen-Orient, les recettes progressent plus rapidement que les arrivées touristiques internationales. Cette situation est la même de celle qui a été analysée pour la région Amériques et pour la région Asie Pacifique.

Tableau 23. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales au Moyen-Orient 2008-2019

Années	Arrivées (en million)	Recettes en \$ (en milliard)
2008	55,9	39,7
2009	53,0	42,6
2010	56,1	52,2
2011	49,5	46,0
2012	50,6	47,9
2013	50,8	45,7
2014	55,9	51,6
2015	58,3	58,7
2016	55,5	58,5

2017	57,6	68,4
2018	60,3	74,6
2019	65,2	90,4

Source : OMT, *World Tourism Barometer 2020*

On remarque que le nombre d'arrivées est passé de 55,9 millions à 65,2 millions au cours de la période, soit une augmentation annuelle moyenne de 1,4% seulement, largement en dessous de la moyenne mondiale de 4,3%. En revanche, les recettes du tourisme international au Moyen-Orient ont, quant à elles, progressé de 7,8% par an, en moyenne, en passant de 39,7 à 90,4 milliards de dollars.

Par ailleurs, on constate que le tourisme au Moyen-Orient a tendance à fluctuer davantage que dans les autres régions où il augmente de manière relativement stable. Au Moyen-Orient, on observe une baisse des arrivées touristiques par rapport à l'année précédente en 2009 en raison de la crise financière mondiale mais aussi en 2011 et en 2016. Cela s'explique en partie par le cours du baril de pétrole dont la région dépend. Il a subi une forte baisse en 2015 et 2016, ce qui pourrait expliquer la baisse des arrivées et des recettes en 2016.

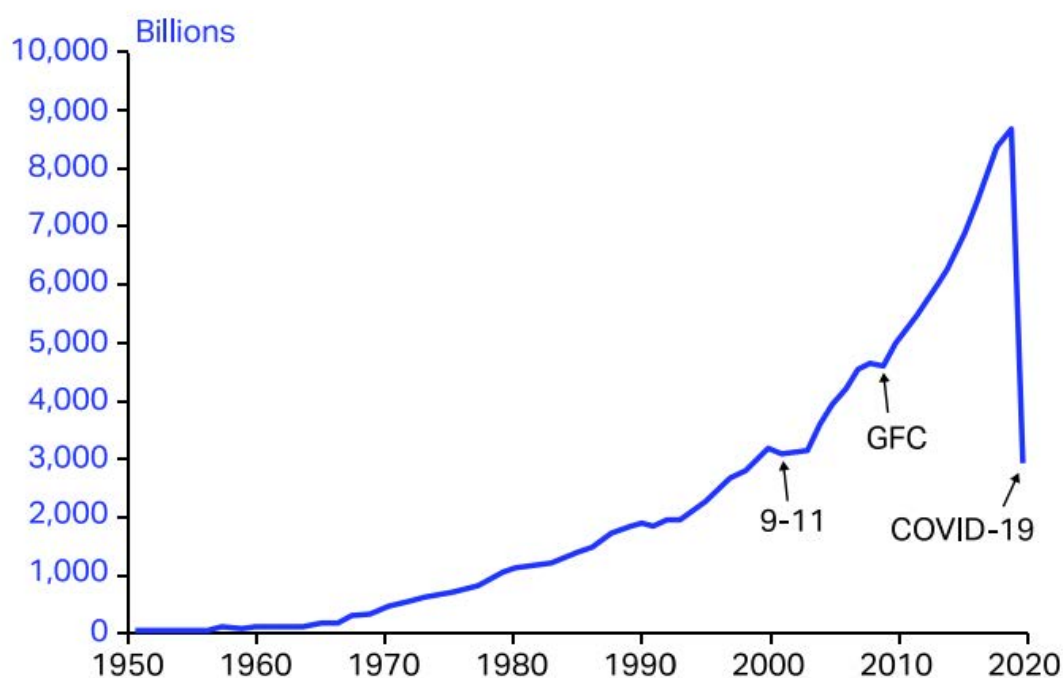
Section 3. Les effets de la pandémie de COVID-19 sur le transport aérien et le tourisme

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'industrie du transport aérien est une industrie extrêmement sensible aux catastrophes naturelles et aux crises politiques, sécuritaires mais aussi sanitaires.

La pandémie de COVID-19 a provoqué le plus grand choc sur le transport aérien et l'industrie aéronautique depuis la Seconde Guerre mondiale. Ni les attentats du 11 septembre 2001, ni l'épidémie de SRAS de 2003, ni la crise financière mondiale de 2008 n'ont eu un impact comparable à l'effet de cette crise sanitaire⁶⁷.

Alexandre de Juniac, Directeur général et PDG de l'IATA, a indiqué que « *les frontières sont effectivement fermées. Des verrouillages ont été imposés. La liberté de mouvement a été sévèrement limitée. L'impact sur l'aviation a été catastrophique. Au plus fort de la crise en avril 2020, 90% de notre activité a disparu.* »⁶⁸

Graphique 9. L'impact de la COVID-19 sur le trafic mondial en PKT



Source : IATA Economics, data utilisé de l'IATA et de l'OACI

⁶⁷ IATA (2020). *Le trafic de passagers s'effondre par suite des restrictions de voyage associées à la COVID-19*, Communiqué No : 25, [en ligne], consulté le 16 janvier 2021, <https://www.iata.org/contentassets/a8270e36b76e4b70b95f96348bab2119/2020-04-02-02-fr.pdf>.

⁶⁸ IATA (2021). *Annual Review 2020*, [en ligne], consulté le 17 janvier 2021, <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>.

<https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>

1 Le contexte de la pandémie de COVID-19

Le 31 décembre 2019, un cluster de pneumonie d'étiologie inconnue a été signalé dans la ville de Wuhan, province du Hubei en Chine. En janvier 2020, cette pneumonie virale avait été initialement identifiée comme un nouveau type de coronavirus, différent de tout autre coronavirus humain⁶⁹ découvert jusqu'à présent. Les patients ont présenté des symptômes similaires au SRAS et ont été placés en quarantaine. La nocivité de ce virus était encore incertaine à l'époque, mais elle avait déjà semé la panique dans toute la société.

Le 16 janvier 2020, après l'apparition de cas en Thaïlande et au Japon, l'OMS a indiqué qu'à la lumière des tendances mondiales en matière de voyage des cas supplémentaires étaient possibles dans d'autres pays⁷⁰.

Afin d'empêcher la propagation de la COVID-19 depuis Wuhan, l'épicentre de l'épidémie, à partir du 23 janvier 2020, le gouvernement chinois a décidé d'interdire tout trafic entrant et sortant de Wuhan. Un jour plus tard, des mesures de confinement ont été mises en place pour la province du Hubei. Par la suite, de nombreuses villes ont imposé des confinements stricts en arrêtant le trafic interurbain et interprovincial, annulant toutes les activités du Nouvel An, fermant les cinémas et autres lieux de divertissement.

⁶⁹ Les coronavirus sont une grande famille de virus respiratoires qui peuvent provoquer des maladies allant du rhume au syndrome respiratoire du Moyen-Orient et au syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS).

⁷⁰ OMS (2020). *Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19*, [en ligne], consulté le 29 janvier 2021, <https://www.who.int/fr/news/item/29-06-2020-covid-timeline>

Sur la base des recherches menées conjointement par 22 scientifiques de la Chine, des États-Unis et du Royaume-Uni, à travers la modélisation et l'analyse, il a été conclu que : l'interdiction de voyager à Wuhan et la réponse d'urgence nationale ont retardé la croissance de l'épidémie et ont finalement limité l'ampleur de l'épidémie de COVID-19. Il estime que le verrouillage de Wuhan a retardé la propagation de l'épidémie à d'autres villes de 2,91 jours (intervalle de confiance à 95% : 2,54 - 3,29), retardant ainsi la croissance de l'épidémie dans d'autres parties de la Chine. Par rapport aux villes qui ont lancé des mesures de contrôle plus tard, les villes qui ont pris des mesures à l'avance ont signalé une réduction de 33,3% du nombre de cas signalés au cours de la première semaine de l'épidémie. Parmi les révélations de cette enquête, il est indiqué que les méthodes de prévention de la propagation de l'épidémie les plus efficaces sont la suspension des transports en commun dans la ville, la fermeture des lieux de divertissement et l'interdiction des rassemblements publics⁷¹.

Depuis fin janvier, de plus en plus de compagnies aériennes ont successivement annoncé la suspension des vols vers la Chine. Le 29 janvier 2020, la British Airways et la Lufthansa ont annoncé la suspension des vols vers la Chine continentale. Plus tard dans la journée, Finnair, American Airlines et United Airlines ont annoncé l'interruption de certains vols vers la Chine, principalement en raison de la baisse des réservations⁷². Air France-KLM a annoncé qu'à partir du 30 janvier, le groupe

⁷¹ TIAN, H., LIU, H., LI, Y., WU, C., CHEN, B., KRAEMER, M., LI, B., CAI, J., XU, B., YANG, Q., WANG, B., YANG, P., CUI, Y., SONG, Y., ZHENG, P., WANG, Q., BJORNSTAD, Q., YANG, R., GRENFELL, B., PYBUS, O., DYE, C. (2020). An investigation of transmission control measures during the first 50 days of the COVID-19 epidemic. *China Science*, Vol.368, Issue 6491, p.638-642.

⁷² C.C. avec AFP (2020). *Coronavirus : de plus en plus de compagnies aériennes suspendent ou réduisent leurs vols vers la chine*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/monde/coronavirus-de-plus-en-plus-de-compagnies-aeriennes-suspendent-ou-reduisent-leurs-vols-vers-la-chine_AN-202001290070.html

suspendrait tous les vols vers la Chine à partir de début février⁷³. Cette suspension a été effective le 6 février et a été prolongée jusqu'au 15 mars⁷⁴.

Selon les statistiques de l'OACI, le trafic mondial de passagers a subi une baisse de 14,1% en février 2020 par rapport à la même période en 2019, soit 16,5% de moins que la croissance du mois précédent⁷⁵. Il s'agissait du premier choc de l'impact de la COVID-19, principalement attribué à la forte baisse du trafic en Asie Pacifique, surtout en Chine et dans ses pays voisins. Plus de 80% de la demande intérieure en Chine s'est évaporée et le trafic international de la région a également chuté⁷⁶. Les principales compagnies aériennes d'Asie Pacifique, en particulier les compagnies aériennes chinoises, ont subi une baisse de demande terrible en raison de l'épidémie de la COVID-19 et ont disparu du classement des 15 premières compagnies aériennes mondiales pour le mois février.

Depuis début mars, la propagation rapide de la Covid-19 dans les pays européens et américains a conduit ces pays à prendre des mesures telles que le confinement, la fermeture des frontières, le télétravail, la réduction des vols internationaux et même la suspension des vols⁷⁷. Les mesures prises contre la pandémie de Covid-19 en 2020

⁷³ TREVIDIC, B. (2020). *Coronavirus : Air France suspend, à son tour, tous ses vols en Chine*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/air-france-suspend-a-son-tour-tous-ses-vols-en-chine-1167723>

⁷⁴ DUCLOS, F. (2020). *Air France-KLM : pas de retour en Chine continentale avant le 15 mars*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, <https://www.air-journal.fr/2020-02-07-air-france-klm-pas-de-retour-en-chine-continentale-avant-le-15-mars-5218042.html>

⁷⁵ Selon les statistiques de l'OACI, le trafic mondial de passagers-kilomètres payant à une augmentation de 2,4% en janvier 2020 par rapport à la même période en 2019.

⁷⁶ OACI (2020). *Air Transport Monthly Monitor : APR 2020*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2020/MonthlyMonitor_April_2020.pdf

⁷⁷ BERROD, N. (2020). *Coronavirus : le confinement est-il aussi strict chez nos voisins ?*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, <https://www.leparisien.fr/societe/coronavirus-le-confinement-est-il-aussi-strict-chez-nos-voisins-03-04-2020-8293602.php>

ont eu d'importantes conséquences économiques, financières, sociales, culturelles, environnementales, politiques, scolaires et sanitaires.

Le 10 mars, l'Italie a étendu les mesures de blocus et d'isolement à l'ensemble du territoire en interdisant aux Italiens de quitter leurs résidents, sauf en cas d'urgence sanitaire ou de travail⁷⁸. Le 11 mars, les États-Unis ont annoncé qu'ils suspendaient « tous les voyages depuis l'Europe (à l'exception du Royaume-Uni) vers les États-Unis » dans les 30 jours à compter du 13 mars. Par la suite, ils ont annoncé que les voyageurs du Royaume-Uni et d'Irlande seraient ajoutés à la liste des entrées interdites. Dans le même temps, les vols avec l'Europe sont restés suspendus jusqu'au 12 avril⁷⁹. Le 14 mars, l'Espagne a annoncé la mise en œuvre de mesures de confinement dans tout le pays, en interdisant à tous les citoyens et véhicules privés de sortir de leur domicile, sauf pour le travail, l'achat de nourriture et de médicaments, pour effectuer des soins médicaux ou pour d'autres situations d'urgence. Dans le même temps, les lieux publics du pays, à l'exception des ventes et des services de produits de première nécessité tels que les supermarchés, les pharmacies et les coiffeurs, ont été fermés. Les écoles à travers le pays ont été fermées et les cours furent dispensés en ligne afin de réduire la circulation des personnes⁸⁰. Par la suite, le Portugal, l'Allemagne, la France et de nombreux autres

⁷⁸ GAUTHERET, J. (2020). *Coronavirus : face à l'épidémie, l'Italie tout entière est à l'arrêt*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/05/coronavirus-face-a-l-epidemie-l-italie-tout-entiere-placee-en-confinement_6031875_3244.html

⁷⁹ HANNE, I. (2020). *Coronavirus : les Etats-Unis ferment leurs portes à l'Europe pour un mois*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.liberation.fr/planete/2020/03/12/trump-suspend-tous-les-voyages-depuis-l-europe-vers-les-etats-unis-pour-trente-jours_1781395/

⁸⁰ MOREL, S. (2020). « *Nous lançons un SOS au gouvernement* » : *l'Espagne en état d'alerte après avoir tardé à réagir*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/14/l-espagne-en-etat-d-alerte-apres-avoir-tarde-a-faire-face_6033082_3244.html

pays européens ont annoncé des mesures de confinement afin de contenir l'épidémie de COVID-19.

Dans le même temps, les compagnies aériennes ont annoncé la suspension de nombreux vols. Ryanair a suspendu tous ses vols à destination et en provenance de l'Italie jusqu'au 8 avril. EasyJet a suspendu tous ses vols à destination et en provenance de l'Italie jusqu'au 3 avril. Jet2.com a suspendu tous ses vols à destination et en provenance de l'Italie jusqu'au 26 avril⁸¹.

Avec la propagation de l'épidémie, les pays européens ont successivement annoncé la fermeture de leurs frontières, comme la Pologne, le Danemark, l'Allemagne et la France, etc. Les frontières à l'entrée de l'Union européenne (UE) et de l'espace Schengen sont en passe de fermer. La Commission européenne ont reçu une proposition approuvée par les Etats membres de d'interdire les voyages « non essentiels » vers l'UE, pour une durée initiale de trente jours⁸².

Comme l'illustre la figure 5, le trafic mondial de passagers-kilomètres transporté a diminué de 14% en février et de 52,9% en glissement annuel en mars 2020, soit -38,8 points de pourcentage de moins que la baisse du mois précédent⁸³. Cette chute brutale a largement dépassé le niveau observé après les attentats terroristes du 11 septembre 2001. La demande mondiale de voyages aériens a été fortement impactée

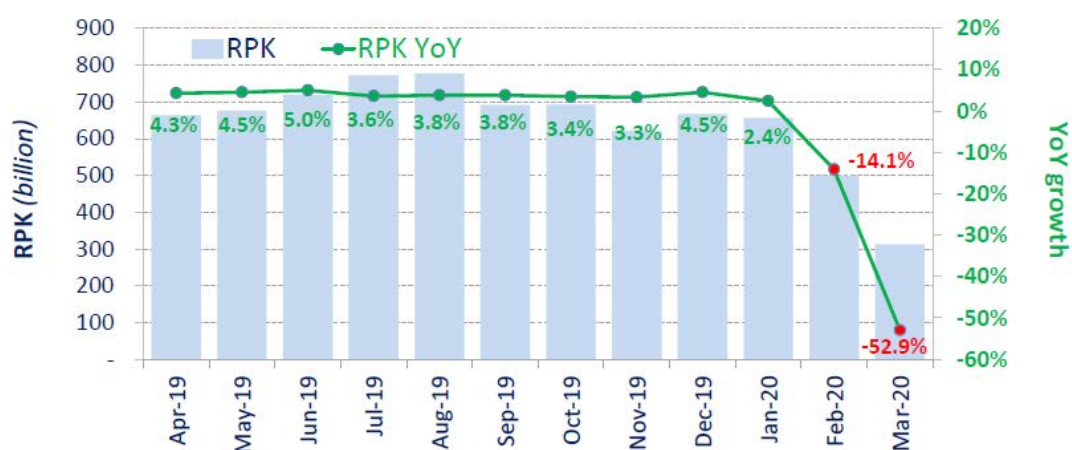
⁸¹ GEORGES, P. (2020). *Coronavirus : le point sur la situation aérienne, compagnie par compagnie* (20/03/2020), [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.tourmag.com/Coronavirus-le-point-sur-la-situation-aerienne-compagnie-par-compagnie-20-03-2020_a102644.html

⁸² LONKHUIJSEN, R.V. (2020), *L'Union européenne, « épicerie » de la maladie, se cloisonne sans se coordonner*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2021, https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/17/l-europe-ferme-ses-frontieres-les-etats-unis-commencent-a-se-confiner_6033336_3244.html

⁸³ Selon les statistiques de l'OACI, le trafic mondial de passagers-kilomètres payant a subi une baisse de 14,1% en février 2020 par rapport à la même période en 2019.

par les restrictions de voyage strictes imposées par les gouvernements pour contenir la propagation du COVID-19. Toutes les régions ont subi une baisse forte de leur trafic, avec la contraction la plus brutale ayant eu lieu en Asie Pacifique et en Europe. La Chine est restée le marché intérieur le moins performant, suivie du Japon et des États-Unis⁸⁴.

Figure 5. L'impact de la COVID-19 sur le trafic aérien en février et mars 2020
(en PKT et en pourcentage)



Source : OACI, *Air Transport Monthly Monitor*, 2020

Selon un décompte réalisé par l'Agence France-press (AFP), Plus de 3,4 milliards de personnes sont obligées ou appelées à rester chez elles, soit la moitié de la population mondiale⁸⁵. Cela a fait presque stagner les industries du tourisme et du transport aérien.

⁸⁴ OACI (2020). *Air Transport Monthly Monitor : MAY 2020*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2021, https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2020/MonthlyMonitor_May_2020.pdf

⁸⁵ Le Monde (2020), *Coronavirus : quels pays sont confinés ?*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2021, https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/30/coronavirus-quels-pays-sont-confinés_6034936_3244.html

Le figure 6 et 7 montre l'évolution des connexions dans le monde avant et pendant la crise sanitaire liée à la COVID-19. On remarque une baisse remarquable de nombre de liaisons sur l'ensemble de la planète, ce qui montre le fort impact de la pandémie sur le transport aérien et par conséquent le tourisme.

Figure 6. Connexions de paires de villes en avril 2019



Source : IATA Economics, using data under license from Flight Radar 24

IATA, Annual Review 2020,

<https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>

Figure 7. Connexions de paires de villes en avril 2020



Source : IATA Economics, using data under license from Flight Radar 24

IATA, Annual Review 2020,

<https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>

Pour faire face à cette baisse drastique d'activité, certaines compagnies comme Cathay Pacific ont décidé d'obliger leurs salariés à prendre des congés sans solde⁸⁶.

2 L'impact de la pandémie de COVID-19

L'impact de la pandémie de COVID-19 a été rapidement remarqué au niveau des arrivées touristiques dans le monde.

Tableau 24. Arrivées touristiques internationales par région en 2020

Régions	Arrivées (en million)	Part de marché (en pourcentage)
---------	--------------------------	------------------------------------

⁸⁶ BIANCHI, F. (2020). *Coronavirus : Air France-KLM prolonge la suspension de ses vols vers la chine jusqu'au 15 mars*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.bfmtv.com/economie/coronavirus-air-france-klm-prolonge-la-suspension-de-ses-vols-vers-la-chine-jusqu-au-15-mars_AN-202002060033.html

Monde	381	100
Europe	221,2	58,0
Asie et Pacifique	57,2	15,0
Amériques	69,0	18,1
Afrique	17,8	4,7
Moyen-Orient	16,2	4,2

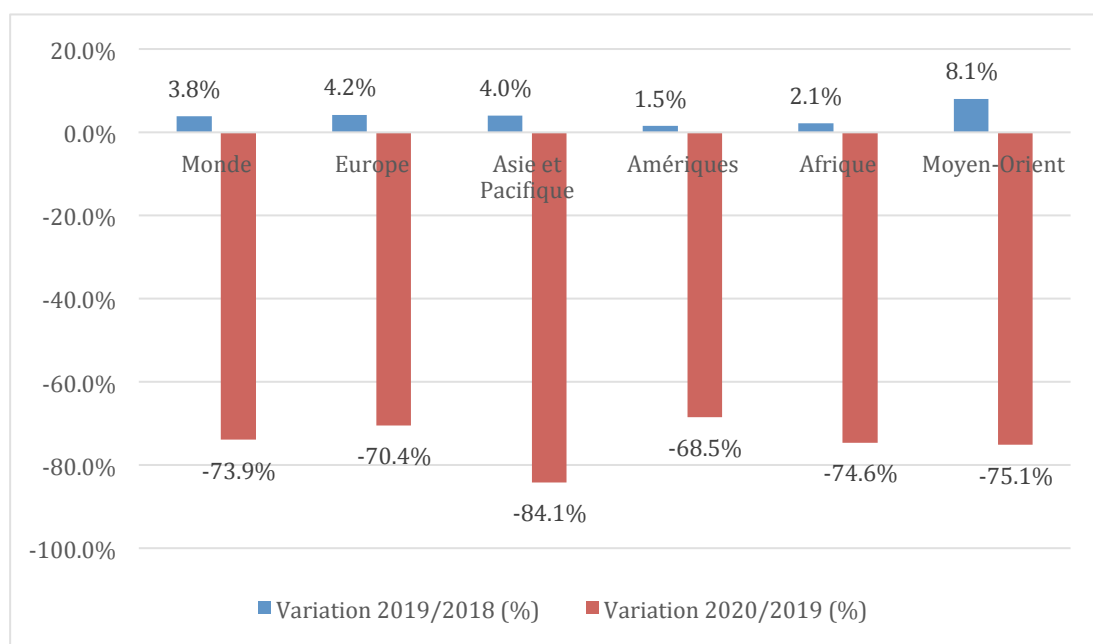
Source : OMT, *World Tourism Barometer*, 2021

Le tableau 24 montre le nombre d'arrivées touristiques internationales dans plusieurs grandes régions du monde en 2020 ainsi que la part de ces arrivées dans le total des arrivées touristiques internationales.

En 2020, l'Europe arrivait à maintenir sa première place en termes d'arrivées touristiques internationales avec une part de marché de 58% du total, tandis que l'Asie Pacifique perdait sa deuxième place au profit des Amériques avec respectivement 15% et 18,1% du total. L'Afrique et le Moyen-Orient restaient, quant à eux, dans le bas du classement avec respectivement 4,7% et 4,2% du total des arrivées touristiques internationales.

Ce tableau semble donc indiquer que ce serait la région Asie-Pacifique qui aurait subi la plus forte baisse de ses arrivées touristiques internationales en 2020, à cause de la pandémie. Cela semble logique compte tenu du fait qu'il s'agit de l'épicentre de l'épidémie du coronavirus, là où les restrictions aux voyageurs ont été imposées les premières.

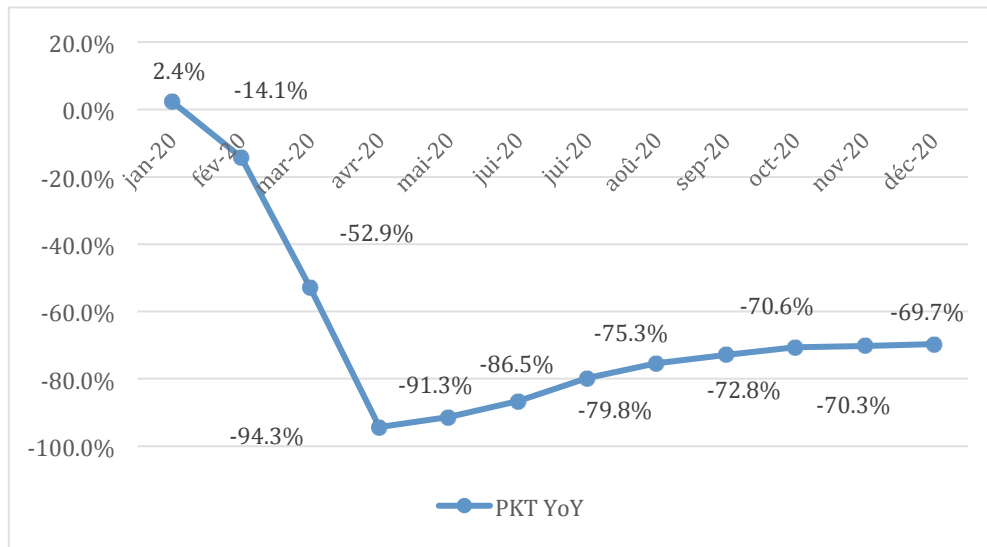
**Graphique 10. Variation des arrivées du tourisme international par régions
2019/2018 et 2020/2019**



Source : OMT, World Tourism Barometer, 2021

Le graphique 10 montre la variation des arrivées touristiques internationales entre 2018 et 2019 puis entre 2019 et 2020 pour les 6 grandes régions du monde.

Alors que le nombre d'arrivées touristiques internationales augmentait légèrement dans toutes les régions en 2019, on peut constater en 2020, un effondrement très important de ces arrivées de 73,9% en moyenne dans le monde. Cet effondrement est évidemment dû à la pandémie de COVID-19 et aux restrictions imposées par les gouvernements du monde entier pour limiter la propagation du virus. Ceci dit, on constate que certaines régions ont subi un effondrement légèrement plus prononcé que d'autres. La région qui a connu la chute la plus dramatique de ses arrivées touristiques internationales est la région Asie-Pacifique, avec une chute de 84,1% de ses arrivées. En deuxième et troisième position des régions les plus affectées par l'effondrement des arrivées touristiques, on trouve le Moyen-Orient et l'Afrique avec des baisses respectives de 75,1% et de 74,6%. L'Europe a subi une baisse de 70,4% de ses arrivées touristiques internationales tandis que la région des Amériques a été la moins touchée avec une baisse de 68,5%.

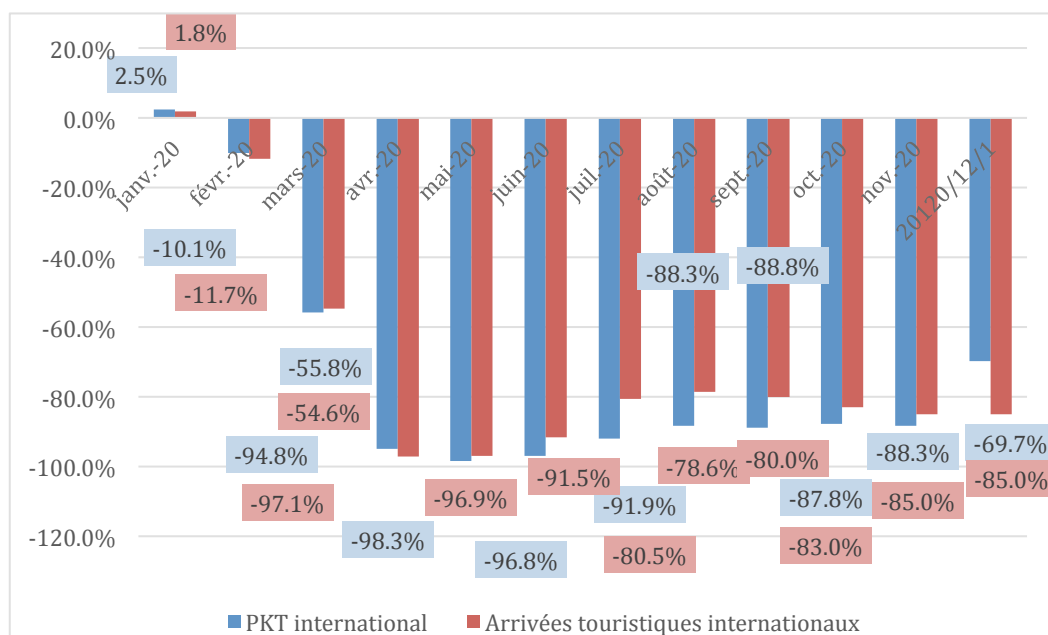
Graphique 11. Variation mensuelle de PKT YoY en 2020

Source : ICAO, *Air Transport Monthly Monitor 2021*

Le graphique 11 représente la variation mensuelle des passagers-kilomètres transportés dans le monde en 2020, par rapport aux mêmes mois de l'année précédente.

On constate que le déclin a commencé en décembre 2019 et qu'il a atteint le son maximum en avril 2020 avec une baisse de 94,3% par rapport à avril 2019. C'était au moment où un grand nombre de pays ont fermé leurs frontières et ont imposé des confinements stricts à leurs populations pour essayer d'enrayer la propagation de l'épidémie de COVID-19. A partir du mois de mai 2020, la baisse devient progressivement moins dramatique, lorsque les gouvernements assouplissent leurs mesures à partir du mois de mai 2020. La baisse se stabilise néanmoins à -70,3% en novembre 2020 alors que les mesures de confinement reprennent dans le monde entier pour faire face à de nouvelles vagues de l'épidémie.

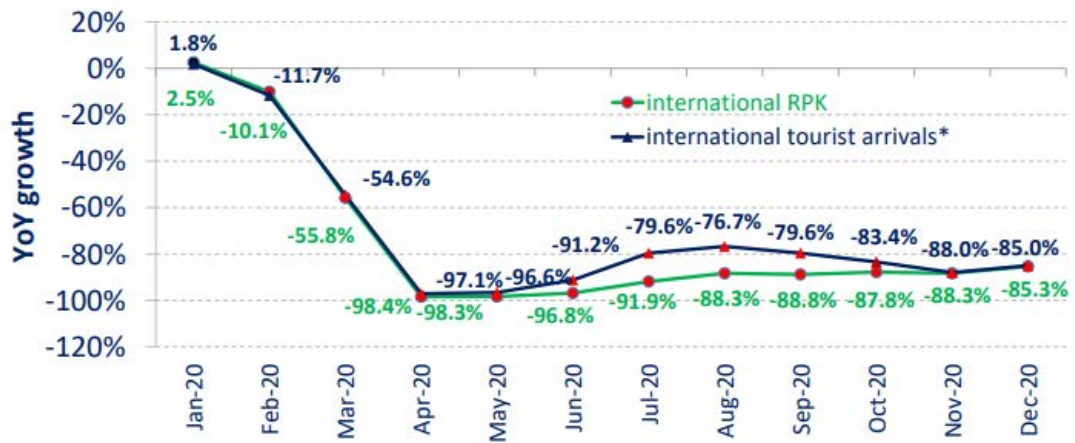
Graphique 12. Variation mensuelle des arrivées du tourisme international et le PKT international en 2020



Source : ICAO, *Air Transport Monthly Monitor 2021*

Le graphique 12 représente la variation mensuelle à la fois des arrivées touristiques internationales et des passagers-kilomètres transportés dans le monde en 2020, par rapport aux mêmes mois de l'année précédente. On constate qu'entre le mois de février et de mai 2020, le nombre d'arrivées touristiques internationales et le nombre de passagers-kilomètres transportés diminuent de manière concomitante. En revanche, à partir du mois de juin 2020, les arrivées touristiques internationales subissent des baisses légèrement moins fortes que les baisses enregistrées en passagers-kilomètres transportés. Cela signifie que ce sont les vols long-courriers qui ont été annulés en priorité tandis que les vols court-courriers étaient davantage maintenus. Cela s'explique en grande partie par la politique de l'Union Européenne qui a souhaité maintenir la circulation des personnes au sein de son espace tout en limitant les arrivées touristiques en provenance des autres régions.

Graphique 13. Evolution du trafic international du transport aérien en passagers et des arrivées des touristes internationales en 2020⁸⁷



Source : IATA 2021, OMT 2021

On constate que les arrivées de touristes internationaux sont également restées stagnantes et ont suivi une tendance similaire à celle du trafic international de passagers⁸⁸.

Section 4. Les prévisions de la demande de transport aérien et de tourisme

L'impact de la pandémie de COVID-19 s'est traduit au niveau des prévisions de la demande dans le secteur aérien et le tourisme. Ainsi, nous analyserons ces prévisions jusqu'à la crise de la COVID-19 et ensuite celles intégrant la crise.

⁸⁷ OACI, *Air Transport Monthly Monitor : FEB 2021*, [en ligne] publié en février 2021, consulté le 07/03/2021, https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2021/Monthly_Monitor_February_2021.pdf

⁸⁸ OACI, *Air Transport Monthly Monitor : FEB 2021*, [en ligne] publié en février 2021, consulté le 07/03/2021, https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2021/Monthly_Monitor_February_2021.pdf

1 Les prévisions jusqu'à la crise de la Covid-19

Selon les prévisions de l'OACI, le nombre de passagers transportés en 2040 devrait atteindre 10 milliards de passagers⁸⁹. Quant à l'IATA, elle révèle que le nombre de passagers pourrait doubler en 2037 pour atteindre 8,2 milliards de passagers, avec une croissance annuelle d'ordre de 3,5%. En revanche, elle met en garde ses prévisions avec la montée du protectionnisme sur certains marchés. Elle imagine ainsi 3 scénarios (tableau 25 et graphique 14) : une mondialisation inversée, une politique constante et une libéralisation maximale. Selon le scénario de mondialisation inversée, le transport aérien va poursuivre sa croissance à un rythme lent. Quant au scénario de politique constante, la croissance sera portée par la croissance de passagers en Chine qui sera au premier rang avec 1 milliard de passagers, suivie par les États-Unis avec 481 millions de passagers. Dans le meilleur scénario, la libéralisation maximale permettrait d'atteindre 10,3 milliards de passagers en 2037.

Tableau 25. Les prévisions de croissance de nombre de passagers dans le monde selon les trois scénarios

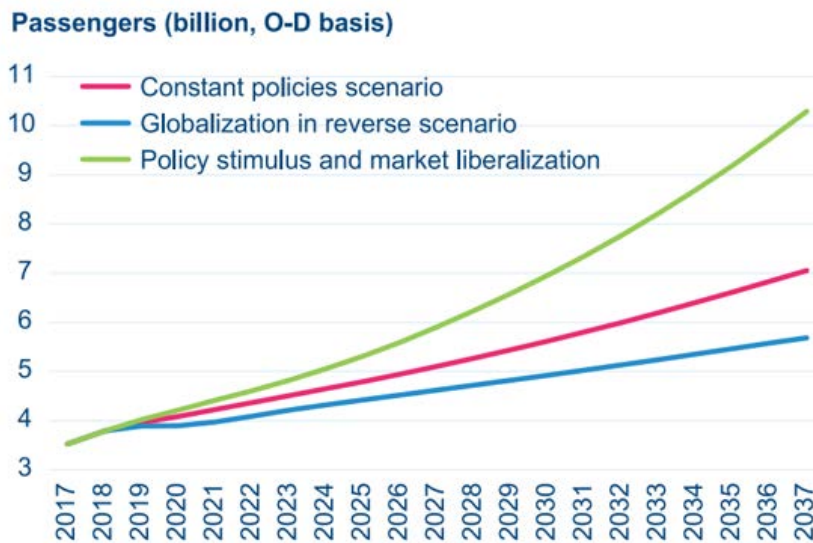
Scénario	Taux de croissance annuel composé	Nombre total de passagers en 2037 Passagers origine-destination (O-D)	Emplois soutenus en 2037	PIB soutenu
Mondialisation inversée	2,4%	5,7 milliards	90 millions	4 600 milliards \$
Politique constante	3,5%	7,0 milliards	100 millions	5 500 milliards \$

⁸⁹ OACI (2019). *Le monde du transport aérien en 2018*, [en ligne], consulté le 23 janvier 2021, <https://www.icao.int/annual-report-2018/Pages/FR/the-world-of-air-transport-in-2018.aspx#:~:text=Le%20nombre%20de%20passagers%20transport%C3%A9s,quelque%2090%20millions%20en%202040>

Libéralisation maximale	5,5%	10,3 milliards	119 millions	7 600 milliards \$
-------------------------	------	----------------	--------------	--------------------

Source : IATA, *Tourism Economics & Oxford Economics*

Graphique 14. Les prévisions de croissance de nombre de passagers dans le monde selon les trois scénarios



Source : IATA/TE

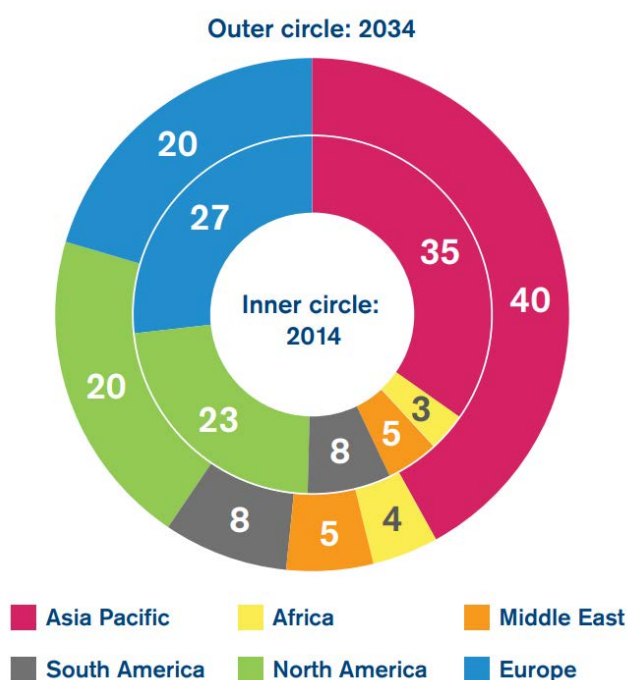
Selon l'IATA, la région d'Asie-Pacifique devrait être le moteur de cette croissance, en assurant seule la moitié de passagers. Cependant, l'IATA a identifié trois risques qui pourraient baisser la croissance annuelle prévue à 2,7%, soit 1,1 milliard de passagers en moins. Ces risques sont le terrorisme, le protectionnisme et les restrictions liées à la délivrance de visas par certains pays⁹⁰. Par ailleurs, l'IATA n'avait pas anticipé le risque de pandémie.

Le graphique 15 représente la variation de la répartition du trafic mondial en nombre de passagers par région. En raison du développement rapide du transport aérien de passagers en Asie, en particulier du développement de la Chine et de l'Inde, l'Asie

⁹⁰ BOUDET, A. (2017). *Le nombre de passagers aériens va doubler d'ici à 2036*, [en ligne], consulté le 06 août 2019, <https://www.lesechos.fr/2017/10/le-nombre-de-passagers-aeriens-va-doubler-dici-a-2036-185745>

Pacifique représentera 40% de trafic mondial en terms de passagers en 2034, soit une augmentation de 5 points de pourcentage par rapport à 2014. Cependant, le ratio aux États-Unis et en Europe a diminué. Les autres régions sont restées pratiquement inchangées. Actuellement, le transport aérien contribue à maintenir 58 millions d'emplois et 2,4 milliards de dollars en activité économique. Jusqu'en 2034, l'industrie du transport aérien devrait soutenir environ 105 millions d'emplois et 6 milliards de dollars de PIB⁹¹.

Graphique 15. La répartition du trafic mondial en nombre de passagers par région en 2014 et 2034



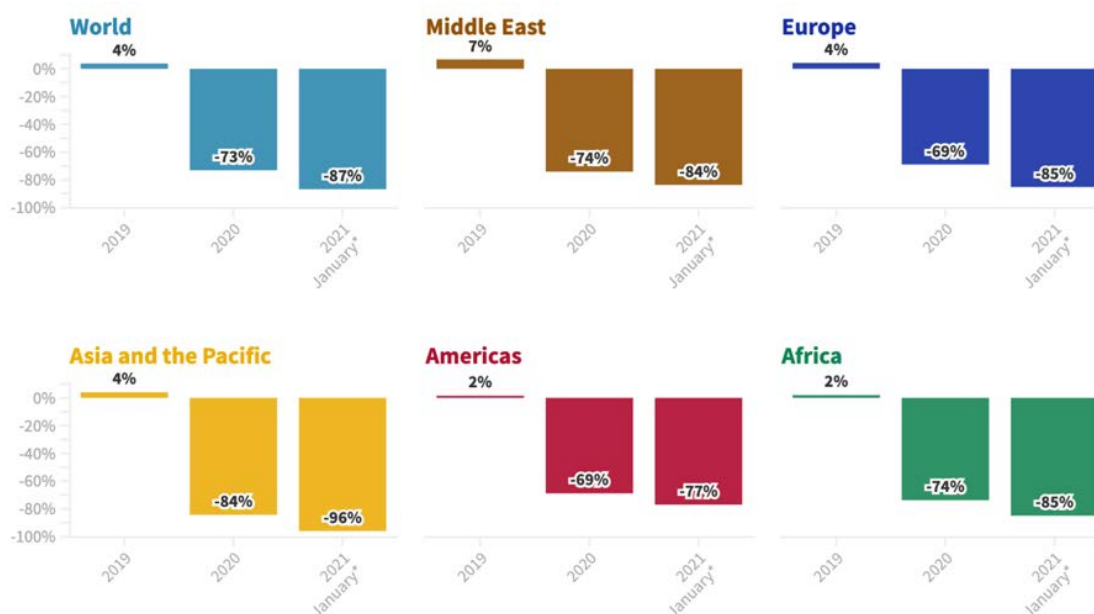
⁹¹ IATA (2015). *IATA Air Passenger Forecast Shows Dip in Long-Term Demand*, [en ligne], consulté le 09 août 2019, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2015-11-26-01/>

Source : IATA 2015, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2015-11-26-01/>

Cette récession dans le secteur de transport aérien, a été observée également dans le secteur du tourisme, où les restrictions sur les voyages imposées par les différents pays pour faire face à la propagation de la pandémie, ont fortement contribué à la récession observée au niveau des arrivées touristiques dans les toutes régions. Les restrictions allaient du dépistage obligatoire et la quarantaine jusqu'à la fermeture totale des frontières, ce qui a créé une réelle contrainte pour le déplacement des voyageurs. Au niveau des chiffres, les arrivées touristiques au niveau mondial ont chuté de -73% en 2020 par rapport à 2019, et de -87% au mois de janvier 2021 par rapport à la même période en 2020. La région Asie-Pacifique a connu la plus forte baisse des arrivées touristiques avec -96% en janvier 2021 par rapport à la même période de l'année précédente, alors que cette région enregistrait une baisse globale de 87% en 2020 par rapport à 2021. Les autres régions du monde ont également enregistré une baisse minimum des arrivées de 69% en 2020 par rapport à 2019. Ceci est le cas des Amériques et de l'Europe. Les régions Moyen-Orient et Afrique ont enregistré une baisse de 74% pour la même période⁹².

Graphique 16. Évolution des arrivées touristiques par région en 2020 et en janvier 2021

⁹² OMT (2021). *La chute des arrivées de touristes a été de 87 % en janvier 2021 et l'omt recommande une plus grande coordination pour faire redémarrer le tourisme*, [en ligne], consulté le 25 avril 2021, <https://www.unwto.org/fr/taxonomy/term/347#:~:text=D'apr%C3%A8s%20les%20tendances%20actuelles,niveaux%20d'avant%20la%20pand%C3%A9mie>



Source: World Tourism Organization (UNWTO), 2021

Malgré ces chiffres en baisse, l'OMT reste optimiste pour un rebond dans le troisième et quatrième semestres de l'année 2021, avec un début d'année 2021 très difficile. La baisse au premier trimestre 2021 est estimée à environ 85% par rapport à la même période en 2019, soit une baisse de 260 millions d'arrivées internationales⁹³.

2 Les prévisions intégrant la crise de la Covid-19

Après l'apparition de la pandémie de COVID-19, les prévisions dans le transport aérien et le tourisme se sont revues à la baisse.

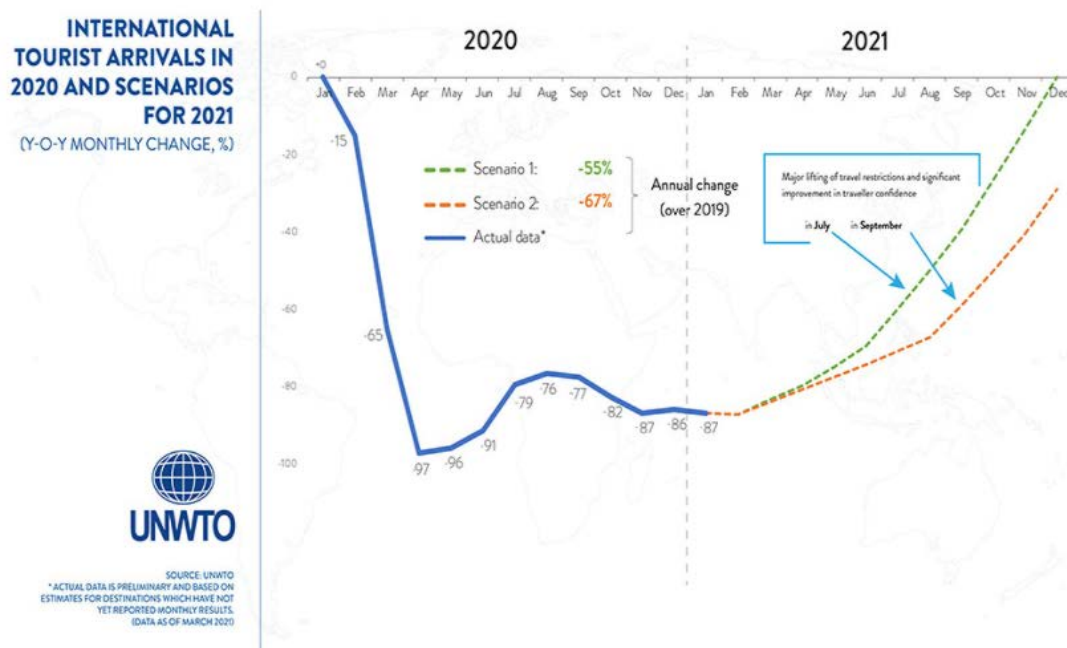
2.1 Les prévisions sur le tourisme

⁹³ OMT (2021). *Tourist arrivals down 87% in January 2021 as unwto calls for stronger coordination to restart tourism*, [en ligne], consulté le 11 avril 2021, <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>

Dans son analyse de la situation actuelle liée à la crise sanitaire l'OMT alarme sur l'impact de chute des arrivées touristiques sur l'économie de certains pays, après la baisse spectaculaire de 87% en janvier 2021 des arrivées touristiques par rapport à la même période de 2020.

L'OMT a ainsi émet deux scénarios illustrés dans le graphique 17. Le premier scénario prévoit un rebond des arrivées touristiques internationales en juillet 2021, avec notamment une augmentation des arrivées touristiques internationales de 66% par rapport à l'année 2020. Selon ce scénario plus optimiste, les arrivées touristiques resteront 55% inférieures à leur niveau de 2019. Cependant, le deuxième scénario émis par l'OMT est moins optimiste, car il prévoit un rebond qu'en septembre 2021, ce qui permettrait d'augmenter les arrivées de 22% par rapport à 2020, mais qui resteront tout de même inférieures de 67% par rapport à 2019.

Graphique 17. Les scénarios d'évolution des arrivées touristiques en 2021



Source : UNWTO 2021, <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>

Ces scénarios dépendent évidemment de l'évolution de la situation sanitaire dans le monde et de restrictions imposées par les différents pays, afin de limiter la propagation du virus.

2.2 Sur le transport aérien

Dans le secteur du transport aérien, l'IATA a souligné en mai 2020 que le trafic aérien ne reviendra pas à son niveau normal avant 2023. Le retour à la normale se fera progressivement avec l'établissement des liaisons intérieures et ensuite une reprise plus lente du trafic international. La perte des compagnies aériennes est estimée entre 75 et 95 milliards de dollars en 2021.

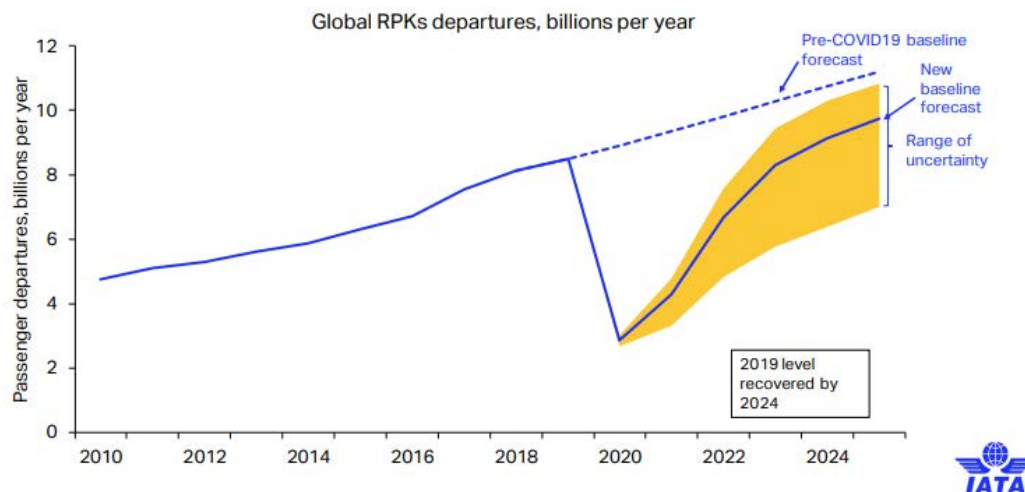
Ainsi, l'IATA émet deux scénarios pour le retour, un scénario de base et un scénario pessimiste. Le scénario de base s'appuie sur une réouverture des marchés intérieurs au troisième trimestre 2021 et une ouverture progressive des marchés internationaux.

Dans le cadre de ce scénario, le trafic mondial diminuerait de 24% en PKT par rapport à 2019. Quant au scénario pessimiste, il se base sur une ouverture plus lente des marchés et un relâchement des restrictions de voyages ainsi qu'une prolongation des confinements au troisième trimestre 2021. Par conséquent, le trafic mondial en PKT diminuerait de 34% par rapport à 2019⁹⁴.

Par ailleurs, l'IATA évoque des signaux positifs avec le démarrage de la vaccination dans le monde. Cependant, elle met en garde une reprise rapide, compte-tenu des contraintes liées de la mise en œuvre de la vaccination et de l'impact économique sur la population.

Graphique 18. Les prévisions du trafic aérien en PKT 2020-2024

(en milliards)



Source : IATA/ *Tourism Economics 'Air Passenger Forecasts' Octobre 2020*

Comme le montre le graphique 18, on constate une nouvelle tendance à la baisse des projections jusqu'à 2024 du trafic pré-COVID-19. En réalité, l'IATA

⁹⁴ IATA (2020). *Ne pas rendre la lente reprise encore plus difficile par des mesures de quarantaine*, [en ligne], consulté le 04 novembre 2020, <https://www.iata.org/contentassets/32d769be70ad41939e20219d1a21670f/2020-05-13-03-fr.pdf>

préfère rester prudente pour la mise en place d'un dépistage massif et de vaccination, quant à la mesure dans laquelle cela peut rapidement stimuler les voyages aériens. Sur cette base, l'association ne prévoit pas de regagner les niveaux de 2019 avant 2024. Nous devons également reconnaître l'énorme incertitude entourant le comportement du virus, l'efficacité des vaccins et les réponses du gouvernement. La zone jaune représente divers scénarios et indique que le risque pour les prévisions de base reste à la baisse⁹⁵.

⁹⁵ PEARCE, B (2020). *Outlook for Air Transport and the Airline Industry*, [en ligne], consulté le 13 avril 2021, <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/presentations/outlook>

CHAPITRE 3

LES STRATEGIES TOURISTIQUES

TRADITIONNELLES DES COMPAGNIES AERIENNES

DANS LE CADRE DE LA REGLEMENTATION

La stratégie commerciale d'une entreprise est une méthode ayant pour but d'optimiser la croissance de l'activité. En pratique, il s'agit de faire croître le nombre de clients et donc les ventes de tout ou une partie des produits ou services proposés par l'entreprise. Plus précisément, la stratégie commerciale a pour but l'accomplissement des objectifs définis dans le business model, composante clé du business plan⁹⁶.

Booz, Allen et Hamilton (1985) définissent la diversification comme étant *un moyen pour la firme de diffuser son activité de base pour améliorer sa croissance et/ou réduire son risque global*⁹⁷.

Selon F. VELLAS (1993), les stratégies de diversification des compagnies aériennes *ont pour but de rendre moins vulnérable la fonction de transporteur aérien grâce à des actions conduites directement dans le secteur du tourisme ou du commerce international*.⁹⁸

Traditionnellement, les compagnies aériennes ont tenté d'obtenir des parts de marché en acquérant et développant des différents types de produits dans sa chaîne de production et de commercialisation des transport aérien, notamment dans le secteur du tourisme⁹⁹. La stratégie de diversification des compagnies aériennes permet de multiplier ses sources de revenus et donc de réduire ses risques d'exploitation en les répartissant. Cela signifie que les compagnies aériennes ont traditionnellement

⁹⁶ ANSOFF, H.I. et PÉRINEAU, M. (1976). *Stratégie Du Développement De L'entreprise Analyse D'une Politique De Croissance Et D'expansion*. 4^e éd. ed. Suresnes: Éditions Hommes Et Techniques, Print.

⁹⁷ BENADJAOUD, N. (2003). *Intégration verticale des groupes pétroliers dans l'aval gazier suite à la dérégulation des industries gazières et électriques : Déterminants et moyens de mise en œuvre de cette stratégie*, these, Institut Français du Pétrole.

⁹⁸ VELLAS, F. (1993). *Le transport aérien* (Cyclope 20). Paris: Economica, p.100-101.

⁹⁹ *Ibid.*

cherché à étendre leur contrôle de la chaîne des produits touristiques. Cette stratégie de diversification efficace qui assure la croissance de l'entreprise et sa performance globale en générant des revenus supplémentaires.

Cette stratégie est principalement composée des stratégies d'intégration verticale (*Section 1*) et horizontale (*Section 2*).

Section 1. L'intégration verticale des compagnies aériennes

D'après VERY (1991), « *si la réalisation d'une nouvelle étape du processus de production/vente entraîne l'entreprise dans de nouvelles arènes concurrentielles, l'intégration verticale doit être considérée comme diversification*¹⁰⁰ ». Cette stratégie peut constituer un moyen de renforcer la position concurrentielle de la firme dans son secteur en ayant une avantage des coûts et en réalisant des économies d'échelle¹⁰¹.

L'intégration verticale permet de contrôler davantage la chaîne de production d'un produit, en possédant par exemple les fournisseurs et distributeurs. Elle permet, en outre, d'assurer une sécurité de l'approvisionnement et des économies liées à l'achat de produits intermédiaires.

Ainsi, une entreprise B peut réaliser une intégration verticale en amont, c'est-à-dire prendre possession d'entreprises A réalisant une activité précédant celle réalisée par l'entreprise B, ou bien en aval, c'est-à-dire prendre possession d'entreprises C

¹⁰⁰ VERY, P. (1991). *Stratégies de diversification : nouvelles perspectives*, Editions Liaisons.

¹⁰¹ BENADJAUD, N. (2003). *Op.cit.*

réalisant une activité suivante celle réalisée par l'entreprise B¹⁰².

L'intégration verticale peut se développer dans deux directions : l'une consiste à élargir le côté d'alimentation ou de retour jusqu'à devenir verticalement intégrée, selon la fonction des fluctuations de réglage discontinu de la demande des clients, augmenter le nombre d'alimentation flexible, quant à la seconde elle consiste à élargir le côté de la demande, ledit comme une intégration verticale vers l'avant ou vers le bas, augmenter la sélection de produits ou de services. L'entreprise a ainsi intérêt à intégrer dans l'optique d'améliorer les performances et d'accroître par la suite le profit¹⁰³.

Dans le secteur du transport aérien, la stratégie d'intégration verticale peut s'effectuer en amont ou en aval. En amont, elle consiste à acquérir des fournisseurs de pièces aéronautiques, de service d'entretien ou de repas. En aval, la compagnie aérienne joue le rôle d'agent de voyages en proposant non seulement des vols mais aussi un ensemble de services touristiques à ses passagers.

1 L'intégration verticale en amont : les fournisseurs

Il existe principalement deux types d'intégration verticale dans le secteur du transport aérien : les fournitures des repas destinés aux passagers et la maintenance des avions.

¹⁰² LE BIHAN, J (1960). L'intégration verticale : le point de vue des producteurs agricoles. *Économie rurale*, Vol. 44, No. 1, p.57-67.

¹⁰³ CRAMPES, C., MOREAUX, M. (1985). Intégration verticale et rendements décroissants. *Revue économique*, p.669-685.

1.1 Le Catering

La qualité des repas en avion peut influencer le choix des passagers vis-à-vis des compagnies aériennes. Par conséquent, pour une plus grande compagnie aérienne, il peut être judicieux d'acquérir les entreprises alimentaires qui préparent ses repas afin de mieux les contrôler et d'éviter d'éventuels problèmes d'approvisionnement. C'est le cas de China Eastern Airlines Group qui possède une filiale nommée Eastern Air Catering, China Southern Airlines Group a une filiale de catering.

1.1.1 Servair

Air France possède également une filiale nommée Servair spécialisée dans la restauration aérienne. Servair fut créée en 1971 et fournit des services de nettoyage et de restauration à l'industrie aéronautique¹⁰⁴. Elle est la plus grande société de restauration aérienne de la France, au troisième rang dans le monde en 2015 avec des ventes qui s'élèvent à 947 millions d'euros.

Tableau 26. Chiffre d'affaires de Servair en 2015

Catégories	2014	2015	Changement 2015/2014
Revenus totaux (en million €)	947	871	+8,7%
revenus de tiers (en million €)	374	311	+20,3%
résultat des opérations courantes (en million €)	37	18	

Source : Rapport annuel Air France-KLM en 2015

¹⁰⁴ SERVAIR. *History*, [en ligne], consulté le 06 décembre 2017, <http://www.servair.fr/en/history>

Comme le montre le tableau 26, Servair a tiré 374 millions d'euros de recettes de son service de restauration en 2015, soit une augmentation de 20,3% par rapport à l'année précédente. Dans ce sens, et sur la même année, les résultats d'exploitation de Servair ont augmenté de 19 millions d'euros par rapport à l'année précédente pour atteindre un total de 37 millions d'euros. Le but de l'acquisition de Servair pour Air France était d'améliorer la qualité de son service de restauration tout en réduisant les coûts pour la compagnie.

Toutefois, en 2016 Air France a cédé 49,99 % de Servair à Gategroup, anciennement connu sous le nom de Swiss Group Caramel, au prix de 237,5 millions d'euros. Gategroup est une société de restauration aérienne de premier plan servant plus de 300 compagnies aériennes. Elle est en partie détenue par la China Hainan Airlines, à hauteur de 1,5 milliards de dollars. La vente de Servair devrait permettre de réduire les coûts pour Air France en bénéficiant de l'expérience et des économies d'échelle de Gategroup¹⁰⁵.

1.1.2 LSG Sky Chefs

LSG Sky Chefs est une entreprise de restauration aérienne qui appartient à cent pour cent à Lufthansa. Ce traiteur aérien est le fruit de la fusion, en 1993, des traiteurs Sky Chefs fondé en 1942 par American Airlines et LSG fondée en 1966 par Lufthansa¹⁰⁶. La société LSG Sky Chefs a également racheté les parts de Caterair International en

¹⁰⁵ Les Echos, (2016). *Air France-KLM finalise la cession de Servair*, [en ligne], consulté le 08 décembre 2017, <https://www.lesechos.fr/2016/12/air-france-klm-finalise-la-cession-de-servair-233965#:~:text=Le%20conglom%C3%A9rat%20chinois%20HNA%20s,a%C3%A9rien%20rachat%C3%A9%20r%C3%A9cemment%20par%20HNA>

¹⁰⁶ LSG Sky Chefs (2020). *World-class airline catering*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2020, <https://www.lsgskychefs.com/about-us>

1995¹⁰⁷. Comme le montre le tableau 27, l'entreprise LSG Sky Chefs a réalisé un chiffre d'affaires de 3,36 milliards d'euros en 2019, soit une croissance de 4% par rapport à 2018. Elle est désormais la première entreprise en service traiteur aérien.

Tableau 27. Chiffre d'affaires de LSG Sky Chefs en 2019

Catégories	En 2019	Changement
Revenue (en million €)	3 360	4%
dont revenus externes (en million €)	2 623	5%
EBIT ajusté (en million €)	128	11%
Salariés au 31 décembre 2019	35 679	0%

Source : Lufthansa Group, Rapport annuel 2019

Les exemples de Servair et de LSG Sky Chefs montrent comment les compagnies aériennes ont développé leur service de restauration, afin d'assurer un meilleur service pour les passagers. Ceci s'inscrit dans la stratégie des compagnies aériennes d'intégration verticale en amont en faisant appel à des fournisseurs.

1.2 La Maintenance

L'intégration verticale des compagnies aériennes s'est également manifestée au niveau du service de la maintenance créé par certaines compagnies aériennes afin de répondre aux besoins en termes de maintenance.

¹⁰⁷ FAIOLA, A. (1995). *Onex to take over caterair operations*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2017, <https://www.washingtonpost.com/archive/business/1995/05/11/onex-to-take-over-caterair-operations/6c1a93fa-3a36-4521-aff-390907d3b5b7>

1.2.1 Air France Industries KLM Engineering and Maintenance

Air France Industries est une filiale du Groupe Air France – KLM et aussi la marque commerciale de la branche de la compagnie responsable de la maintenance et de la réparation des avions. Elle intervient aussi bien pour le compte du groupe que pour des compagnies aériennes clientes. AFI est la troisième principale activité d'Air France avec le transport de passagers et le fret.

Depuis sa création en 1933, la compagnie a toujours assuré elle-même l'entretien et la réparation de ses avions. Il s'agit de la deuxième plus grande société de services de réparation mécanique au monde. Elle entretient 1300 avions chaque année et assure la maintenance de plus de 150 compagnies aériennes clientes. En 2019, le groupe Air France – KLM, a réalisé un chiffre d'affaires externe de 2,1 milliards d'euros avec Air France Industries, soit une hausse de 11,3% par rapport à 2018¹⁰⁸.

Tableau 28. Chiffre d'affaires d'Air France Industries KLM Engineering and Maintenance en 2019

Catégories	2019	2018	Changement 2019/2018
Chiffre d'affaires total (en million €)	4 617	4 349	+6,2%
Chiffre d'affaires externe (en million €)	2 138	1 920	+11,3%
Résultat d'exploitation (en million €)	260	214	+46 millions d'euros

Source : Air France-KLM 2020

¹⁰⁸ AFI KLM E&M (2021). *Le marché de la maintenance : une ambition soutenue*, [en ligne], consulté le 26 février 2021, <https://www.afiklmem.com/fr/a-propos/chiffres-cles>

Le tableau 28 montre la forte progression du chiffre d'affaires d'Air France Industries KLM Engineering and Maintenance en 2019 par rapport à 2018, et comment cette stratégie d'intégration verticale a porté ses fruits pour le groupe Air France-KLM.

1.2.2 Lufthansa Technik

Un autre exemple de l'intégration verticale d'une compagnie aérienne par le service de maintenanc est celui de Lufthansa Technik AG. Cette filiale de la compagnie aérienne Lufthansa est un fournisseur de services d'entretien, de réparation et de révision (MRO) d'aéronefs, moteurs et composants. Le groupe Technik Lufthansa se compose de 25 entreprises de plus de 22 mille employés¹⁰⁹.

Tableau 29. Chiffre d'affaires de Lufthansa Technik en 2019

Catégories	En 2019	En 2018	Changement
Revenue (en million €)	6 921	6 105	13%
dont avec les compagnies du groupe Lufthansa (en million €)	2 543	2 178	17%
EBIT ajusté (en million €)	493	446	11%
Salariés au 31 décembre	26 650	24 594	

Source : Lufthansa Group, Rapport annuel Lufthansa Technik 2019

Le siège social de Lufthansa Technik est basé à l'aéroport de Hambourg mais l'entreprise a également des ateliers à l'aéroport de Francfort et celui de Munich. Lufthansa Technik est le numéro 1 mondial de l'entretien et services techniques à

¹⁰⁹ Lufthansa Technik (2021). *Annual Report 2020*, [en ligne], consulté le 26 février 2021, <https://www.lufthansa-technik.com/financials>

destination des avions. En 2019, son chiffre d'affaires illustré dans le tableau 29 s'élevait à 6,9 milliards d'euros, soit une augmentation de 13% par rapport à 2018¹¹⁰.

2 L'intégration verticale en aval : les distributeurs

L'intégration verticale en aval consiste à racheter des entreprises en aval de sa chaîne de production et de distribution afin de mieux contrôler la distribution de ses produits. Dans le secteur du transport aérien l'intégration verticale en aval est remarquée au niveau des distributeurs. Dans ce sens, nous analyserons cette intégration par le biais des tour-opérateurs, des hôtels, etc.

2.1 Les Tour-Opérateurs

La vocation d'intégration en aval des compagnies aériennes par les tour-opérateurs est d'offrir aux voyageurs de la compagnie des circuits à l'arrivée de ses vols.

2.1.1 Jet Tours

Le groupe Air France a créé Jet tours le 9 mai 1968. Son objectif est d'offrir à ses clients des séjours ou des circuits à l'arrivée de ses vols. Sa production se vend par l'intermédiaire du réseau des agences de voyages et des agences Air France.

Jet tours s'est rapidement positionné sur le marché du haut de gamme qui est peu concurrentiel. La volonté de la marque est de proposer une offre de qualité à la clientèle d'Air France. En 1975, le voyageur créa les Club Eldorado, et le succès fut

¹¹⁰ Lufthansa Technik (2020). *Annual Report 2019*, [en ligne], consulté le 26 février 2021, <https://www.lufthansa-technik.com/financials>

immédiat et a donné un véritable coup d'accélérateur à Jet tours qui comptait 5 000 clients en 1972 (avant la création des Club Eldorado) et 180 000 en 1978¹¹¹.

En juin 1993, Sotair, qui gère entre autres Jet tours, a fusionné avec sa concurrente SFTA, propriétaire des marques Chorus tours, Touring, Cruisair et Kappa Club. La fusion s'est faite par un simple échange de titres : Air France a conservé la majorité du nouvel ensemble (un peu plus de 50 %) tandis qu'Havas et l'allemand TUI ont reçu chacun une participation de 20 % environ. Les autres actionnaires, dont le réseau de distribution de voyages Sélectour, le TO Fram et Sorestour-Wagons-Lits, se sont partagés le reste. Les deux tour-opérateurs ont fait jouer leurs complémentarités au niveau des produits (Sotair plus haut de gamme, Chorus meilleur marché) et au niveau des destinations (longs courriers chez Sotair, moyens courriers chez Chorus). Jet Tours avait également le but de créer des produits pour conquérir une clientèle nouvelle¹¹².

De Côté d'Air France, cette fusion montrait la volonté de développer sur de nouvelles bases ses activités touristiques en s'associant avec des partenaires de poids. Ainsi, Jet Tours a bénéficié de 700 000 clients générant un chiffre d'affaires de 460 millions d'euros en 1993 après la fusion¹¹³.

En 1999, Air France a cédé Jet Tours au Club Med pour un prix de 74 millions d'euros. Par la suite, Club Med a cédé en 2010 Jet Tours au groupe de tourisme

¹¹¹ RUFFIER, N. (2006). *Jet tours fête en Grèce les 30 ans de ses Eldorado*, [en ligne], consulté le 03 avril 2018, <https://www.quotidiendutourisme.com/actualite/production/jet-tours-fete-en-grece-les-30-ans-de-ses-eldorado-565614.php>

¹¹² CHEVILLEY, P. (1993). *Sotair et Chorus donnent naissance à un nouveau grand du tourisme*, [en ligne], consulté le 05 avril 2018, <https://www.lesechos.fr/1993/01/sotair-et-chorus-donnent-naissance-a-un-nouveau-grand-du-tourisme-898311>

¹¹³ PEETERS, J. (2020). *France : Jet Tours*, [en ligne], consulté le 06 août 20, <https://travel360benelux.com/fr/jan-peeters/un-crocodile-aux-commandes>

britannique Thomas Cook¹¹⁴.

2.1.2 Emirates Holidays

Emirates Holidays est un tour-opérateur de la compagnie aérienne basée à Dubaï Emirates Airlines. De renommée internationale, ce tour-opérateur s'est spécialisé dans les destinations Dubaï, l'Océan Indien, l'Asie du Sud-Est, l'Australie et l'Afrique du Sud. Ainsi, ce tour-opérateur cible la clientèle haut de gamme pour des voyages sur mesure. De plus, la réservation des vacances auprès d'Emirates Holidays permet aux passagers de cumuler des Miles avec la compagnie Emirates en plus des Miles gagnées sur le vol¹¹⁵.

Ici, l'intégration verticale s'est manifestée en aval, à l'arrivée des passagers à leur destination finale, en leur proposant des circuits touristiques dans les destinations desservies par la compagnie Emirates.

2.2 Les hôtels

Les hôtels jouent également un rôle dans la façon d'intégration verticale des compagnies aériennes.

¹¹⁴ Latribune.fr, (2010). *Club Med aurait cédé Jet Tours à Thomas Cook*, [en ligne], consulté le 15 avril 2018, <https://www.latribune.fr/archives/2008/id1f42008a50085c47c125745e00532b3a/club-med-aurait-cede-jet-tours-a-thomas-cook.html>

¹¹⁵ Emirates Holidays (2018). *About Emirates Holidays*, [en ligne], consulté le 18 avril 2018, https://www.emiratesholidays.com/gb_en/pages/about-us

2.2.1 Société des Hôtels Méridien

Le Méridien est une chaîne d'hôtels de luxe d'origine française, créée en 1972 par Air France. Lors de sa création, pour répondre aux besoins d'Air France et pour asseoir son image de marque, cette filiale a été amenée à gérer un certain nombre d'hôtels par l'intermédiaire de sociétés d'exploitation, filiales de Société des Hôtels Méridien : à Paris, à Nice, à la Guadeloupe, etc. La création de ce cette société était dans l'objectif de proposer une offre d'hôtellerie de luxe aux passagers d'Air France.

Par ailleurs, comme la plupart des chaînes hôtelières, notamment les filiales des grandes compagnies aériennes, la S.H.M. agit désormais comme une société de gestion. A ce titre, elle perçoit des propriétaires des hôtels dont elle gère et commercialise des établissements, une rémunération correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires et des résultats. Sur ces bases, la chaîne poursuit un développement amorcé dès sa création, et gère sous sa marque 25 hôtels totalisant 8 105 chambres en 1980¹¹⁶.

Le groupe est ensuite passé aux mains de différents investisseurs avant que la marque ne soit finalement rachetée en novembre 2005 par Starwood Hotels & Resorts, groupe hôtelier américain.

2.2.2 HNA Hospitality Group

HNA Hospitality Group a été créé en 1997 par Hainan Airlines. Il se concentre sur l'investissement et la gestion des hôtels haut de gamme. Jusqu'en avril 2018, HNA Hotels exploitait et investissait directement plus de 8000 hôtels en Chine et à

¹¹⁶ Air France (1980). *La Compagnie Air France*, Paris, p.47.

l'étranger, avec un total de plus de 1,2 million de chambres.

Le Groupe dispose de 7 gammes de produits¹¹⁷:

- TANGLA Grand Place
- TANGLA Hotels and Resorts : un hôtel de 5 étoiles situé au centre-ville ou dans une zone touristique caractéristique, comme Pékin, Sanya.
- The TANG Hotel : un hôtel de 5 étoiles situé dans une zone touristique.
- Garden Lane : un hôtel de 5 étoiles sert principalement les équipages des compagnies aériennes, les passagers en transit et les voyageurs d'affaires et situé autour des aéroports de Sanya, Haikou et Kunming.
- HNA Grand Hotel : il se positionne comme une marque de luxe de vacances d'affaires et de loisirs, attirant les hommes d'affaires nationaux et internationaux.
- HNA Business Hotels : il a le but de fournir un lieu confortable et efficace pour les hommes d'affaires et les activités professionnelles.
- HNA Express Inn : les groupes de touristes sont ses principaux clients.

En septembre 2014, HNA Hospitality Group et NH Hotel Group ont signé un accord-cadre de coopération. En tant que principal actionnaire, NH Hotel Group a lancé NH HOTELS (3-4 étoiles) et NH Collection Hotels (4-5 étoiles) en Chine et dans la région Asie-Pacifique en 2016¹¹⁸.

¹¹⁷ HNA Hospitality Group (2018). *Présentation des marques de l'hôtels*, [en ligne], consulté le 26 avril 2018, <https://www.lnahotels.com/hotelList.html?a=1>

¹¹⁸ TOURMAG (2016). *NH Hotel Group s'associe à HNA et débarque sur le marché chinois*, [en ligne], consulté le 27 avril 2018, https://www.tourmag.com/NH-Hotel-Group-s-associe-a-HNA-et-debarque-sur-le-marche-chinois_a79686.html

2.2.3 easyHotel

Cette chaîne a été créée en 2004, et le premier hôtel a vu le jour en 2005 à Londres. En 2018, la chaîne créée par la compagnie low-cost EasyJet comptait 34 hôtels en Europe, soit 3 169 chambres, dont la moitié se situent au Royaume-Uni. Grâce à ce développement, le groupe a réalisé un résultat net de 647 000 livres (750 000 euros), soit une progression de 0,6% par rapport à 2017. Le chiffre d'affaires du groupe a enregistré 11,2 millions de livres (environ 13 millions d'euros) sur la même période, soit une croissance de 34% par rapport à l'année précédente.

Dans ce sens, le groupe s'est fixé l'objectif de se développer en Europe et de dépasser la centaine d'hôtels en 2023 avec essentiellement une implantation au Royaume-Uni, en France, en Espagne et en Allemagne¹¹⁹.

Dans cette perspective, un nouvel hôtel doit ouvrir en 2021, près de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle. Linkcity assure la construction de cet hôtel qui sera exploité par le groupe easyHotel. Cet hôtel sera le premier en France et comptera 209 chambres¹²⁰. Cependant, cette chaîne hôtelière n'offre aucun avantage aux passagers d'EasyJet, ni de réduction sur le prix de la chambre.

2.2.4 Lufthansa Seeheim

Créée en 1973 par la compagnie aérienne Lufthansa. Lufthansa Seeheim est un investissement à hauteur de 100 millions d'euros, dans l'optique de créer un centre

¹¹⁹ VISSEYRIAS, M. (2018). *easyHotel débarque en France*, [en ligne], consulté le 29 janvier 2020, <https://www.lefigaro.fr/societes/2018/12/18/20005-20181218ARTFIG00261-easyhotel-debarque-en-france.php>

¹²⁰ VIGNON, E. (2019). *easyHotel débarque à l'aéroport de Roissy*, [en ligne], consulté le 29 janvier 2020, <https://www.lechotouristique.com/article/easyhotel-debarque-a-laeroport-de-roissy>

de formation international et de faire du développement professionnel un facteur stratégique face à la concurrence. Ainsi, Lufthansa Seeheim a été initialement conçu comme un centre de formation et de conférence qui a ouvert ses portes en 2009 sous le nom de Lufthansa Training & Conference Center Seeheim. Il devient par la suite l'un des hôtels de conférence les plus grands et les plus modernes d'Europe avec 438 chambres. Il cible principalement une clientèle affaire.

En 2013, Lufthansa Seeheim a fêté ses 40 ans, puis il a ouvert des « Open Areas » dans la zone hôtelière Formation & Séminaire en 2018, pour créer un nouveau branding en 2020 avec une nouvelle image de marque « Lufthansa Seeheim - Plus qu'un hôtel de conférence »¹²¹.

Section 2. L'intégration horizontale, combinaisons des compagnies aériennes

L'intégration horizontale consiste pour une entreprise à acquérir d'autres entreprises qui ont des activités économiques au même niveau que ses produits. Son but est bien souvent de réduire la concurrence, ou encore de répartir les coûts sur une plus grande quantité de produits.

L'intégration horizontale se définit comme la fusion de deux processus au même niveau d'activité ensemble pour réaliser des économies d'échelle. Cette intégration se manifeste par exemple par la réduction des doubles emplois, ou des coûts d'agence

¹²¹ Lufthansa Seeheim (2020). *Lufthansa Seeheim : a fascinating history*, [en ligne], consulté le 16 juillet 2020, <https://www.lh-seeheim.de/en/seeheim-spirit/history>

entre les deux sociétés¹²².

Historiquement, les grandes entreprises ont cherché à se spécialiser dans une activité de base, ensuite elles ont opté pour l'intégration verticale en vue de développer leur rentabilité. Dans ce contexte, l'objectif principal de l'intégration est de maîtriser les productions en amont et en aval de l'activité principale de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise s'appuie sur le développement d'un savoir-faire commercial en vue de proposer les produits actuels à une nouvelle clientèle¹²³.

L'intégration horizontale est mise principalement des petites entreprises pour former des groupes d'entreprises pour réaliser des économies d'échelle, ou l'utilisation d'équipements de production existants, l'augmentation de la production ou de la part du marché, avec d'autres entreprises (ou groupes) à la concurrence. De tout le pays, une fusion horizontale excessive réduirait la concurrence entre les entreprises. Elle peut même permettre à quelques entreprises de monopoliser le marché, en sacrifiant l'efficacité de l'économie de marché.

Dans le secteur du transport aérien, l'intégration horizontale s'effectue par le développement de l'activité des compagnies aériennes de même niveau de valeur, en vue d'élargir le réseau et l'activité.

1 La compagnies non régulier (charter)

Avant l'émergence des compagnies aériennes low-cost, les compagnies charters ou non régulières ont commencé à fournir des services de transport aérien à bas prix aux

¹²² GERRY, J., SCHOLLES, K. et FRÉRY, F. (2014). *Stratégie*, 11^{ème} édition, Pearson.

¹²³ HELFER, J. et KALIKA, M. (2018). *Management, stratégie et organisation*, 7^{ème} édition, Vuibert gestion.

passagers. Depuis les années 1960, les compagnies charters se sont développées rapidement sur les routes de vacances à partir d'Europe du Nord à la Méditerranée et à l'Amérique du Nord.

Le succès de l'activité d'affrètement de passagers est principalement dû à deux facteurs. Premièrement, les vols charters peuvent non seulement contourner l'accord bilatéral du gouvernement sur les vols réguliers, mais aussi éviter la réglementation des tarifs de l'association du transport aérien international. Deuxièmement, les compagnies aériennes charters ont de faibles coûts d'exploitation unitaires et les tarifs sont bien inférieurs à ceux des compagnies aériennes traditionnelles. Elles attirent donc un grand nombre de voyageurs.

Il existe deux types de vols charters. Le premier est le vol charter temporaire, qui est un vol unique pour un événement spécifique, comme des événements sportifs, des fêtes religieuses ou des activités commerciales. Le deuxième est celui dénommé « série de vols affrétés », qui impliquent plusieurs vols, et sont généralement loués par des agences de voyages, des compagnies pétrolières, des militaires ou d'autres unités qui doivent transporter des personnes régulièrement. Ce type de vol affrété est généralement comme un vol régulier, avec un horaire régulier, mais avec une courte durée ou une saisonnalité¹²⁴.

1.1 Société Française d'Affrètement

La Société Aérienne Française d'Affrètement créée en 1966, devenue ensuite Air Charter International en 1969, puis Air Charter en 1982, est détenue à 80% par Air

¹²⁴ DOGANIS, R. (2019). *Flying off Course the Economics of International Airlines*, 5ème Edition, New York, Routledge, p.130-143.

France qui a pour partenaire Air Inter. Au début de sa création, elle exploitait des vols charters de Paris au bassin Méditerranéen. En 1971, la compagnie a transporté environ 420 000 passagers. A partir de 1982, des vols charters vers les États-Unis et le Canada ont été exploités.

Cette filiale a un double objectif :

- Faciliter le développement, dans des conditions économiques satisfaisantes, d'un tourisme aérien à prix réduit ;
- Permettre à la compagnie de prendre sa part du trafic international de vols à la demande en se dotant d'un outil comparable par sa souplesse à celui des compagnies charters indépendantes.

Ainsi, A.C.I. s'est spécialisée dans le transport des clients des tour-opérateurs français vers des destinations de vacances moyen-courrier, principalement vers le bassin méditerranéen, et s'est attachée à favoriser le développement du marché touristique français par la mise en place de vols charters au départ de Paris et des grands centres régionaux. En 1998, suite à la fusion d'Air France avec KLM, Air Charter a cessé toutes ses opérations¹²⁵.

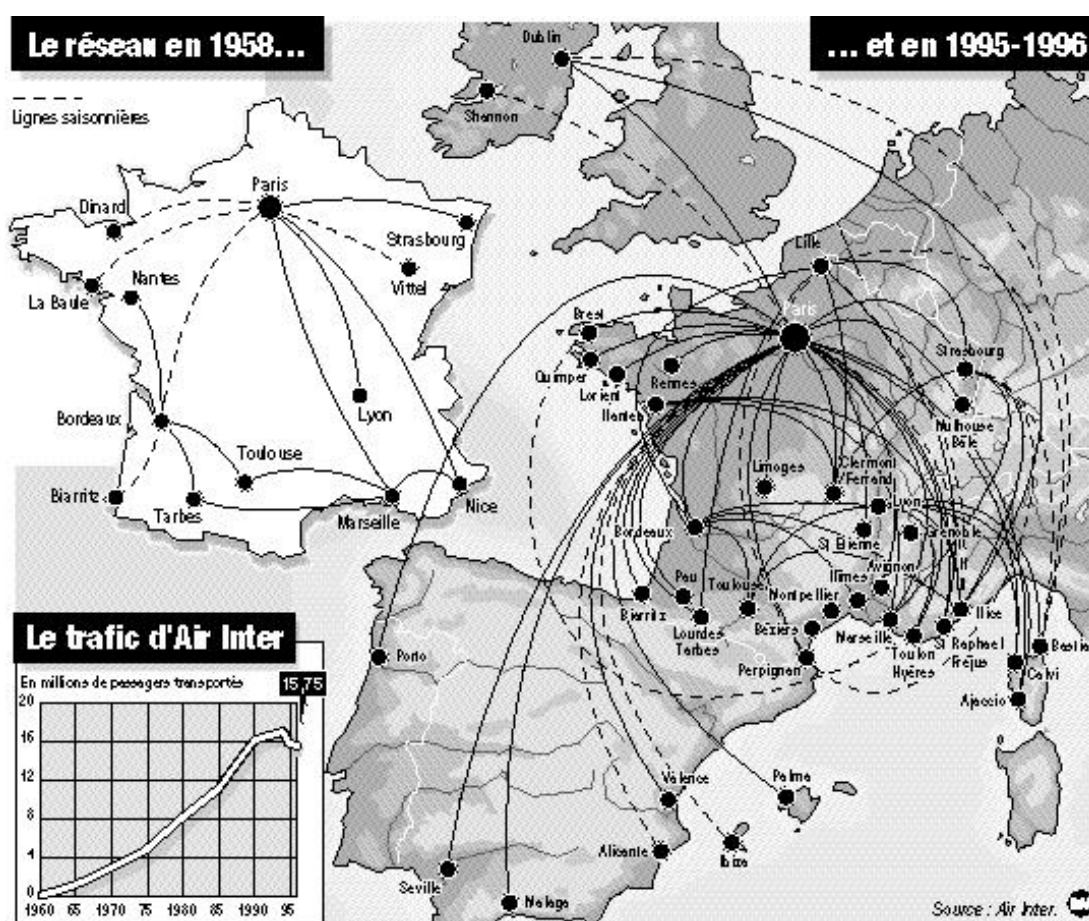
1.2 Air Inter

Air Inter est créée en 1954, par ses principaux actionnaires qui sont Air France et la SNCF. Son activité principale s'est concentrée sur l'exploitation des liaisons intérieures françaises, après le refus des compagnies aériennes françaises de s'investir dans le développement du transport aérien domestique. En 1970, il avait

¹²⁵ Air France. (1980). *La Compagnie Air France*, Paris, p.46.

200 vols quotidiens, 40 avions et 2,4 millions de passagers annuels. Durant les années 70, la compagnie a connu un taux de croissance moyen de 11,4 % par an¹²⁶. La figure 12 montre le développement du réseau d'Air Inter depuis Paris vers les destinations françaises et puis vers les destinations européennes, notamment l'Espagne, le Portugal et le Royaume-Uni.

Figure 8. Le réseau d'Air Inter en 1958 et en 1995-1996



Source : Air Inter

Denis Fainsilber, *L'adieu à Air Inter Une saga qui résume trente-sept ans d'histoire de France*,

<https://www.lesechos.fr/1997/04/ladieu-a-air-inter-une-saga-qui-resume-trente-sept-ans-dhistoire-de-france-1045908>

¹²⁶ FAINCILBER, D. (1997). *L'adieu à Air Inter Une saga qui résume trente-sept ans d'histoire de France*, [en ligne], consulté le 05 avril 2018, <https://www.lesechos.fr/1997/04/ladieu-a-air-inter-une-saga-qui-resume-trente-sept-ans-dhistoire-de-france-1045908>

Le service simple était l'un des caractéristiques d'Air Inter qui n'attribuait pas de sièges avant l'embarquement. En outre, Air Inter était l'une des premières compagnies à introduire les repas payants sur ses vols, une stratégie adoptée par la suite par les compagnies low-cost. Également, la compagnie a mis en place le yield management par le biais d'un calendrier « bleu-blanc-rouge », afin d'adapter le prix du voyage à la demande. Avec l'arrivée de l'Airbus A320 en 1989, la compagnie a passé progressivement à un seul modèle d'avion. Air Inter a cessé complètement ses activités en 1997 après la fusion avec Air France¹²⁷.

2 La fusion

La fusion est une stratégie qui vise à augmenter la part du marché pour les entreprises qui fusionnent. Dans ce même sens, les compagnies aériennes ont l'objectif de maintenir leurs parts de marché et droits de trafic, de capturer de nouveaux marchés, de réduire leurs coûts, d'éviter la concurrence féroce et de jouir d'une position dominante sur le marché¹²⁸ à travers les fusions et l'intégration opérationnelle.

Pour des raisons financières et réglementaires, y compris les réglementations antitrust, la possibilité de fusions des compagnies aériennes est encore limitée. En théorie, il existe généralement trois possibilités pour une compagnie aérienne d'investir dans une autre compagnie aérienne :

- **Acquisition.** La compagnie aérienne X achète la compagnie aérienne Y (souvent plus petite).

¹²⁷ AYACHE, A. (1988). *Air Inter du xxe au xxie siècle*, Les meilleures éditions.

¹²⁸ OACI (2012). *Effets des alliances et fusions de transporteurs aériens sur la concurrence loyale et prévention de monopoles*, [en ligne] publié le 14 février 2012, consulté le 05 juin 2018, https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATConf6-wp039_fr.pdf

- **Création** : d'une entreprise en dehors de l'organisation initiale. La compagnie aérienne Z émerge de la fusion complète de la compagnie aérienne X et de Y.
- **Fusion sélective** : Par la création d'une société de portefeuille en tant que haute direction des deux compagnies aériennes. C'est le cas de Groupe Air France-KLM¹²⁹.

2.1 Groupe Air France – KLM

Le groupe Air France-KLM regroupe deux compagnies aériennes principales, Air France et KLM et six compagnies aériennes filiales. Le groupe créé en 2004, est organisé autour d'une société holding (Air France-KLM SA) dont l'État français est actionnaire à hauteur de 17,6 %.

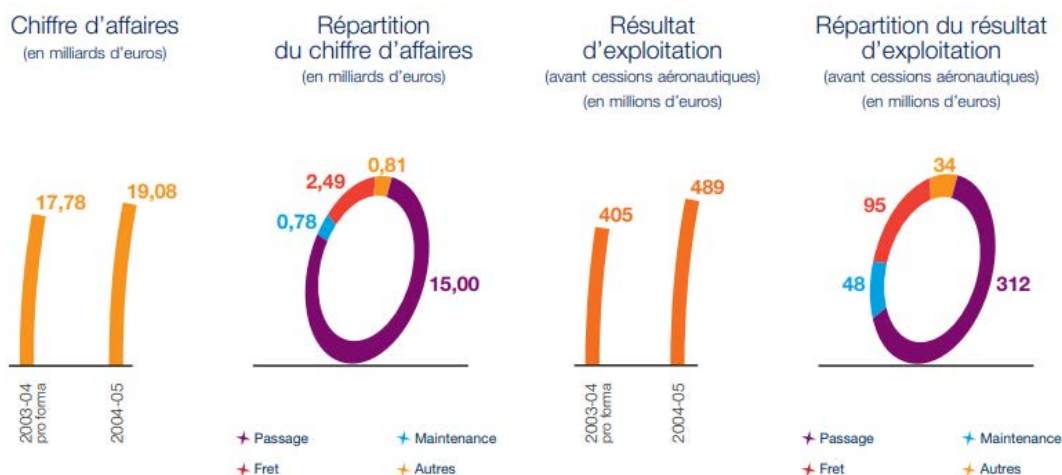
Les activités principales du groupe sont :

- le transport de passagers (Air France, KLM, Transavia et HOP !),
- le transport de fret (Air France Cargo et KLM Cargo),
- la maintenance et l'entretien aéronautique (Air France Industries et KLM Engineering & Maintenance),
- le catering (Servair) et les services (Air France Consulting).

Le groupe Air France-KLM est le quatrième transporteur aérien mondial et le premier européen sur les destinations long-courriers. La figure 9 illustre la croissance remarquable du chiffre d'affaires de la compagnie d'Air France après sa fusion avec KLM.

¹²⁹ BIRGIT, K. et HANNU, S. (2017). *Managing strategic airline alliances*, New York, Routledge, p.33.

Figure 9. Comparaison du chiffre d'affaires et du résultat net avant et après la fusion



Source : Air France-KLM, 2004-05 document de référence

Le chiffre d'affaires du groupe a progressé de 7,3% en 2015, les activités passage ont enregistré de 6,8%. Le résultat d'exploitation a augmenté de 20,7% malgré des dépenses de carburant en progression de 33,3%¹³⁰.

Bien que les deux compagnies aient fusionné, elles gardent toujours leurs propres identités et limites organisationnelles distinctes. Dans une certaine mesure, le pouvoir de décision est toujours entre leurs mains, mais la structure organisationnelle est ajustée. Chaque unité organisationnelle a des actionnaires différents. Ce type de fusion est plus conforme politiquement aux souhaits des petits actionnaires partenaires. L'avantage de cette structure organisationnelle est que les deux compagnies aériennes peuvent continuer à opérer en tant que transporteurs nationaux établis conformément aux accords de services aériens existants. Un autre avantage de cette structure organisationnelle est que, comme les deux parties n'ont pas terminé

¹³⁰ Air France-KLM Groupe (2005). 2004-05 document de référence, [en ligne], consulté le 03 novembre 2018, https://www.airfranceklm.com/sites/default/files/publications/document_de_reference_2004-05_bd.pdf

l'intégration des coûts, il y a encore des possibilités de réaliser des économies d'échelle et de créer des synergies entre les deux compagnies¹³¹.

2.2 Delta et Northwest Airlines

Delta Air Lines est une compagnie aérienne américaine ayant son siège à Atlanta, opérant sur des vols réguliers aux États-Unis et dans le monde. Ayant fusionné depuis le 29 octobre 2008 avec Northwest Airlines, cette compagnie qui continuera à s'appeler Delta et à conserver son siège à Atlanta, est devenue la principale compagnie aérienne au monde¹³². Après la fusion, en 2014, Delta a été classée le 1^{er} rang en terme du nombre de passagers transportés et le 2^e rang en termes de PKT¹³³.

Les deux compagnies sont géographiquement complémentaires. Northwest est bien implanté sur les marchés asiatiques et dans le centre-ouest américain. Delta Air Lines dispose d'un hub (plate-forme de correspondances) à l'aéroport JFK de New York et d'un autre à Atlanta, qui lui donne accès au marché de l'Amérique Latine et aux Caraïbes. Les deux groupes ont une forte présence en Europe¹³⁴.

Les avantages de la fusion entre les deux compagnies sont : la croissance du code de Delta en reprenant celui de Northwest ce qui a permis de multiplier les connexions, le lancement d'un programme de vols mondial, l'introduction des éléments de la

¹³¹ BIRGIT, K. et HANNU, S. (2017). *Managing strategic airline alliances*, New York, Routledge, p.33-34.

¹³² ANDERSON, R. H. (2015). *Comment Delta Airlines a réussi à se relancer grâce à des idées novatrices*, [en ligne], consulté le 07 novembre 2018, <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/07/7540-relancer-une-compagnie-aerienne-en-faillite-grace-des-idees-novatrices/>

¹³³ IATA (2015). *News Brief: 59th Edition of IATA World Air Transport Statistics Released*, [en ligne], consulté le 07 novembre 2018, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2015-09-16-01/>

¹³⁴ L'Obs (2008). *La fusion entre Delta et Northwest Airlines crée un géant aérien*, [en ligne], consulté le 07 novembre 2018, <https://www.nouvelobs.com/economie/20080415.OBS9646/la-fusion-entre-delta-et-northwest-airlines-cree-un-geant-aerien.html>

marque Delta dans tout le réseau de Northwest, l'intégration des sites web des deux compagnies et de la technologie en vue d'améliorer l'expérience client, l'assise financière renforcée offrant une flexibilité pour s'adapter aux fluctuations de l'économie mondiale¹³⁵.

2.3 American Airlines

Le 14 février 2013, US Airways et American Airlines ont décidé de fusionner les activités pour former la nouvelle compagnie American Airlines. Le 16 octobre 2015, la compagnie a fusionné après avoir fait décoller son dernier vol sous le code US.

La fusion a offert par conséquent des avantages aux clients des deux compagnies aériennes, aux communautés, employés, investisseurs et créanciers. Les clients ont eu accès à plus de choix et à un service accru dans l'ensemble du plus grand réseau mondial de l'entreprise et grâce à une alliance Oneworld améliorée, dont American Airlines est l'un des fondateurs, avec la coopération notamment de British Airways, Iberia, Japan Airlines et Qantas. Ce réseau doit offrir plus d'options de voyage et d'avantages au niveau national et international.

Outre ces avantages la fusion a permis d'offrir plus de connectivité sur la côte Est et les régions du centre des États-Unis, en améliorant la position concurrentielle de la nouvelle compagnie American Airlines, ainsi qu'un élargissement de son réseau dans l'ouest du pays, de renforcer sa position de leader de l'industrie américaine en Amérique latine et dans les Caraïbes. Par ailleurs, cette fusion a permis de créer 21 nouvelles dessertes en Europe et au Moyen-Orient, de maintenir les hubs actuels des

¹³⁵ DELTA (2008). *Delta and Northwest merge, creating premier global airline*. [en ligne], consulté le 07 novembre 2018, <https://news.delta.com/delta-and-northwest-merge-creating-premier-global-airline>

deux compagnies, d'améliorer les flux de trafic et étendre le service pour développer de nouveaux marchés¹³⁶.

2.4 Lufthansa Group

Après sa création en 1995, la compagnie Swiss a intégré le groupe en 2006, suivie par Austrian Airlines en 2008 et Brussels Airlines en 2016. Le chiffre d'affaires du groupe s'élevait à 36,4 milliards d'euros et un résultat net d'un milliard d'euros en 2019. Le groupe se concentre sur la qualité du produit et de service offert aux passagers.

Le groupe Lufthansa est un groupe aéronautique présent dans le monde entier. Avec 110 065 collaborateurs, le groupe Lufthansa a réalisé un chiffre d'affaires de 13 589 millions d'euros au cours de l'exercice 2020. Le groupe Lufthansa est composé des segments Network Airlines, Eurowings et Aviation Services. Aviation Services comprend les segments Logistique, MRO, Restauration et Activités Supplémentaires et Fonctions de Groupe. Ces derniers incluent également Lufthansa AirPlus, Lufthansa Aviation Training et les sociétés informatiques. Tous les segments occupent une position de leader sur leurs marchés respectifs.¹³⁷

La fusion de ces quatre compagnies au sein du groupe a permis d'adopter une stratégie multi-hub offrant aux passagers un réseau d'itinéraires complet avec la plus

¹³⁶ American Airlines (2013). *American Airlines And US Airways To Create A Premier Global Carrier -- The New American Airlines*, [en ligne], consulté le 16 novembre 2018, <https://americanairlines.gcs-web.com/static-files/aaa5b4ac-bcec-4951-8ef7-d0c546b4b15a>

¹³⁷ Lufthansa Group (2020) *Company portrait*, [en ligne], consulté le 22 février 2021, <https://www.lufthansagroup.com/en/company.html>

grande flexibilité possible pour leur voyage¹³⁸. Par ailleurs, la fusion a permis non seulement de créer une synergie entre les compagnies mais également de réduire les coûts en supprimant des départements¹³⁹.

2.5 IAG Groupe

International Airlines Group (IAG) a été créé en 2010, à l'issue d'une fusion entre British Airways et Iberia dans l'optique de créer un groupe de compagnies aériennes multinationales et multimarques. En 2011, le groupe a souhaité lancer une marque low-cost aux côtés de British Airways et d'Iberia. Ainsi, IAG group a racheté la compagnie Vueling pour 113 millions d'euros. Aer Lingus a été racheté par la suite par le groupe en 2015 pour 1,36 milliard d'euros. En 2018, le groupe a lancé une nouvelle filiale low-cost autrichienne Level qui opère sur 14 destinations moyen-courrier au départ de Vienne. En 2020, le groupe a annoncé un plan d'acquisition d'Air Europa pour 500 millions d'euros.

En 2017, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22,9 milliards d'euros, soit une croissance de 2% par rapport à 2016. Cependant la crise sanitaire liée à la pandémie mondiale a fortement impacté le chiffre d'affaires du groupe qui a atteint 7,8 milliards d'euros en 2020¹⁴⁰. Aujourd'hui, le groupe ayant une flotte de 598 avions,

¹³⁸ Lufthansa Group (2018). *Network Airlines focus on the quality of the product and services*, [en ligne], consulté le 06 décembre 2018, <https://www.lufthansagroup.com/en/company/business-segments/network-airlines.html>

¹³⁹ SARGIS, C. (2004). Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances, *Revue française de gestion*, Vol. no 149, no. 2, p.85-99.

¹⁴⁰ IAG (2021). *Rapport annuel IAG 2020*, [en ligne], consulté le 11 mars 2021, <https://www.iairgroup.com/~/-/media/Files/I/AG/press-releases/english/2021/Full%20year%20results%20release%20for%20the%20year%20to%20December%2031%202020.pdf>

propose 279 destinations dans le monde, et a transporté plus de 118 millions de passagers par an¹⁴¹.

L'objectif de la création d'IAG group porte sur la proposition d'offres distinctives sur les différents marchés et zones géographiques, en vue de satisfaire les clients et d'augmenter les bénéfices pour les actionnaires du groupe. Pour ce faire, le groupe a adopté une stratégie qui repose sur l'investissement sur des segments de clients ciblés afin d'offrir une plateforme compétitive sur le marché. De plus, la fusion des compagnies au sein du groupe doit permettre de maximiser la stabilité financière et la rentabilité du Groupe combiné, d'assurer un développement équilibré à long terme sur les réseaux desservis à partir de chaque aéroport¹⁴².

¹⁴¹ IAG (2021), *Our network*, [en ligne], consulté le 11 mars 2021, <https://www.iairgroup.com/>.

¹⁴² IAG (2010). *Rapport Merger Project between International Consolidated Airlines, Iberia et BA Holdco*, [en ligne], consulté le 11 mars 2021, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/mergerplan.pdf

2^e PARTIE

LA DEREGLEMENTATION ET L'EMERGENCE DE NOUVELLES STRATEGIES TOURISTIQUES DES COMPAGNIES AERIENNES

La déréglementation du transport aérien international est réellement apparue avec l'introduction de la septième, huitième et neuvième libertés de l'air qui ont modifié la structure du marché de transport aérien. Cette libéralisation a été mise en place aux États-Unis, puis en Europe et enfin dans le reste du monde. A la suite de la libéralisation, les compagnies aériennes ont été amenées à adapter leur stratégie afin de répondre aux besoins du marché et de résister face à la concurrence des autres compagnies aériennes. Ceci a conduit les compagnies à adopter une stratégie de différenciation qui s'est traduite par l'apparition des hubs et des accords commerciaux entre les compagnies.

Dans la littérature la différenciation a été analysée par plusieurs auteurs, dans l'optique de montrer son intérêt dans la satisfaction de la demande du consommateur. Cette théorie bien qu'elle soit appliquée pour expliquer les flux commerciaux des biens sur le marché international, elle pourrait également trouver son champ d'application dans le secteur du service, notamment le transport aérien.

L'analyse théorique de la différenciation interroge ainsi sur la façon dont elle est prise en compte pour expliquer les flux de services des compagnies aériennes sur le marché. Ceci nous amène à se poser les questions suivantes : De quelle manière les compagnies aériennes ont tenté de se différencier sur le marché ? Quel est le rôle de la déréglementation dans cette différenciation ? Cette différenciation peut-elle expliquer les flux de passagers sur le marché ? Quel est le champ d'application de la théorie des coûts comparatifs dans les échanges des services des compagnies aériennes ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous étudierons d'abord la déréglementation du transport aérien et les nouvelles libertés de l'air (*Chapitre 1*). Ensuite, nous

analyserons la stratégie de différenciation adoptée par les compagnies aériennes (*Chapitre 2*). Enfin, nous nous intéresserons aux nouvelles stratégies touristiques déployées par les compagnies aériennes sur le marché (*Chapitre 3*).

CHAPITRE 1

LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN

Depuis longtemps, en raison des restrictions de la Convention de Chicago et des règles de l'Association du transport aérien international, tous les pays ont protégé leurs propres compagnies aériennes dans le cadre d'une réglementation très forte¹⁴³.

Le phénomène de la mondialisation économique et le courant de libre-échange ont participé à l'ouverture du marché dans l'industrie du transport aérien. Cette dernière est devenue un phénomène important de la mondialisation économique. Cette mondialisation avait pour objectif d'accroître le bien-être social grâce à la concurrence sur le marché, de fournir de meilleurs services aux consommateurs, de promouvoir le développement de l'industrie du transport aérien. Elle affecte non seulement l'industrie aéronautique, mais a également des impacts sur le secteur du tourisme.

L'effet de la mondialisation a été observée au niveau de la réglementation du transport aérien, qui s'est libéré de plus en plus avec l'apparition de nouvelles conditions de transport aérien. Elle s'est également traduite par un essor du tourisme international et l'augmentation des arrivées touristiques dans le monde. Bien que cette déréglementation ait des conséquences positives sur le commerce international des services, elle a participé à la croissance de la concurrence entre les compagnies aériennes.

Dans ces conditions, il convient d'analyser la 7^{ème}, 8^{ème} et 9^{ème} liberté de l'air (*Sect. 1*) qui s'inscrit dans le cadre de la libéralisation du transport aérien et les démarches de la déréglementation aux États-Unis (*Sect. 2*), dans l'Union Européenne (*Sect. 3*), et dans le reste du monde (*Sect. 4*) et leurs effets sur le transport aérien et le tourisme.

¹⁴³ VELLAS, F. (1995). *Tourisme et Libéralisation du Transport Aérien*, Paris, Economica, p.5

Section 1. Le cadre de la libéralisation du transport aérien : La 7^{ème}, 8^{ème} et 9^{ème} liberté de l'air

L'Open Sky est une politique internationale visant à supprimer les restrictions dans le secteur du transport aérien intérieur et international afin de réduire l'intervention du gouvernement dans la politique de l'aviation et de créer un environnement plus libre dans l'aviation. Dans le cadre de la déréglementation l'OACI définit 3 libertés de l'air. En revanche, ces 3 libertés ne sont pas officiellement reconnues aux termes d'un traité international.

1 La 7^{ème} liberté de l'air

L'apparition de la 7^{ème} liberté de l'air a annoncé le début de la libéralisation du transport aérien. Elle concerne le droit d'assurer un service entre deux États entièrement hors de son territoire.

1.1 La définition

La septième liberté de l'air se définit selon l'OACI comme suit : « *droit ou privilège accordé par un État à un autre, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic entre le territoire de l'État qui accorde ce droit ou privilège et un troisième État quelconque, sans obligation d'inclure dans cette opération un point du territoire de l'État bénéficiaire* »¹⁴⁴. C'est le droit de transporter des passagers et de fret entre deux pays tiers sans avoir aller dans le pays d'origine, comme l'illustre la figure 10.

¹⁴⁴ OACI (2004). *Manuel de la réglementation du transport aérien international*, Doc 9626, Deuxième Edition, p.116.

Figure 10. La septième liberté de l'air



Source : OACI, « Manuel de la réglementation du transport aérien international » Doc 9626

1.2 L'exemple

Dans le cadre de la septième liberté de l'air, Il n'est pas nécessaire que le service se connecte à soit une extension d'un service à destination / en provenance de l'État d'origine du transporteur. Pourtant, il existe quelques exemples notables. Grupo TACA offre un service depuis les États-Unis et le Canada vers Cuba, qui n'alimente aucune de ses autres routes.

Également, l'accord bilatéral entre l'UE et les États-Unis a impliqué l'octroi unilatéral par les États-Unis à un certain nombre de pays non-membres de l'UE de ce que l'on appelle la « septième liberté des passagers » de voler vers l'UE. Cet accord comprend le droit pour les -Les compagnies aériennes européennes pour opérer des vols entre une ville des États-Unis et une ville de l'UE¹⁴⁵.

1.3 La portée et les limites

Dans le cadre des accords de l'UE sur la liberté de l'air, la commission Européenne a mis en lumière les défis émergents de l'aviation internationale. Elle a souligné

¹⁴⁵ ZALAGENAITE, Z. (2017). *Freedoms of the sky : the basics of passenger traffic agreements*, [en ligne], consulté le 21 août 2018, <https://www.aerotime.aero/19397-freedoms-of-the-sky-the-basics-of-passenger-traffic-agreements>

l'importance de la coordination et de la solidarité au niveau de l'UE en vue d'améliorer la position concurrentielle du secteur aéronautique dans l'UE¹⁴⁶. Bien que dans le cadre de ces accords l'UE ait soutenu l'accès aux libertés de la 1^{ère} à la sixième à tous les pays membres, chaque pays de l'UE a tout de même conservé la possibilité d'accorder la septième liberté pour le fret à sa propre discrétion. Ceci est le cas pour l'Allemagne qui a inclut la septième liberté pour le fret¹⁴⁷.

En effet, la septième liberté est une bonne opportunité pour les échanges des biens entre les pays de l'UE, notamment dans le cadre des accords de libre-échange. Dans ce sens, l'accord bilatéral signé en 2007 entre le Royaume Uni et Singapour est un exemple qui illustre l'utilisation de la septième liberté. Cet accord permet aux transporteurs aériens de Singapour d'exploiter des services à partir de Londres et aux transporteurs britanniques d'exploiter des services à partir de Singapour. L'octroi de droits de septième liberté est ainsi plus courant pour les vols tout-cargo¹⁴⁸.

En revanche, cette liberté demeure rarement utilisée d'après l'OCDE, car elle ne répond pas aux attentes des compagnies aériennes de point de vue commercial et son emploi reste rare pour les services de passagers, au point que certains pays se sont fermement opposés à cette liberté. C'est le cas des industries canadiennes du fret aérien, qui craignaient que les transporteurs de fret américains ne les mettent à la faillite¹⁴⁹. En effet, certains observateurs de l'industrie et compagnies aériennes remettent en question cette liberté, car ils considèrent qu'elle favorise l'agressivité et

¹⁴⁶ DEBYSER, A. (2019). *EU external aviation policy*, [en ligne], [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642221/EPRS_BRI\(2019\)642221_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642221/EPRS_BRI(2019)642221_EN.pdf)

¹⁴⁷ OECD (2014). *Air Service Agreement Liberalisation and Airline Alliances*, [en ligne], <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/14airserviceagreements.pdf>

¹⁴⁸ IATA (2009). *The Impact of International Air Service, Liberalisation on Chile*, [en ligne], <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/chile-benefits-from-further-liberalization/>

¹⁴⁹ *Ibid.*

restent contre l'idée qu'un transporteur étranger opère à l'intérieur de leurs frontières¹⁵⁰.

2 La 8^{ème} liberté de l'air

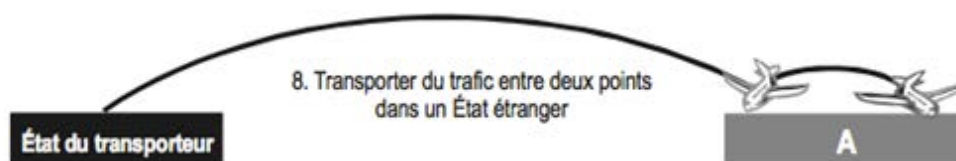
L'apparition de la 8^{ème} liberté a pointé la forte déréglementation du transport aérien et a favorisé le développement des accords bi et multilatéral entre les pays.

2.1 La définition

L'OACI définit la huitième liberté de l'air comme suit : « *droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic de cabotage entre deux points situés à l'intérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou privilège au moyen d'un service qui commence ou se termine dans le territoire de l'État dont le transporteur étranger a la nationalité, ou (en rapport avec la « septième liberté de l'air ») à l'extérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou privilège (on parle aussi de droit de huitième liberté ou de « cabotage consécutif ») »*¹⁵¹. C'est le droit de transporter des passagers et de fret à l'intérieur d'un pays à condition que le vol provienne d'un pays ou à pays d'origine, comme illustré dans la figure 11.

¹⁵⁰ FlightGlobal (1998). *Lifting the 7th veil*, [en ligne], consulté le 30 août 2018, <https://www.flightglobal.com/lifting-the-7th-veil/23396.article>

¹⁵¹ OACI (2014). *Manuel de la réglementation du transport aérien international*, Doc 9626, Deuxième Edition. p.117.

Figure 11. La huitième liberté de l'air

Source : OACI, « Manuel de la réglementation du transport aérien international » Doc 9626

2.2 L'exemple

La 8^{ème} liberté est également connue sous le nom de « cabotage consécutif » et est extrêmement rare¹⁵². Le principal exemple de droits de la 8^{ème} liberté est l'Union européenne.

En 2005, le Royaume-Uni et la Nouvelle-Zélande ont conclu un accord accordant des droits de cabotage illimités¹⁵³. Compte-tenu de la distance qui sépare les deux pays, l'accord peut être considéré comme reflétant un principe politique plutôt que comme l'espoir que ces droits seront exercés dans un proche avenir.

2.3 La portée et les limites

La 8^{ème} liberté de l'air n'a pas été incluse dans l'Accord de transit des services aériens internationaux ou dans l'Accord de transport aérien international. Cette liberté protège le droit de cabotage et est moins communément acceptée que la sixième et septième liberté. Le cabotage est le transport de marchandises ou de passagers à

¹⁵² BAUMEL, P. (2017). *N° 4383 Assemblée Nationale*, [en ligne], consulté le 30 août 2018, <https://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rapports/r4383.pdf>

¹⁵³ OECD (2014). *Air Service Agreement Liberalisation and Airline Alliances*, [en ligne], consulté le 30 août 2018, <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/14airserviceagreements.pdf>

l'intérieur d'un seul pays par une compagnie aérienne d'un pays étranger. Il est courant en Europe, mais son acceptation en dehors de l'UE est plus limitée. La huitième liberté de l'air garantit le droit du pays A de s'arrêter à deux endroits du pays B avant de retourner dans le pays A¹⁵⁴. En effet, dans les cas isolés où le marché aérien intérieur est sous-développé, cette liberté pourrait présenter une opportunité.

Cependant, la 8^{ème} liberté reste particulièrement controversée car elle permet aux transporteurs étrangers de voler sur des routes nationales, appelées cabotage. Le marché intérieur reste souvent protégé par le gouvernement. Par exemple, les États-Unis, qui sont le plus grand marché du transport aérien au monde, protègent farouchement leur propre marché de l'aviation en ne les accordant pas. Tandis que plusieurs compagnies aériennes tentent constamment de faire pression sur les États-Unis pour qu'ils ouvrent l'accès à leur marché de l'aviation en accordant ces droits. Ces droits sont accordés dans les cas où un pays peut ne pas avoir développé ses propres talents, infrastructures et écosystème aéronautiques et, par conséquent, a une capacité limitée à soutenir des services aériens sûrs et fiables. En outre, cette liberté est parfois opposée par les syndicats qui affirment que cela conduit à l'externalisation et à la perte d'emplois¹⁵⁵.

3 La 9^{ème} liberté

L'apparition de la 9^{ème} liberté a marqué la libéralisation du transport aérien, notamment au sein de l'UE avec l'apparition et l'essor des compagnies low-cost qui ont saisi cette opportunité pour favoriser leur positionnement sur le marché.

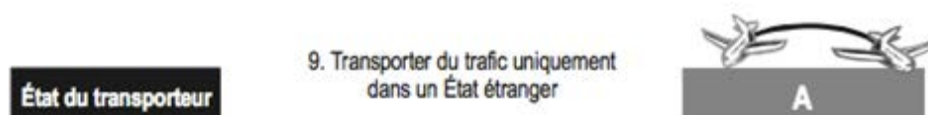
¹⁵⁴ Law Explorer (2016). *International Aviation Law*, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://lawexplores.com/international-aviation-law/>

¹⁵⁵ PANDEY, S. (2014). *Freedoms of the Air: strategic aviation assets for a nation*, [en ligne], consulté le 15 septembre 2018, <https://www.bangaloreaviation.com/2014/09/freedoms-air.html>

3.1 La définition

L'OACI définit la 9^{ème} liberté de l'air comme suit : « *droit ou privilège de transporter du trafic de cabotage de l'État qui accorde ce droit ou privilège au moyen d'un service effectué entièrement à l'intérieur du territoire de cet État (on parle aussi de droit de neuvième liberté ou de cabotage « autonome »)* »¹⁵⁶. Au niveau mondial, le droit de transporter les passagers et le fret entre pays tiers sans l'obligation que les appareils s'arrêtent dans le pays d'origine, comme l'illustre la figure 12.

Figure 12. La neuvième liberté de l'air



Source : OACI, « *Manuel de la réglementation du transport aérien international* » Doc 9626

3.2 L'exemple

Parmi les exemples les plus remarquables de cette liberté est celui de Pan American World Airways qui possédait de nombreuses liaisons aériennes à destination / en provenance de Berlin-Ouest vers des villes d'Allemagne de l'Ouest des années 1950 aux années 1990.

La neuvième liberté de l'air garantit le droit d'une compagnie aérienne de mener des opérations nationales dans un pays étranger, sans se connecter au pays d'origine. Par

¹⁵⁶ OACI (2004). *Manuel de la réglementation du transport aérien international*, Doc 9626, Deuxième Edition, p.117.

exemple, Ryanair est une compagnie aérienne basée en Irlande qui propose des liaisons reliant Rome et Milan en Italie sans escale en Irlande¹⁵⁷.

3.3 La portée et les limites

Le droit de la 9^{ème} liberté de l'air est difficile à accorder. L'UE en constitue l'exemple majeur, où l'aviation permet aux transporteurs de l'UE d'opérer dans n'importe quel État membre de l'UE¹⁵⁸.

Dès lors, les compagnies aériennes low-cost ont rapidement saisi l'opportunité de développement sur le marché intra-UE, suite à la libéralisation. La 9^{ème} liberté de l'air a favorisé l'implantation de ces compagnies sur le marché européen. Cette innovation commerciale a modifié le modèle uniforme et traditionnel exploité par les compagnies classiques d'avant la libéralisation¹⁵⁹.

Cette implantation a eu un impact sur la hiérarchie aéroportuaire de l'UE, notamment sur le niveau de production, les rendements sur le marché de l'aviation ainsi que sur l'équilibre de l'offre de capacité en sièges qui a connu une croissance remarquable notamment sur la période 1990-2009. Dans leurs travaux, Sanchez et al. constatent que la croissance des compagnies low-cost a favorisé la déconcentration spatiale du trafic intra-UE¹⁶⁰, dans la mesure où les compagnies low-cost allouent une partie de

¹⁵⁷ Law Explorer (2016). *International Aviation Law*, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://lawexplores.com/international-aviation-law/>

¹⁵⁸ IATA (2009). *The Impact of International Air Service, Liberalisation on Chile*, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/chile-benefits-from-further-liberalization/>

¹⁵⁹ GAGNE, J. (2013). Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model. Le modèle low cost de Transavia au sein d'Air France (2004-2012), *Revue française de gestion*, N° 236, p.33-48, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-7-page-33.htm>

¹⁶⁰ SUAU-SANCHEZ, P., BURGHOUWT, G. et PALLARES-BARBERA, M. (2014). An appraisal of the CORINE land cover database in airport catchment area analysis using a GIS approach, *Journal of Air Transport Management*, Vol.34, p.12-16.

leur capacité en sièges aux aéroports secondaires afin d'éviter les redevances et les coûts aéroportuaires élevés. Cette stratégie est associée à la congestion, qui a permis une répartition plus moins égale de la capacité en sièges entre les aéroports de l'UE, avec toujours plus de possibilités de croissance du trafic des petits aéroports¹⁶¹.

En revanche, le développement des compagnies low-cost sur le marché n'est pas sans limite. De Wit et Zuidberg soulignent la saturation sur certains marchés, à cause de la densité des routes¹⁶². Cette dernière constitue un obstacle pour les compagnies qui opèrent principalement entre les aéroports secondaires. Ceci a conduit à la montée de la concurrence directe sur le marché entre les compagnies low-cost et les compagnies régulières, notamment sur les hubs. La compagnie EasyJet illustre l'exemple d'une compagnie qui concurrence les compagnies régulières sur des aéroports principaux. C'est le cas également aux États-Unis, où la compagnie low-cost Southwest a induit un changement du modèle du marché de transport aérien aux États-Unis.

Section 2. La déréglementation du transport aérien aux États-Unis

La déréglementation des transports aériens est née aux États-Unis en 1978, avant de toucher l'Europe au début des années 1987. Jusqu'au là le transport aérien a

¹⁶¹ BURGHOUWT, G., MENDES DE LEON, P. et DE WIT, J. (2015). *EU Air Transport Liberalisation Process, Impacts and Future Considerations*, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/dp201504.pdf>

¹⁶² DE WIT, J. et ZUIDBERG, J. (2012). The growth limits of the low-cost carrier model. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 21, p.17-23.

été toujours réglementé par les Conventions Internationales de Paris (1919) et la Convention de Chicago (1944)¹⁶³.

1 Le contexte

En raison de la concurrence désordonnée qui présentait des risques pour la sécurité de l'industrie du transport aérien aux Etats-Unis, la Civil Aviation Act a été signée en 1938¹⁶⁴. La loi a le but de réglementer et contrôler la concurrence entre les compagnies aériennes nationales¹⁶⁵.

En absence de standards d'accès au marché, une fois que l'industrie du transport aérien apparaît, une sérieuse tendance à l'oligopole, une concurrence vicieuse sur le marché sera inévitable, car les produits de l'industrie du transport aérien sont homogènes et les barrières à l'entrée sont relativement faibles. Dans le même temps, l'effet d'échelle économique du secteur du transport aérien n'est pas très significatif et les le désavantage de coût des petites compagnies aériennes nouvellement créées n'est pas très évident par rapport aux grandes compagnies aériennes. En outre, les nouveaux venus sur le marché ont tendance à recourir à des baisses de prix pour consolider leurs positions sur le marché, et une guerre des prix nuira à tous les acteurs du marché¹⁶⁶.

¹⁶³ VARLET (1997), Jean. La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports. In : *Annales de géographie*. Armand Colin, p. 205-217.

¹⁶⁴ LINDSEY, J. M. (1962). *The Legislative Development of Civil Aviation 1938-1958*, 28 J. Air L. & Com. 18 <https://scholar.smu.edu/jalc/vol28/iss1/3>

¹⁶⁵ FAA (2017). *A Brief History of the FAA*, [en ligne], consulté le 12 septembre 2018, https://www.faa.gov/about/history/brief_history/.

¹⁶⁶ DOGANIS, R. (2009). *Flying off course: Airline economics and Marketing*, 4^{ème} Edition, New York, Routledge, p.44-47.

Sur les marchés internationaux, le gouvernement américain a accepté un modèle bilatéral traditionnel qui dure depuis plus de 30 ans. Cependant, en 1977, le gouvernement des États-Unis a procédé à un changement de politique majeur, qui s'est engagé à réduire au minimum les règles du transport aérien international.

2 Le début de la libéralisation du marché (1978-1991)

À partir de 1978, les États-Unis ont relancé les négociations d'accords bilatéraux avec un certain nombre de pays. En raison de leur taille et de l'importance du marché international des États-Unis, la plupart des pays espéraient ouvrir davantage de routes aériennes vers les villes portes d'entrée des États-Unis, ce qui est devenu un poids de négociation pour le gouvernement américain¹⁶⁷. Les pays qui démissionnaient des accords bilatéraux avec les États-Unis étaient concentrés en Asie de l'Est et en Europe. Un système réglementaire plus ouvert a émergé sur les routes qui relient l'Amérique à ces pays.

Le 21 août 1978, le président des États-Unis, Jimmy Carter, a signé une Déclaration présidentielle sur les négociations sur le transport aérien international. L'objectif du gouvernement américain est de « *fournir les meilleurs avantages aux passagers et aux expéditeurs* ». « *Les meilleurs avantages pour les consommateurs ne peuvent être obtenus qu'en veillant à ce que les compagnies aériennes se concurrencent sur un pied d'égalité* ». Le gouvernement américain tente de réviser l'accord bilatéral afin de :

- innover le mécanisme tarifaire pour offrir plus de marge pour améliorer la compétitivité des tarifs ;

¹⁶⁷ WOLL, C. (2011). Chapitre 5. Le transport aérien international. Dans : , C. Woll, *Le Lobbying à rebours: L'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises* (pp. 155-193). Paris: Presses de Sciences Po.

- lever les restrictions sur la capacité de transport, le nombre de vols et les droits de trafic ;
- annuler les restrictions sur les vols charters ;
- permettre la désignation de plus d'une compagnie aérienne basée aux États-Unis (c'est-à-dire autoriser plus d'une compagnie aérienne) pour exploiter un itinéraire convenu ;
- et pour lever les restrictions sur le transport de marchandises.¹⁶⁸

Par la suite, le 24 octobre 1978, Airline Deregulation Act a été signé, qui a jeté les bases des changements dramatiques dans l'industrie du transport aérien au cours des 30 prochaines années, transformer l'industrie du transport aérien international d'une industrie hautement réglementée en une industrie de concurrence ouverte et libre. Avec l'approfondissement de la réforme, le rythme de l'ouverture du marché s'accélère¹⁶⁹.

L'impact de la déréglementation a été rapidement remarqué sur le marché qui est passé d'une situation d'oligopole, notamment coordonné par les pouvoirs publics à un marché de forte concurrence entre les compagnies aériennes. Cette concurrence s'est traduite dans un premier temps par la modification de la structure de l'offre ; une hausse rapide de nombre d'opérateurs sur le marché qui passe de 36 en 1978 à 123 en 1984, une baisse rapide des et des prix¹⁷⁰. La baisse des tarifs s'est manifestée par l'apparition de tarifs promotionnels sur les axes à fort trafic ; qui représentait en 82% des ventes en 1984 contre 38% en 1978.

¹⁶⁸ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course: Airline economics and Marketing*, 5^{ème} Edition, New York, Routledge, p.29-31.

¹⁶⁹ VARLET, J. (1997). La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports, *Annales de géographie*, Armand Colin, p.205-217.

¹⁷⁰ KENIGSWALD, Laurent. Transport aérien: bilan de l'expérience américaine de libéralisation et leçon pour l'Europe. *Économie & prévision*, 1995, vol. 119, no 3, p. 73-86.

Dans un deuxième temps, l'impact de la déréglementation s'est traduit par une disparition des entreprises les plus fragiles et à des concentrations. Les nouvelles compagnies n'ont pas pu résister aux compagnies traditionnelles et ont procédé à une baisse de leurs tarifs. Par ailleurs, la déréglementation a favorisé la restructuration des réseaux intérieurs qui deviennent rapidement des réseaux en étoiles avec une hausse remarquable de nombre de vols par correspondance¹⁷¹. Sur ce marché de concurrence, des compagnies aériennes ont disparu telles que Eastern Airline et Pan Am alors que 8 compagnies contrôlaient 90% du marché intérieur. A partir d'un marché intérieur solide, des compagnies aériennes américaines ont voulu se développer à l'international. Ainsi, le marché international a connu une croissance, notamment grâce aux liaisons avec l'Europe. Les compagnies telles que American, Delta et Continental ont créé de nouvelles lignes sur l'Atlantique. Cependant, la déréglementation aux États-Unis a eu également un impact sur l'Europe où les compagnies aériennes européennes ont perdu des parts de marché. Ceci les a amenées à réduire leurs tarifs. La réduction des tarifs a fait baisser les recettes des compagnies européennes. C'est le cas d'Air France qui a perdu 800 millions de francs en 1992 sur la ligne Atlantique Nord¹⁷². Sur le plan touristique, la déréglementation a démocratisé le transport aérien, en le rendant plus accessible au grand public, ce qui a contribué au développement du tourisme¹⁷³.

3 La politique d'Open Sky

¹⁷¹ WILLIAMS, G. (1994). *The airline industry and the impact of deregulation* (Rev. ed.). Aldershot, Hants, England Brookfield, Vt., USA: Avebury Aviation Ashgate Pub.

¹⁷² BALBIN, E. (1994). La déréglementation du transport aérien aux états-unis et en europe, *OEST, Synthèse*. http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0035/Temis-0035145/NS_081_3.pdf

¹⁷³ SMITH Jr, F. L. et COX, B. (2008). Airline deregulation. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Liberty Fund, Inc. Available at <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>.

En 1992, et à la suite de la mise en œuvre de la politique « l'Open Sky » aux États-Unis, les compagnies aériennes internationales traditionnelles moins réactives, telles que Pan Am et TWA, ont été progressivement remplacées par des compagnies aériennes nationales fortes, telles qu'American Airlines, Delta et United Airlines. Ces entreprises se sont développées rapidement, parce que leur vaste réseau domestique leur fournit de nombreux clients pour les vols internationaux et parce que leur taille leur confère un fort pouvoir de marché. En augmentant la fréquence des vols et en adoptant des stratégies de tarification plus flexibles, ces entreprises ont pu réduire davantage les tarifs. Cependant, la portée et la liberté de ces compagnies aériennes sont sévèrement limitées par un certain nombre d'accords bilatéraux, y compris à cette fin, American Airlines, United Airlines, Delta Air Lines et d'autres compagnies de transport faisant pression pour une plus grande libéralisation de l'industrie du transport aérien. Ces entreprises pensent qu'elles peuvent faire mieux que leurs rivaux étrangers si elles opèrent dans un environnement complètement ouvert. À peu près au même moment, la Communauté européenne a également fait pression pour l'Open Sky en Europe¹⁷⁴.

Après 1992, l'industrie mondiale du transport aérien est vraiment entrée dans la phase de l'Open Sky, lorsque les États-Unis ont rouvert les accords bilatéraux de transport aérien avec de nombreux pays et annulé la plupart des restrictions sur l'industrie du transport aérien, parmi lesquelles les accords signés avec l'Europe qui étaient les plus remarquables¹⁷⁵.

¹⁷⁴ DOGANIS, R. (2019). *Op.cit.*, p.31-33.

¹⁷⁵ RABENJA-FONTAINE, I. (1995). *Déréglementation américaine et libéralisation européenne en matière de transport aérien* (Doctoral dissertation, Lyon 3).

Le premier accord de l'Open Sky a été conclu en 1992 avec les Pays-Bas. D'autres accords ont été signés en 1995 avec l'Allemagne, la Finlande, l'Autriche, etc. Le nouvel accord bilatéral a apporté les nouveaux éléments sur le transport aérien des passagers suivants :

- L'accès au marché est totalement libre ce qui dispose un caractère concurrentiel du marché.
- Capacités et fréquences illimitées sur toutes les lignes. Cette disposition est favorable les stratégies de hub des compagnies aériennes.
- Les compagnies aériennes des deux signataires ayant le droit de voler vers n'importe quel point de l'autre pays sans restriction.
- Flexibilité tarifaire.
- Les compagnies aériennes sont libres de signer des accords de partage de code ou d'autres accords de coopération commerciale.
- Autorisation pour les compagnies d'assurer leur propre service au sol et à l'étranger, etc. ¹⁷⁶

4 L'extension de l'open sky américain du point de vue international

Dans les années 80, le gouvernement américain a tenté de signer des accords bilatéraux du "marché libre" avec certains pays, à condition que ces derniers augmentent le nombre de villes portes d'entrée. Ainsi, le gouvernement Américain propose maintenant une offre d'édulcorants - l'immunité antitrust en retour pour un nouvel accord de l'Open Sky. Les avantages potentiels de l'immunité antitrust sont

¹⁷⁶ VELLAS, F. (1995). *Tourisme et libéralisation du transport aérien: Tourism and air transport liberalisation*. ITA.

convoités par les compagnies aériennes européennes qui font affaire avec les transporteurs aériens américains.

En 1992, après la signature de l'accord l'Open Sky entre les États-Unis et les Pays-Bas, KLM s'est adressée aux autorités américaines et a finalement obtenu l'immunité antitrust, ce qui lui a permis de tirer pleinement parti de son partenariat avec Northwest Airlines et d'obtenir de plus grands avantages. La dérogation donne à KLM et à Northwest beaucoup d'espace pour travailler ensemble sur le partage de codes et les horaires de vol¹⁷⁷.

À la mi-2006, les États-Unis avaient signé plus de 60 accords « Open Sky » avec d'autres pays, dont le Royaume-Uni et le Japon, deux de ses plus grands marchés de l'aviation. Tous ces accords sont très proches dans leur contenu de l'« accord États-Unis-Pays-Bas » susmentionné. Certains pays, comme l'Italie, ont signé des accords de l'Open Sky avec les États-Unis par étapes sur deux ans pour protéger les intérêts de leurs compagnies aériennes¹⁷⁸.

Section 3. La déréglementation du transport aérien dans l'Union Européenne

A la suite de la déréglementation aux États-Unis, l'Union Européenne a procédé progressivement à la libéralisation.

¹⁷⁷ KENIGSWALD, L. (1995). Transport aérien: bilan de l'expérience américaine de libéralisation et leçon pour l'Europe. *Économie & prévision*, 119(3), p.73-86.

¹⁷⁸ CALVET, H. (1995). *Accords « open sky » : querelle de compétence en Europe*, [en ligne], consulté le 11 octobre 2018, <https://www.lesechos.fr/1995/05/accords-open-sky-querelle-de-competence-en-europe-858489>.

1 Le contexte

Le processus de déréglementation en Europe est différent de celui des États-Unis car le contexte européen est largement différent de celui des États-Unis. En réalité, l'espace aérien est plus petit, dense avec une forte concurrence, ce qui a retardé la création d'un marché Commun de l'aviation¹⁷⁹. En effet, le changement en Europe a été progressif et il a fallu une décennie pour passer d'une libéralisation limitée au milieu des années 80 à une déréglementation complète du marché de la Communauté européenne. La direction générale des transports de la Commission des Communautés européennes a défendu l'ouverture dès le début, et a poussé le Conseil européen des ministres des transports à introduire de nouvelles réglementations depuis 1975. En juillet 1983, le Conseil européen des ministres des transports a promulgué le règlement sur les services aériens dans la région¹⁸⁰, qui, en tant que première directive, a levé les restrictions sur les services aériens entre les pays de la Communauté européenne et a fait le premier pas vers la réforme de l'industrie européenne du transport aérien.

En juin 1984, le gouvernement britannique a négocié pour la première fois une révision de l'accord de transport aérien avec le gouvernement néerlandais, comme le gouvernement britannique, le gouvernement néerlandais est un fervent partisan de l'ouverture du marché du transport aérien¹⁸¹. En vertu de l'accord bilatéral récemment révisé et de la signature d'accords complémentaires qui a suivi, toutes les restrictions au transport aérien entre les deux pays ont été complètement levées. Les nouveaux

¹⁷⁹ VARLET, J. (1997). La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports, *Annales de géographie*, Armand Colin, p.205-217.

¹⁸⁰ CEC (1983). *Council Directive Concerning the Authorisation of Scheduled Inter-Regional Air Services between Member States*, Brussels: Commission of the European Communities.

¹⁸¹ OCDE (2006). *Les autorités de régulation dans le transport aérien, ferroviaire, les télécommunications et les services postaux*.

transporteurs aériens ont été autorisés à entrer dans le libre marché, les compagnies aériennes ont été autorisées à emprunter autant de routes qu'elles le souhaitaient entre les deux pays, les restrictions de capacité ont été supprimées et les tarifs ont été gérés selon le principe de la « double désapprobation ». Tous ces éléments constituent un nouveau cadre réglementaire ; certains de ces modèles réglementaires sont bien sûr calqués sur des accords bilatéraux avec les États-Unis. Les accords bilatéraux révisés entre la Grande-Bretagne et les Pays-Bas ont donné l'exemple aux pays européens, qui ont commencé à s'éloigner du protectionnisme traditionnel.

2 Le début de la libéralisation du marché en Europe

En 1987, le Conseil européen des ministres des transports a approuvé le programme de réforme du « premier paquet de mesures », qui a fait le premier pas vers l'ouverture. Le paquet crée un mécanisme de gestion tarifaire plus ouvert, y compris le concept de zones tarifaires, qui donne aux compagnies aériennes une certaine marge de manœuvre en matière de tarification, tout en modifiant la pratique antérieure de répartition égale de la capacité de fret entre les transporteurs aériens des pays contractants et a jeté les bases de l'entrée de nouvelles compagnies aériennes sur le marché¹⁸². Le paquet indiquait que « les dispositions de la Convention de Rome sur la concurrence s'appliquaient également au transport aérien »¹⁸³. Cela signifiait à son tour que de nombreux accords entre compagnies aériennes à l'époque, tels que les accords de gestion de capacité, de mise en commun

¹⁸² CEC (1987). *Council Directive of 14 December 1987 on Fares for Scheduled Air Services between Member States*, 87/601/EEC, *Council Decision of 14 December 1987 on the sharing of passenger capacity on scheduled air services between Member States*, 87/602/EEC, Brussels: Commission of the European Communities

¹⁸³ CEC (1987). *Council Regulations (EEC) No. 3975/87 and No. 3976/87 of 14 December 1987 on the application of rules of competition in the air transport sector*, Brussels: Commission of the European Communities

ou accords tarifaires, étaient illégaux à moins d'être spécifiquement exemptés. En août 1988, la Commission des Communautés européennes a émis une exemption par catégorie à cette fin. Cependant, une série d'exigences doivent être remplies pour obtenir l'exemption¹⁸⁴. Par exemple, l'accord de coentreprise entre compagnies aériennes doit être progressivement abandonné.

3 La politique ciel ouvert (Open Sky) dans l'Union Européenne

Les compagnies aériennes des États membres de la Communauté européenne peuvent exploiter des services de passagers et de fret entre deux points quelconques au sein de la Communauté européenne sans contraintes de capacité, même si la liaison se trouve complètement en dehors de leur propre territoire¹⁸⁵. Premièrement, les gouvernements ne peuvent gérer qu'en termes de l'environnement, la capacité des infrastructures, le développement régional ou les services publics, et ils doivent le faire avec raison et justification. Deuxièmement, l'abolition de la réglementation des prix. Les compagnies aériennes sont libres de déterminer les tarifs et les taux de fret, mais il existe des restrictions pour éviter les prix d'éviction ou les surévaluations¹⁸⁶. Troisièmement, l'harmonisation des normes d'approbation est permise pour les compagnies aériennes dans les États membres de la Communauté européenne¹⁸⁷. En plus d'harmoniser les normes techniques et financières, les compagnies aériennes doivent être détenues majoritairement et contrôlées de facto par des citoyens ou des entreprises des États membres de la Communauté européenne, mais les propriétaires de compagnies aériennes n'ont pas à être

¹⁸⁴ CEC (1988) . *Commission Regulation (EEC) No. 2671/88* en juin 1988, Official Journal, Brussels: Commission of the European Communities.

¹⁸⁵ CEC (1992) . *Commission Regulation (EEC) No. 2407/92*, on licensing of air carriers, Official Journal, Brussels: Commission of the European Communities

¹⁸⁶ *Ibid*

¹⁸⁷ DOGANIS, R. (2019). *Op.cit.*, p.31-33

originaires du pays où la compagnie est enregistrée. De plus, désormais, toutes les réglementations s'appliqueront à la fois aux vols charters et réguliers, et les documents ne feront plus la distinction entre les deux types de vols.

Ceci est différent de l'accord l'Open Sky à l'américaine, pour deux principales raisons. La première, le paquet européen s'agit d'un accord multilatéral, et la portée de l'Open Sky n'est pas un ou deux pays, mais l'ensemble des pays de l'UE. En 2009, 27 États membres de l'UE, ainsi que la Norvège, l'Islande et la Suisse, avaient adhéré, et même certains pays des Balkans qui n'avaient pas encore adhéré à l'UE étaient prêts à adhérer par étapes. La deuxième, est que l'accord américain de l'Open Sky ne modifie pas la restriction sur la nationalité, tandis que la Communauté européenne a adopté des mesures permettant pour la première fois explicitement à une personne ou à une entreprise de tout pays de la Communauté européenne d'être établie dans le pays en dehors des pays de la Communauté européenne et à des compagnies aériennes à exploiter ou à fusionner avec des compagnies aériennes du pays¹⁸⁸.

L'accord entre l'Union Européenne et les États-Unis a permis l'ouverture de nouveaux couloirs aériens entre les aéroports et à la multiplication des dessertes des compagnies. Ceci a conduit à une baisse des prix et le développement d'alliance sur le marché et a amené les compagnies aériennes à offrir des prix plus attractifs aux passagers ainsi qu'au développement des hubs¹⁸⁹.

¹⁸⁸ DOGANIS, R. (2019). *Op.cit.*, p.33-36

¹⁸⁹ GERARDIN, S. et BANFI, F. (2008). *L'accord « ciel ouvert » entre l'union européenne et les états-unis : un premier pas décisif*. [en ligne], consulté le 26 octobre 2018, <https://www.taurillon.org/L-accord-Ciel-Ouvert-entre-l-Union-europeenne-et-les-Etats-Unis-un#:~:text=Si%20de%20nouveaux%20mod%C3%A8les%20d,cons%C3%A9quence%20du%20Ciel%20Europ%C3%A9en%20Uniq%20ue>.

Section 4. La déréglementation du transport aérien dans le reste du Monde

Outre les pays européens, certains pays ont pris également prudemment la voie vers la libéralisation de l'aviation, grâce notamment à initiatives régionales, en particulier dans le contexte du Marché commun de l'Afrique de l'Est et du Sud (COMESA), du Conseil de développement de l'Afrique du Sud (SADC) et la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), l'Association des nations du Sud-Est (ASEAN) et en Amérique latine (Mercosur et Pacte andin). En plus de ces initiatives régionales, des pays du monde entier concluent des accords « Ciel ouvert » sur une base bilatérale, libéralisant l'accès au marché mais surtout le comportement du marché pour les transporteurs aériens désignés .

En 1986, le Japon a rompu le monopole de Japon Airlines sur les routes internationales, et All Nippon Airways et Japan Airlines ont commencé à opérer hors du marché intérieur¹⁹⁰. En outre, un certain nombre de pays asiatiques ont approuvé de nouvelles compagnies aériennes et leur ont accordé des routes internationales pour concurrencer les transporteurs nationaux existants. Par exemple, Asiana Airlines a été créée en Corée du Sud en février 1988 et a commencé à opérer des vols intérieurs à la fin de cette année, par la suite des vols internationaux vers Tokyo, Bangkok et Hong Kong ont été lancés en 1990.

¹⁹⁰ ANA (2018), *ANA's History before March 2013 (ALL NIPPON AIRWAYS CO., LTD.)*, [en ligne], consulté le 02 décembre 2018, <https://www.ana.co.jp/group/en/company/ana/history/past.html>.

1 L'Open Sky en Asie

Après avoir signé l'accord de l'Open Sky avec les États-Unis, le gouvernement néo-zélandais a signé des accords similaires avec Singapour, la Malaisie, le Brunei, les Émirats arabes unis et le Chili d'ici la fin de 1999. En outre, l'Australie et les émirats arabes unis ont signé le premier accord de l'Open Sky, cet accord contient un changement de politique majeur : rejoindre le contenu de la septième liberté, qui, sur la base du principe d'adressage, s'autorisent mutuellement des compagnies aériennes exploitant des vols en provenance d'Australie vers un pays tiers (droits de trafic intérieur non compris)¹⁹¹.

Ces dernières années, le rythme de la libéralisation du transport aérien, tant bilatéral que multilatéral, s'est également accélérée dans d'autres parties du monde. Tout d'abord, de nombreux gouvernements anciennement protectionnistes ont réalisé qu'un environnement de concurrence du transport aérien plus ouvert contribuera au développement de l'industrie du transport aérien et du tourisme nationaux.

L'Inde est un bon exemple. Depuis juin 2005, le pays a ouvert des services de transport aérien domestique, ce qui a conduit à l'émergence d'un certain nombre de compagnies aériennes low-cost, comme IndiGo, SpiceJet, AirIndiaExpress, mais aussi quelques compagnies aériennes du réseau, comme Kingfisher¹⁹².

En novembre 2004, par exemple, l'Association de l'Asie du Sud-Est Nations (ASEAN) a annoncé un plan visant à introduire progressivement l'Open Sky

¹⁹¹ DOGANIS, R. (2019). *Op.cit.*, p.38-41.

¹⁹² MARCELLIN, N. (2017). Le transport aérien de demain en Inde, caractéristiques, enjeux et typologies de réseaux.

régional dans ses 10 pays membres, avec pour objectif de mettre progressivement en place les droits des passagers et du fret. En décembre 2008, les droits de transport aérien entre les capitales nationales avaient été entièrement libéralisés¹⁹³.

Récemment, l'ASEAN et l'UE ont signé un accord d'Open Sky. Cet accord a été mis en place pour lutter contre la dominance des compagnies du Golfe sur le marché. Cependant, il a permis la multiplication des compagnies low-cost long-courrier asiatique et la hausse de la concurrence avec les Majors européennes. De même, il a permis à des compagnies européennes comme Eurowings, Level et French Blue de se développer davantage à l'international¹⁹⁴.

2 L'Open Sky en Afrique

En novembre 1999, les pays africains, ont tenu une réunion en Côte d'Ivoire, et ont adopté un nouveau cadre politique, la déclaration de Yamoussoukro, pour ouvrir la voie à la libéralisation du transport aérien du continent africain. Dans le cadre cette déclaration, il a été décidé que les compagnies aériennes soient intégrées en trois phases dans un délai de huit ans, l'élimination progressive du besoin d'échanger des droits de trafic et le renforcement de la coopération entre l'administration de l'aviation et les compagnies aériennes afin de minimiser les coûts d'exploitation et de réduire les tarifs¹⁹⁵.

¹⁹³ FORSYTH, P., KING, J. et RODOLFO, C. L. (2006). Open skies in ASEAN. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 143-152.

¹⁹⁴ GLISZCZYNSKI, F. (2017). *Transport aérien : l'accord qui va ouvrir un boulevard aux low-cost vers l'Asie*, [en ligne], consulté le 05 décembre 2018, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/transport-aerien-l-accord-qui-va-ouvrir-un-boulevard-aux-low-cost-vers-l-asie-753738.html>

¹⁹⁵ SCHLUMBERGER, C. E. (2010). *Open skies for Africa: implementing the Yamoussoukro decision*. The World Bank.

La libéralisation de l'aviation civile en Afrique a favorisé le programme d'intégration économique du continent africain et conduit au lancement d'un marché unique du transport aérien africain. L'accord de l'Open Sky a été signé à l'origine par 23 des 55 États membres pour établir un marché africain unifié du transport aérien. En revanche, la déréglementation a également ouvert la voie à l'entrée de plusieurs concurrents sur le marché, mais peu d'entre eux ont survécu pendant une période notable et la majorité avait une durée de vie très courte, certains d'entre eux n'ont survécu que quelques mois. Cela montre l'existence d'un environnement opérationnel difficile spécifiquement pour les nouveaux arrivants¹⁹⁶.

L'Afrique est considérée comme un marché de l'aviation en pleine croissance. L'IATA prévoit qu'au cours des 20 prochaines années, l'industrie aéronautique africaine augmentera de 5,9% d'une année sur l'autre et la croissance de nombre de passagers de 100 millions à plus de 300 millions. Le The Single African Air Transport Market (SAATM) est un moyen de pénétrer ce marché¹⁹⁷. Les avantages pour les pays africains comprennent la création d'emplois, l'augmentation du commerce conduisant à une augmentation du produit intérieur brut et la réduction des frais de voyage conduisant à une augmentation du nombre de passagers.

On estime qu'il y a 76,6 millions de passagers aériens en Afrique chaque année. Selon l'IATA, d'ici 2035, le nombre de passagers croîtra de 192 millions par an, pour une capacité totale du marché de 303 millions de passagers. Au cours des 20 prochaines années, le taux de croissance annuel moyen de ces marchés devrait

¹⁹⁶ STEYN, J., MHLANGA, O. (2016). *The impact of international air transport agreements on airline operations in southern Africa*, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021, https://www.researchgate.net/publication/309212212_The_impact_of_International_Air_Transport_Agreements_on_Airline_Operations_in_southern_Africa.

¹⁹⁷ IATA (2020). *The Single African Air Transport Market (SAATM)*, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021, <https://www.iata.org/en/policy/business-freedom/saatm/>.

dépasser 8% et l'échelle doublera tous les dix ans. L'Afrique compte 16% de la population mondiale, mais seulement 2,2% du trafic aérien mondial de passagers. Ce fait démontre encore la croissance potentielle du transport aérien africain.

Selon le rapport 2017 sur le bien-être de l'aviation de l'Organisation de l'aviation civile internationale, le transport aérien en Afrique soutient 6,8 millions d'emplois et contribue à hauteur de 72,5 milliards de dollars américains au PIB de l'Afrique. Parmi eux, 9,9 milliards de dollars EU ont un impact direct sur le PIB de l'Afrique¹⁹⁸.

- L'impact de l'achat de biens et de services via la chaîne d'approvisionnement est de 11,3 milliards de dollars.
- Lorsque les employés de l'industrie et de sa chaîne d'approvisionnement dépensent leur salaire dans l'économie de consommation locale, les avantages générés auront un impact économique supplémentaire de 5,2 milliards de dollars. Les contributions directes, indirectes et induites au PIB de l'Afrique s'élevaient à 26 milliards de dollars.
- En outre, les dépenses des touristes étrangers sur le continent africain ont représenté 46 milliards de dollars américains de l'impact économique total. Avec la prévision d'une forte croissance des passagers aériens, il est clair que l'Afrique a de bonnes raisons d'ouvrir son ciel.

Bien qu'un accord Open Sky n'est toujours acté, les États africains ayant signé l'engagement sur le marché unique en Afrique, pourraient profiter d'un espace aérien important en termes de volumes de trafic et d'infrastructures aéroportuaires. A savoir

¹⁹⁸ OACI (2020). *Présentation des résultats statistiques du transport aérien en 2019*, [en ligne], consulté le 12 janvier 2021, https://www.icao.int/annual-report-2019/Documents/ARC_2019_Air%20Transport%20Statistics_fr.pdf

que les compagnies aériennes appartenant aux 23 pays signataires représentent environ 80% du trafic intra-africain¹⁹⁹.

3 L'impact sur le tourisme

Selon l'Organisation de l'aviation civile internationale, l'industrie de l'aviation fournit à l'industrie touristique africaine un produit intérieur brut de 46 milliards de dollars. Une enquête sur certaines des destinations touristiques les plus célèbres d'Afrique révélera :

- 5,1% du PIB du Kenya est soutenu par le transport aérien et les touristes étrangers arrivent par avion. En 2014, les touristes étrangers ont dépensé 800 millions de dollars.
- 4,4% du PIB de l'Égypte est soutenu par le transport aérien et les touristes étrangers arrivent par avion. En 2014, les touristes étrangers ont dépensé 6,9 milliards de dollars américains.
- 3,5% du PIB de l'Afrique du Sud est soutenu par le transport aérien et les touristes étrangers arrivent par avion. En 2014, les touristes étrangers ont dépensé 9,2 milliards de dollars américains.

Des services aériens pratiques aident un grand nombre de touristes à atteindre une région ou un pays. Les nouvelles opportunités d'emploi comprennent l'emploi dans les aéroports et les prestataires de services de navigation, ainsi que de nombreux autres postes dans la chaîne de valeur du transport aérien. Cependant, il est nécessaire d'analyser les marchés émetteurs des pays africains pour s'assurer qu'ils utilisent pleinement le South African Tourism Board pour développer leur activité

¹⁹⁹ RICCI, J. (2018). *23 pays africains lancent l'Open Sky africain*, [en ligne], consulté le 12 janvier 2021, <https://www.air-journal.fr/2018-01-28-23-pays-africains-lancent-lopen-sky-africain-5193804.html>

touristique. À l'heure actuelle, l'Afrique de l'Est et l'Afrique centrale sont les principaux marchés émetteurs du Kenya, suivies de l'Europe et du Moyen-Orient, et les États-Unis ont connu une croissance.

Par ailleurs, l'Open Sky dans le monde a joué un effet accélérateur dans le secteur tourisme. Ceci s'est traduit par la stimulation des arrivées touristiques dans le monde, grâce notamment à l'amélioration de la connectivité dans le secteur du transport aérien ainsi qu'une augmentation de l'accessibilité des destinations²⁰⁰. Par ailleurs, la pandémie récente de COVID-19 a remis en question le rôle de l'Open Sky dans la relance du secteur du tourisme. Ceci est le cas de la Tunisie où la relance du tourisme et l'amélioration de la visibilité de la destination pourraient être assurées grâce à la mise en place d'un accord Open Sky²⁰¹.

²⁰⁰ RBOUB, A. (2019). *Tourisme/Aérien: L'effet accélérateur de l'Open Sky*, [en ligne], consulté le 15 janvier 2021, <https://www.leconomiste.com/article/1038825-tourisme-aerien-l-effet-accelerateur-de-l-open-sky>.

²⁰¹ DEJOUÏ, N. (2020). *L'Open Sky s'impose pour la relance du tourisme*, [en ligne], consulté le 15 janvier 2021, <https://www.leconomistemaghrebin.com/2020/06/27/open-sky-simpos-relance-tourisme/>.

CHAPITRE 2

L'ADAPTATION DES STRATEGIES TOURISTIQUES COMPAGNIES AERIENNES TRADITIONNELLE : LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION

Dans le système de transport aérien, l'aéroport s'est montré comme acteur stratégique grâce à la libéralisation du transport aérien. Ainsi, les aéroports ont adopté des stratégies de positionnement sur des segments de marché. Afin de mieux comprendre les différentes stratégies mises en place par les compagnies aériennes, nous proposons d'analyser la déréglementation d'un point de vue théorique, notamment dans les théories du commerce international.

Avant de procéder à l'analyse, il est important de souligner que les théories traditionnelles du commerce international, sont fondées sur la concurrence parfaite et l'absence d'économies d'échelle, ainsi elles constituent un échec pour expliquer les flux du commerce international. En effet, Krugman évoque dans ses analyses que certains échanges de biens et services entre les pays de niveau économique similaire ne sont pas basés sur la spécialisation²⁰². Dans ce cas, les flux observés sont expliqués en partie par l'existence d'une concurrence imparfaite. Il a recours notamment à des modèles fondés sur la différenciation des produits (goût du consommateur pour la variété des produits d'une même branche) et l'existence de rendements croissants (économies d'échelle). Cette nouvelle théorie du commerce international rejoint les travaux de Bernard Lassudrie-Duchêne qui va s'intéresser à la différenciation du produit et à la demande de différence²⁰³ pour expliquer les flux dans le commerce international. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons dans un premier temps à analyser les fondements théoriques de la demande de différence et comment cette demande trouve son champ d'application dans le transport aérien, notamment dans la différenciation à plusieurs niveaux (*Section 1*). Dans un deuxième temps, nous essayerons de comprendre comment cette différenciation s'est traduite

²⁰² KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et HANNEQUART, A. (2003). *Économie internationale*, 7ème Edition. Bruxelles, Paris, De Boeck Université.

²⁰³ LASSUDRIE-DUCHÊNE B. (1971). *La demande de différence et l'échange international*, Cahiers de l'ISEA, Economies et Sociétés, série relations internationales (6), p.61-82.

au niveau des stratégies de HUB (*Section 2*). Enfin, nous étudierons dans un dernier temps, les stratégies commerciales des compagnies aériennes, et particulièrement la création d'alliances (*Section 3*).

Section 1. Les fondements théoriques de la stratégie de différenciation

La théorie de la demande de différence pourrait expliquer en partie les flux d'échange sur le marché international. Elle permet de nourrir ensuite notre réflexion sur la manière dont les compagnies aériennes se différencient afin de s'adapter à la déréglementation du marché.

1 L'explication de la théorie

Avant de s'intéresser à la manière dont la demande de différence est prise en compte dans le secteur du transport aérien, il serait primordial d'analyser cette théorie à travers les différents points de vue des auteurs.

1.1 L'explication de la théorie de la demande différence

La théorie des avantages comparatifs, selon laquelle l'échange est un échange de différence permet d'expliquer la spécialisation internationale. Cette théorie explique les flux entre pays industrialisés de niveau économique comparable. Dans ses analyses du commerce international, Bernard Lassudrie-Duchêne a essayé de compléter cette théorie et non pas de la rejeter. Il développe ainsi la théorie de la demande de différence qui repose principalement sur le concept de consommation ostentatoire. Cette théorie s'appuie sur le modèle Dixit-Stiglitz-Krugman, qui

suppose que les phénomènes d'économie d'échelle font que le nombre de variétés produits par un pays soient limités²⁰⁴. Ainsi, les produits étrangers importés, même s'ils ne font pas appel aux facteurs de production différents, ils feront l'objet d'une demande d'importation afin de permettre aux consommateurs de différencier leur consommation.

En d'autres termes, les consommateurs ici exigent l'achat de produits semblables mais non identiques, ce qui nécessite l'importation de certains produits n'ayant pas les mêmes caractéristiques que les produits locaux. Ceci permettra de développer l'offre sur le marché intérieur. Dans ce contexte, le flux d'échange ne s'explique pas par la différence de prix des produits selon le pays duquel le produit est importé, mais plutôt par la différenciation des caractéristiques des produits.

En se basant sur cette théorie, les importations permettront de satisfaire la demande du consommateur par différenciation des produits, par une simple augmentation des variétés offertes. Cette nouvelle approche, explique la différenciation de produits dans les échanges internationaux, mais ne substitue pas la théorie des avantages comparatifs. En réalité, les échanges dans ce cas se font pour permettre aux consommateurs d'accéder à une large gamme de variétés de biens et services dans le but d'améliorer leur bien-être, contrairement à la théorie des avantages comparatifs, dont le but est d'accéder à une quantité plus importante de biens pour un budget donné.

Par conséquent, la théorie de la demande de différence vient compléter le fonctionnement du principe des avantages comparés dans la spécialisation

²⁰⁴ BERTHÉLEMY, J. (2015). Commerce international et diversification économique. *Revue d'économie politique*, Vol.115, No 5, p.591-611.

internationale, par la composition de l'échange qui pourrait montrer des simultanités d'importations et d'exportations de produits similaires.

1.2 La prise en compte de la théorie de la demande différence dans le transport aérien

L'analyse des échanges internationaux menée par Bernard Lassudrie-Duchêne, dans le cadre de nouvelles théories du commerce international, a souligné la différenciation de produits. Cette dernière pourrait porter sur la qualité du produit, et est qualifiée de verticale. Également, la différenciation pourrait concerner la variété des caractéristiques d'un produit identique au niveau de la qualité (emballage, couleur, proximité...), dans ce cas la différenciation est dite horizontale. L'échange de ces produits différenciés exclut ainsi la concurrence parfaite.

Le secteur du transport aérien n'échappe pas à cette théorie. Un pays exporte plus facilement un service pour lequel la demande intérieure est relativement forte et l'exportera dans un pays susceptible de le consommer, en d'autres termes dans un pays à niveau comparable. Ici, les comportements du consommateur pour les services proposés par les compagnies aériennes sont cruciaux. Dans ce contexte, la différenciation de services et la demande de variété est un déterminant des échanges internationaux dans la branche de transport aérien. En effet, la similitude des services échangés constitue le moteur des flux d'échange sur le marché international. Cet échange des variétés identiques de services de transport aidera à améliorer le bien-être des consommateurs ayant accès à une plus grande et large variété de services proposés sur le marché²⁰⁵.

²⁰⁵ ABDELJEBAR, S., TAFER Z. (2017). *Le mix-marketing des compagnies aériennes selon le « Modèle en Couche » : Principes et intérêt*, Agregats des connaissances, Vol.3, n°2, p.27-36.

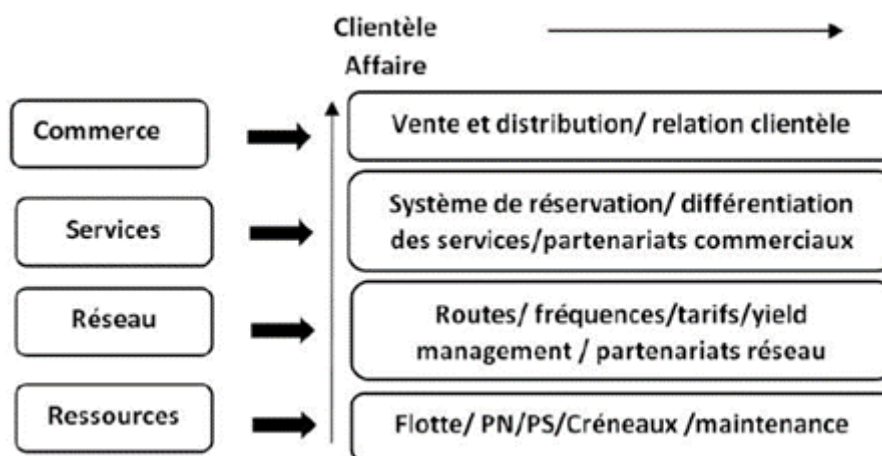
Les compagnies aériennes rejoignent la théorie de la demande de différence et tentent de caractériser les facteurs explicatifs de la demande entre le point de départ et le point d'arrivée sur le marché. Cette analyse est menée à travers deux modèles. Le premier, le modèle macroéconomique qui prend en compte les différentes composantes du marché : voyages d'affaires, de loisirs ou des voyages identiques proposés à des tarifs différents²⁰⁶. Ce modèle sert de base pour estimer la demande globale. Quant au modèle microéconomique, il prend en compte les préférences des voyageurs²⁰⁷. Ainsi, ce modèle suppose que le voyageur, face à plusieurs alternatives, fait le choix qui lui est le plus favorable supposant que, face à plusieurs alternatives, les individus font le choix qui leur est le plus favorable. On parle dans ce cas de la théorie de l'utilité pour modéliser les préférences du consommateur. Par conséquent, le voyageur joue le rôle d'un décideur rationnel qui cherche à satisfaire ses goûts et besoins par le déplacement. S'intéresser aux facteurs microéconomiques est un facteur clé pour comprendre le comportement du voyageur²⁰⁸.

Dans cette perspective, la demande de différence pour les compagnies aériennes s'appuie sur les politiques stratégiques de recherche, de qualité, de marketing et de publicité. Le modèle de couche illustré dans le schéma ci-après, montre l'articulation entre les différentes couches. Il permet de percevoir une plateforme de service et ses exigences en termes de coordination afin de satisfaire la demande du consommateur.

²⁰⁶ TEODOROVIĆ, D. (1988). Strategy for the purchase of fuel on an airline network, *Transportation Planning and Technology*, vol. 12, no. 1, p.39-44.

²⁰⁷ SCHMALENSSEE, R., ARMSTRONG, M., WILLIG, Robert D., et al. (ed.). (1989). *Handbook of industrial organization*, Elsevier.

²⁰⁸ CHARFEDDINE, S. (2004). *Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain*. Thèse de doctorat. Université Toulouse le Mirail-Toulouse II.

Figure 13. Schéma global du transport aérien en couche²⁰⁹

Source : Michelle VOLLE 1999

2 La prise en compte des compagnies aériennes dans l'explication de la théorie

Le marketing des services a marqué les dernières décennies, avec notamment un placement du consommateur au centre d'une réflexion stratégique, qui a aidé à développer de nouvelles approches afin de mieux répondre aux attentes et aux aspirations de la clientèle de demain. En revanche, le secteur de transport aérien est un marché concurrentiel et en évolution rapide²¹⁰. Ainsi, les compagnies aériennes ont adopté un modèle en couches qui permet de marquer la différenciation pour la clientèle afin d'assurer une meilleure compétitivité sur marché. Par conséquent, les compagnies aériennes se sont différenciées à trois niveaux : le produit, le prix et les méthodes de ventes.

²⁰⁹ VOLLE, M. (1999). *économie des nouvelles technologies (internet, télécommunication, informatique, audiovisuel, transport aérien*, Paris, Economica, p.140.

²¹⁰ ABDELJEBAR, S., TAFER Z. (2017). *Le mix-marketing des compagnies aériennes selon le « Modèle en Couche » : Principes et intérêt*, Agregats des connaissances, Vol.3, n°2, p.27-36.

2.1 La différenciation sur le produit

Le secteur du transport aérien divise la clientèle en deux segments principaux : la clientèle loisir et la clientèle affaires. Le premier segment comprend les voyageurs se déplaçant pour des motifs personnels tels que le tourisme, la visite d'un proche...Ce premier segment est plus sensible aux prix. Quant au deuxième segment, il comprend la clientèle qui se déplace pour des motifs professionnels et n'ayant pas une sensibilité au prix, généralement acquitté par l'employeur, mais sensible au temps de trajet et la flexibilité des vols.

En plus de ces deux segments, le segment des groupes organisés attire de plus en plus l'attention des compagnies aériennes car il assure un taux de remplissage important sur les vols²¹¹.

Pour entrer sur un nouveau marché, dans le cadre de sa stratégie de développement et d'élargissement de réseau, Schmalensee et Willig, 1998 soulignent trois principales sources de barrières pour la compagnie aérienne : économies d'échelle, différence absolue des coûts d'opération sur le marché et différenciation de produits²¹².

Avant de s'intéresser à l'analyse de la différenciation du produit chez les compagnies aériennes, il est important de souligner que dans les marchés qui représentent des économies d'échelle, le coût moyen de production décroît quand la production augmente. En effet, les firmes n'atteignant pas les niveaux de production nécessaire à réaliser des économies d'échelle, elle ne sera pas assez profitable. Dans cette même

²¹¹ YAZID, MOKRANE et HANYA, Pr KHERCHI MEDJDEN. *Le yield management et la gestion de capacité dans le transport aérien*. Revue des Etudes Economiques Approfondies, 2018, vol. 3, no 1, p. 85-98.

²¹² SCHMALENSSEE, R., ARMSTRONG, M. et WILLIG, Robert D., et al. (ed.). (1989). *Handbook of industrial organization*. Elsevier.

perspective, les travaux de Pavaux, ont pointé la sensibilité du transport aérien aux économies d'échelle, ce qui joue en faveur d'acquisition des avions de plus grande capacité et à multiplier les fréquences de vols²¹³.

D'une manière générale, lorsque le consommateur différencie les biens et services produits par une firme et ne les considère pas comme parfaitement équivalents, la différenciation de produit apparaît²¹⁴.

La différenciation du produit est répartie en deux grandes catégories :

- Les services : la réservation, la différenciation en classes, la vente à bord, le service au sol, la fidélisation, l'association avec des partenaires hors transport aérien (loueurs de voitures, hôtels, opérateurs télécoms), croisé²¹⁵.
- Les services périphériques : qui viennent répondre aux besoins secondaires du client et sont considérés comme éléments de différenciation positifs. Ces services améliorent le service de base et lui donne plus de valeur. En effet, leur diversité et leur niveau jouent un rôle clé dans la différenciation du service et son positionnement²¹⁶.

A savoir que le service au sol est un facteur auquel le passager est sensible (accueil téléphonique, fluidité de l'enregistrement, information en cas de retard, traitement des litiges bagages, orientation des passagers en transit). La vente à bord, éventuellement associée au commerce électronique, permet d'accroître la valeur produite sur chaque siège d'avion.

²¹³ PAVAUX, J. (1984). *L'économie du transport aérien : la concurrence impraticable*, Paris, Economica.

²¹⁴ CHARFEDDINE, S. (2004). *Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain*. 2004. Thèse de doctorat. Université Toulouse le Mirail-Toulouse II.

²¹⁵ EIGLIER, P. (2002). Structure et fonctionnement de l'unité de service, *papier de recherche n°628*, Université de Droit, d'Economie et des Sciences D'AIX MARSEILLE, p.5.

²¹⁶ LOVELOCK, C. et autres, *op cit*, p91.

D'autres différenciations au niveau du produit sont également observées. Des compagnies telle que Singapore Airlines propose désormais un packaging dynamique pour ses clients, et particulièrement pour ses membres du programme de fidélisation Krisflyer. En outre, la compagnie s'est associée au groupe HotelBeds dans un partenariat qui propose des vols et des hébergements en hôtel pour les clients. Dans cette optique, la compagnie s'est associée avec l'agence de voyage HBG Holidays Singapore qui propose plus de 170 000 hôtels et 24000 itinéraires. De nombreuses compagnies proposent un hôtel, une location de voiture en complément de l'achat de leur billet d'avion²¹⁷.

Une étude d'IdeaWorksCompany montre que les compagnies aériennes ont dégagé 31,5 milliards de dollars de recettes sur les ventes de produits ou services annexes en 2014. Ceci montre la différenciation au niveau du produit propose par la compagnie aérienne pour répondre au goût du consommateur. Ces services annexes portent sur les repas à bord, l'enregistrement accéléré, etc. ainsi que de prestations telles que l'espace pour les jambes ou les suppléments pour les bagages, etc.²¹⁸.

La différenciation du produit est venue répondre aux exigences de la clientèle. Par exemple la classe affaires est considérée comme la catégorie la plus rentable et incitent les compagnies aériennes à innover afin de mieux séduire la clientèle de plus en plus exigeante. Elle vient également répondre aux exigences de la clientèle affaires et essaye de s'aligner aux standards imposés par les compagnies du Golfe

²¹⁷ FABRE, S. (2019). *Pourquoi Singapore Airlines se lance dans le packaging dynamique ?* [en ligne], consulté le 13 décembre 2019,

<https://www.laquotidienne.fr/pourquoi-singapore-airlines-se-lance-dans-le-packaging-dynamique/>

²¹⁸ BALLERIN, A. (2015). *De la vente additionnelle à l'expérience client, un tournant majeur pour les compagnies aériennes*, [en ligne], consulté le 14 décembre 2019,

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Tribune/-vente-additionnelle-experience-client-tournant-majeur-compagnies-aeriennes-254068.htm>

tels que Emirates, Etihad et Qatar Airways. Ainsi, le service propose au consommateur doit rendre le confort optimal. Dans ce même contexte, les compagnies low-cost ne cessent de concurrencer les compagnies traditionnelles sur le segment business en proposant des offres business avec un rapport qualité/prix imbattable.

Par ailleurs, les besoins et attentes des passagers évoluent rapidement qui cherchent de plus en plus des services à la carte. Par conséquent, les compagnies aériennes essayent de s'adapter à cette évolution en proposant plus de confort et de services sur mesure pour les classes Economy et Premium Economy. Cette adaptation conduit à une montée en gamme avec une segmentation plus fine des différentes cibles de consommateurs. Dans le cadre de cette différenciation, Lufthansa a introduit une offre Premium Economy en 2014 sur ses vols long-courriers, la plupart des compagnies ont déjà développé leur offre pour cette classe hybride. Ceci est le cas d'Air France qui a fait la différence avec ce produit. Cette compagnie propose une offre proche de la Business : écran tactile HD, restauration haute gamme, embarquement et débarquement prioritaire, trousse de toilette. Singapore Airlines, comme plusieurs compagnies asiatiques a saisi cette opportunité de développer la classe Premium Economy en offrant des sièges plus larges, et la possibilité de choisir son plat²¹⁹.

²¹⁹ SIA PARTNERS (2015). *Montée en gamme, Quels enjeux pour les compagnies aériennes européennes ?* [en ligne], consulté le 18 décembre 2019, https://www.sia-partners.com/system/files/document_download/file/2020-06/montee_en_gamme_des_compagnies_aeriennes_en_europe_0.pdf

2.2 La différenciation sur les prix

A partir de la segmentation économique des cibles et la prévision de la demande des consommateurs, les compagnies aériennes ont mis en place un système d'allocation des sièges avec des différentes classes tarifaires dans l'objectif est de maximiser leur recette²²⁰. En effet, ce type de système permet aux compagnies aériennes de fidéliser leur clientèle et d'attirer de nouveaux consommateurs en leur proposant des tarifs adaptés à leurs moyens.

Néanmoins, les compagnies aériennes font face à une concurrence continue sur le marché, notamment par les différents avantages offerts aux clients potentiels. Ceci pourrait dans certains cas fausser les prévisions du nombre de sièges pouvant être vendus. Par conséquent, les compagnies sont amenées à modifier régulièrement la capacité allouée aux différents groupes tarifaires²²¹. Ainsi, cette modification correspond, soit à maximiser la recette globale lorsqu'il s'agit d'une forte demande pour les meilleures classes tarifaires, soit à minimiser la perte lorsqu'il s'agit d'une faible demande pour les tarifs élevés conduisant ainsi à diminuer le taux de remplissage sur les vols²²².

Afin de mieux allouer les sièges aux classes tarifaires, la mise en place du système de « Yield Management » a été remarquée. Ce système se définit comme l'ensemble des techniques au service de la gestion des capacités en vue de maximiser le revenu global d'une entreprise de service. Dans le cas du transport aérien, ce système porte

²²⁰ TEODOROVIĆ, D. (1988). Strategy for the purchase of fuel on an airline network. *Transportation Planning and Technology*, Vol. 12, No 1, p.39-44.

²²¹ BILEGAN, I., ACHAÏBOU, K., FAYE, R., et al. (2003). A dynamic booking model revenue for airline management. *Journal of decision systems*, Vol. 12, No 3-4, p.417-428.

²²² CHARFEDDINE, S. (2004). *Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain*. Thèse de doctorat, Université Toulouse le Mirail-Toulouse II.

sur trois principes essentiels : la prévision de la demande, la tarification différenciée, la gestion de la capacité.

Concernant la tarification différenciée, les compagnies aériennes ont procédé au préalable à une segmentation de la clientèle. Cette segmentation s'appuie sur plusieurs critères pour une meilleure acceptabilité de la tarification, et constitue la base de développement marketing du produit de transport aérien. Les critères sont les suivants : l'objectif de voyage, le revenu moyen de passager et le niveau de contrainte que le passager est prêt à accepter²²³. Étant le tarif le plus élevé et le tarif le plus bas. Plus la compagnie introduit de tarifs intermédiaires (afin d'atteindre les différents segments de clientèle) assortis de contraintes de réservation distinctes, plus elle augmente le revenu global d'un vol. En outre, l'émergence des compagnies low-cost est venue répondre à une demande de différence au niveau de prix par les consommateurs.

Dans cette perspective, la demande de différence se manifeste par le choix par le consommateur (le voyageur) d'un tarif qui répond le plus à ses attentes. Ainsi, le tarif proposé est assorti de services différents qui seront susceptibles d'intéresser un segment ou un autre de consommateurs. Cette politique de différenciation de prix permet aux compagnies aériennes de capter les différents segments du marché, en proposant un tarif acceptable par le consommateur. De plus, cette méthode de gestion d'une tarification différenciée permet à la compagnie aérienne de réaliser un maximum de profit par vol.

²²³ MOKRANE, Y., KHERCHI MEDJDEN, H. (2018). Le yield management et la gestion de capacité dans le transport aérien. *Revue des Etudes Economiques Approfondies*, Vol. 3, No 1, p.85-98.

2.3 La différenciation sur les méthodes de ventes

La distribution des produits des compagnies aériennes sont les moyens par lesquels les services de transport aérien sont commercialisés et vendus. Dans ce cadre, les bureaux de vente traditionnels des compagnies aériennes et les agences de voyage, ainsi que les moyens plus modernes tels que les systèmes informatisés de réservation et Internet, constituent les méthodes de vente les plus populaires.

La diversité de produits et de clientèles nécessite la mise en place des différents canaux de vente et de distribution afin d'assurer une relation avec la clientèle. Bien que la majorité de la vente des billets d'avions soit faite sur les biais des agences de voyage, faisant appel à des systèmes de réservation, des entreprises de services de « voyage » jouent le rôle d'intermédiaires entre les compagnies et le client. Ces intermédiaires orientent le client vers les compagnies qui répondent au mieux à ses besoins et attentes. Dans ce cas, la vente se fait d'une manière directe à travers les plateaux téléphoniques, l'Internet, ...

Dans un premier temps, la distribution des produits proposés par les compagnies se faisait aux bureaux de vente de ces compagnies et les agences de voyage grâce à un outil très efficace et précieux avec l'avènement des systèmes informatisés de réservation (SIR), qui donnent des renseignements sur les horaires des transporteurs aériens, les places disponibles et les tarifs, et qui constitue un moyen incontournable pour la réservation sur des services de transport aérien. Ainsi, les compagnies aériennes se sont fortement appuyées sur les systèmes informatisés de réservation des agences de voyage, pour réaliser des ventes et émettre les billets.

Également, des renseignements à jour pourraient être fournis, notamment sur les horaires de vol, les tarifs passagers et les disponibilités en sièges des compagnies aériennes. Ces systèmes se sont montrés indispensables sur les grands marchés. Cependant, avec le développement de la nouvelle technologie et l'essor du commerce électronique (e-commerce ou cybercommerce), les ventes en ligne des différents produits des compagnies aériennes a fortement augmenté sur internet²²⁴.

Dans un deuxième temps, une évolution sur les méthodes de vente a été introduite. Elle repose sur l'émission de la billetterie électronique (e-ticketing), sans la nécessité de produire des coupons de papier. Cette billetterie électronique permet aux compagnies sur le marché de réaliser des économies considérables. Par conséquent, la politique marketing établie doit répondre aux attentes et aux besoins des clients, mais les satisfaire et les fidéliser. Dans cette optique, la compagnie aérienne veille sur la rétention d'une marge de clientèle, en établissant des liens durables avec le consommateur en proposant un service de qualité en vue de satisfaire la clientèle.

Parmi les services proposés pour fidéliser les clients, le système de fidélisation attribue des miles aux passagers en fonction de leur consommation antérieure. Également, le développement de partenariats avec des industries touristiques en ciblant des consommations associées au voyage (chambres d'hôtel, location de voiture, télécoms)²²⁵.

Les canaux de distribution sont divers, en optant pour une stratégie de diversification en proposant des séjours packagés à leur clientèle. Ceci se fait soit directement par la

²²⁴ ABDEL DJEBAR, S., TAFER Z. (2017). *Le mix-marketing des compagnies aériennes selon le « Modèle en Couche » : Principes et intérêt*, Agregats des connaissances, Vol.3, n°2, p.27-36.

²²⁵ *Ibid.*

compagnie, soit en partenariat avec des tour-opérateurs. Au-delà de cette stratégie, certaines compagnies deviennent des véritables tour-opérateurs, tels que Icelandair qui entend « *faire connaître les différents atouts touristiques de l'Islande, comme la culture ou la nature* », selon Arnaldur Haukur Ólafsson, directeur des ventes France de la compagnie. Son projet de tour-operating vise à promouvoir la destination en hiver. D'autres compagnies comme Air Astana a lancé un package pour un séjour au ski au Kazakhstan, dans le but de diversifier la clientèle et d'améliorer l'image²²⁶.

Par ailleurs, le canal de vente en ligne a joué un rôle crucial dans le changement des habitudes d'achat, ce qui amène les compagnies aériennes à optimiser la façon dont les produits ou services annexes sont proposés. Dès lors, le canal Web est devenu un outil indispensable pour analyser les données clients dans l'optique de mieux cerner ses attentes et besoins. Par conséquent, la vente de produits ou services qui répondent à des besoins spécifiques, font partie de la stratégie de compagnies. Elle vient combler les besoins spécifiques du consommateur²²⁷.

Section 2. La différenciation des compagnies aériennes basée sur les stratégies de HUB

Depuis les années 1980, avec la déréglementation de transport aérien, l'industrie mondiale du transport aérien a connu une concurrence croissante et a ainsi réalisé un

²²⁶ CORONAS, P. (2015). *Les compagnies aériennes sont-elles des tour-opérateurs comme les autres ?* [en ligne], consulté le 10 décembre 2019, https://www.tourmag.com/Les-compagnies-aeriennes-sont-elles-des-tour-operateurs-comme-les-autres_a77675.html

²²⁷ BALLERIN, A. (2015). *De la vente additionnelle à l'expérience client, un tournant majeur pour les compagnies aériennes*, [en ligne], consulté le 14 décembre 2019, <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Tribune/-vente-additionnelle-experience-client-tournant-majeur-compagnies-aeriennes-254068.htm>

développement considérable. Le développement de l'industrie de transport aérien a conduit au développement d'aéroports-hubs. Le hub aéroportuaire a été initialement défini comme un concept dans le domaine technique des compagnies aériennes. Les principales compagnies aériennes de divers pays ont commencé à implanter une structure arborescente par le biais du hub aéroportuaire pour obtenir des réseaux plus de haute qualité, renforcer leurs propres avantages concurrentiels et obtenir un monopole relatif. Certaines grandes compagnies aériennes puissantes se sont alliées dans le monde entier, connectant leurs réseaux respectifs via des aéroports principaux et recherchant de plus grands avantages sur le marché mondial de transport aérien.

En tant que cœur du réseau subordonné de la compagnie aérienne, l'aéroport hub fournit non seulement des services d'infrastructure au sens traditionnel du terme, mais devient également un acteur de la concurrence des compagnies aériennes sur le marché de l'aviation, jouant un rôle de plus en plus important dans la différenciation offerte par les compagnies aux passagers.

Sous le double effet de l'évolution des politiques de gestion aéroportuaire et du développement rapide du marché de transport aérien, le système de gestion et le mode de fonctionnement de l'aéroport ont également évolué. Depuis longtemps, les aéroports étaient gérés par les gouvernements. Dans la plupart des pays et régions du monde, les aéroports ont toujours appartenu aux gouvernements centraux ou locaux, qui participent directement à l'exploitation et à la gestion des aéroports.

Actuellement, la plupart des aéroports du monde appartiennent à des gouvernements nationaux, régionaux ou locaux, puis sont supervisés par des institutions privées. Par exemple, la British Aviation Authority Limited (BAA) gère 7 aéroports

commerciaux au Royaume-Uni et certains aéroports en dehors du Royaume-Uni, l'aéroport international de Francfort en Allemagne est géré par Fraport AG. En Inde, GMR Group gère l'aéroport international de Gandhi et l'aéroport international d'Hyderabad par le biais de joint-ventures.

1 Les aéroports les plus fréquentés du monde

Le trafic passager dans les 20 aéroports les plus fréquentés du monde a augmenté de 1,7% en 2019. Avec plus de 1,5 milliard de passagers passant par leurs terminaux, ce groupe de 20 aéroports a représenté 17% du trafic de passagers mondial²²⁸.

1.1 Le classement des aéroports

Le classement des aéroports le plus fréquenté au monde est déterminé par nombre de passager total et international, également par nombre des mouvements d'aéronefs.

1.1.1 Le classement des aéroports en termes de passagers

En adoptant la stratégie de l'aéroport hub grâce à la compagnie Delta Air Lines et l'avantage géographique de la ville d'Atlanta, l'aéroport international Hartsfield-Jackson est l'aéroport le plus fréquenté du monde en nombre de passagers avec une croissance de 2,9% en 2019 par rapport 2018. L'aéroport international de Pékin-Capitale et de Los Angeles sont situés le 2e et 3e rang en nombre de passagers. Les écarts entre les 3 premiers restent évidents, puisque 11 millions de passagers séparent l'aéroport d'Atlanta de celui de Pékin, de même que l'aéroport de Pékin du

²²⁸ ACI (2020). *ACI reveals top 20 airports for passenger traffic, cargo, and aircraft movements*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2020, <https://aci.aero/news/2020/05/19/aci-reveals-top-20-airports-for-passenger-traffic-cargo-and-aircraft-movements/>

Los Angeles. Ainsi, l'adoption du modèle de hub par les aéroports a favorisé l'essor de certaines compagnies aériennes qui ont pu profiter de leur position sur le marché pour se différencier et développer leur offre contrairement aux compagnies qui ont adopté le modèle point-à-point.

On remarque que l'aéroport international de Los Angeles avec le plus de passagers qui ne sont pas en correspondance. Les deux raisons principales pour lequel qu'il est ainsi fréquenté sont : la première est sa proximité de la plupart des grandes villes américaines, il existe au moins deux grands aéroports (ex. JFK, EWR, LGA à New York ; ORD, MDW à Chicago, etc.). La deuxième est le choix des trois grands transporteurs américains (American, Delta et United) de LAX comme un hub pour opérer leurs vols²²⁹. La création de ce hub a favorisé la différenciation des compagnies aériennes et de confirmer leur position de leader sur le marché de transport aérien.

Dans les 20 premiers fréquents aéroports dans le monde, les aéroports américaines ont obtenu 6 places avec aéroport Atlanta H.-Jackson (1^e), Los Angeles (3^e), Chicago-O'Hare (6^e), Dallas-Fort Worth (10^e), Denver (16^e) et New York-John F. Kennedy (20^e). Globalement, les États-Unis restent de loin leader du trafic aérien mondial.

Le tableau 30 montre le classement des aéroports mondiaux les plus fréquentés en termes de passagers. Les deux plus forte croissance du haut de tableau sont réalisée par deux aéroports américains : aéroport de Dallas-Fort Worth avec une croissance de 8,6% et aéroport de Denver avec une croissance de 7,0%. Les aéroports qui

²²⁹ D'AMOURS, A. (2020). *10 aéroports les plus fréquentés au monde en 2019*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2020, <https://flytrippers.com/fr/aeroports-les-plus-frequentes-au-monde-2019/>

disposent une forte croissance sur le classement les vingt plus fréquentés aéroports en termes de passagers dans les années précédentes sont généralement les aéroports d'Asie-Pacifique. Par exemple, la croissance la plus rapide par nombre de passagers en 2018 ont été celle de l'aéroport international Indira Gandhi en Inde et aéroport international Incheon en Corée du Sud²³⁰.

Tableau 30. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers* en 2019

Rang	Aéroports	Pays	Nombre de passagers en million	Changement par rapport 2018
1	Atlanta H.-Jackson	Etats-Unis	110,5	2,9%
2	Pékin-Capitale	Chine	100,0	-1,0%
3	Los Angeles	Etats-Unis	88,1	0,6%
4	Dubaï	United Arab Emirates	86,4	-3,1%
5	Tokyo-Haneda	Japon	85,5	-1,7%
6	Chicago-O'Hare	Etats-Unis	84,4	1,4%
7	London. Heathrow	Royaume-Uni	80,8	0,9%
8	Shanghai. Pudong	Chine	76,2	2,9%
9	Paris. CDG	France	76,2	5,4%
10	Dallas-Fort Worth	Etats-Unis	75,1	8,6%
11	Canton-Baiyun	Chine	73,4	5,2%
12	Amsterdam	Pays-Bas	71,7	0,9%
13	Hong Kong	Chine	71,5	5,4%
14	Séoul-Incheon	Corée du Sud	71,2	4,1%
15	Frankfort	Allemagne	70,6	1,5%
16	Denver	Etats-Unis	69,0	7,0%
17	Delhi-Indira Gandhi	Inde	68,5	2,0%
18	Singapour-Changi	Singapour	68,3	4,0%
19	Bangkok-Suvarnabhumi	Thaïlande	65,4	3,2%
20	New York-John F. Kennedy	Etats-Unis	62,6	1,1%

²³⁰ ACI (2019). *Preliminary world airport traffic rankings released*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2020, <https://aci.aero/news/2019/03/13/preliminary-world-airport-traffic-rankings-released/>

Source : Conseil international des aéroports 2020

** passagers embarqués et débarqués*

Par ailleurs, l'aéroport de Dubaï a perdu une position, pour passer de la troisième à la quatrième place, sur le classement 2019 avec une baisse de 3,1% en termes de passagers par rapport à l'année 2018. Il est le seul aéroport en Moyen-Orient sur ce classement.

Quant à l'aéroport de Tokyo-Haneda, il assure sa 5^{ème} place avec 85,5 millions de passagers, malgré une baisse de 1,7%.

L'aéroport de Londres-Heathrow se situe au 7^{ème} place dans le monde et 1^{ère} place en Europe avec 80,8 millions de passagers. On peut par ailleurs souligner que Londres est la première ville du monde en termes de passagers, trois aéroports confondus.

Bien que la France ait le plus grand nombre des arrivées touristiques internationaux en 2019, l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle n'est qu'à la 9^{ème} place. En réalité, le développement des vols directs depuis d'autres villes en France vers des destinations internationales et l'utilisation d'autres moyens de transport tels que la voiture et le train n'a pas favorisé la montée en puissance de l'aéroport de Paris Charles de Gaulle. En outre, les taxes à cet aéroport sont élevées par rapport aux autres aéroports européens.

La plupart des aéroports à la croissance la plus rapide au monde sont situés sur des marchés émergents, une proportion importante d'entre eux se trouvant dans la région Asie-Pacifique²³¹. Dans cette liste des aéroports les plus fréquentés du monde en

²³¹ ACI (2019). *WATR2019 Annual world airport traffic report*, [en ligne], consulté le 06 septembre 2020, https://aci.aero/wp-content/uploads/2019/10/WATR_2019.pdf

2019 par nombre de passagers, 9 aéroports sont situés en Asie-Pacifique avec 1 aéroport en Japon, 1 aéroport en Corée du Sud, 1 aéroport en Inde, 1 aéroport en Singapour, 1 aéroport en Thaïlande et 4 aéroports en Chine.

On constate ainsi que le trafic aérien reste un excellent indicateur du dynamisme économique respectif des régions du monde. On note que l'Afrique est totalement absente de ce classement, et que les États-Unis sont les seuls représentants de l'ensemble de la région Amérique.

1.1.2 Le classement des aéroports en termes de passagers internationaux

L'aéroport de Dubaï est sur le premier rang dans le classement des aéroports les plus fréquentés en termes de passagers internationaux avec 86,3 millions de passagers en 2019. On trouve que pour le trafic total l'aéroport de Dubaï dispose 86,4 millions de passagers. Le trafic international est le plus important. L'aéroport de Dubaï est un aéroport hub international grâce aux stratégies de l'Emirates en exerçant son avantage géographique.

L'aéroport international de Hong Kong, aéroport international d'Incheon et Aéroport de Singapour-Changi sont la même situation : la majorité est le trafic international.

Tableau 31. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers international* en 2019

Rang	Aéroports	Pays	Nombre de passagers en million	Changement par rapport 2018
1	Dubaï	United Arab Emirates	86,3	2,9%
2	Londre-Heathrow	Royaume-Uni	76,0	-1,0%

Rang	Aéroports	Pays	Nombre de passagers en million	Changement par rapport 2018
3	Amsterdam	Pays-Bas	71,7	0,6%
4	Hong Kong	Chine	71,3	-3,1%
5	Séoul-Incheon	Corée du Sud	70,6	-1,7%
6	Paris-CDG	France	69,8	1,4%
7	Singapour-Changi	Singapour	67,6	0,9%
8	Frankfort	Allemagne	63,1	2,9%
9	Bangkok-Suvarnabhumi	Thaïlande	52,9	5,4%
10	Taipei-Taoyuan	Chine	48,4	8,6%
11	Madrid-Barajas	Espagne	44,9	5,2%
12	Kuala Lumpur	Malaisie	44,8	0,9%
13	Londres-Gatwick	Royaume-Uni	43,1	5,4%
14	Istanbul**	Turquie	39,4	4,1%
15	Doha	Qatar	38,8	1,5%
16	Barcelone	Espagne	38,6	7,0%
17	Munich	Allemagne	38,3	2,0%
18	Tokyo-Haneda	Japon	36,6	4,0%
19	New York-John F. Kennedy	Etats-Unis	34,3	3,2%
20	Dublin	Irlande	32,6	1,1%

Source : Conseil international des aéroports 2020

* passagers internationaux embarqués et débarqués

** les opérations du nouvel aéroport international d'Istanbul ont démarré en octobre 2018

Dans les 20 premiers fréquents aéroports dans le monde en termes de passager total, les aéroports américaines ont obtenu 6 places. En revanche, pour les passagers internationaux, on ne retrouve que l'aéroport international John F. Kennedy de New York dans les 20 meilleurs. Cela signifie que le trafic domestique est plus important aux Etats-Unis.

1.1.3 Le classement des aéroports en termes des mouvements d'aéronefs

Un mouvement est compté comme un atterrissage ou un décollage d'un aéronef. L'aéroport international O'Hare de Chicago est le plus occupés aéroport du monde en nombre des mouvements avec une croissance de 1,8% par rapport à l'année 2018 alors que le total des passagers a augmenté de 1,4%.

Depuis la déréglementation du transport aérien aux États-Unis, chaque grande compagnie aérienne américaine a réorganisé son réseau pour concentrer le trafic afin d'assurer le maximum de correspondances et a offert une différenciation pour les compagnies en termes de coûts de gestion et d'exploitation du réseau. C'est pour cette raison que les aéroports américains ont obtenu 10 places dans les 20 premiers fréquents aéroports dans le monde. Les cinq premiers sont tous des aéroports américains à savoir : Chicago-O'Hare, Atlanta H.-Jackson, Dallas-Fort Worth, Los Angeles et Denver.

Tableau 32. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre des mouvements* en 2019

Rang	Aéroports	Pays	Nombre de mouvements en mille	Changement par rapport 2018
1	Chicago-O'Hare	Etats-Unis	919	1,8%
2	Atlanta H.-Jackson	Etats-Unis	904	1,0%
3	Dallas-Fort Worth	Etats-Unis	720	7,9%
4	Los Angeles	Etats-Unis	691	-2,3%
5	Denver	Etats-Unis	632	6,1%
6	Pékin-Capitale	Chine	594	-3,2%
7	Charlotte Douglas	Etats-Unis	578	5,1%
8	Las Vegas	Etats-Unis	553	2,4%
9	Amsterdam	Pays-Bas	516	-0,4%
10	Frankfort	Allemagne	514	0,4%
11	Shanghai-Pudong	Chine	512	1,4%
12	Canton-Baiyun	Chine	491	2,9%
13	Paris-CDG	France	483	-1,1%

14	Houston	Etats-Unis	478	2,4%
15	Londre-Heathrow	Royaume-Uni	478	0,1%
16	Delhi-Indira Gandhi	Inde	466	-3,0%
	Aéroports	Pays	Nombre de mouvements en mille	Changement par rapport 2018
17	Mexico City	Mexico	460	0,3%
18	San Francisco	Etats-Unis	458	-2,5%
19	Tokyo-Haneda New	Japon	458	1,1%
20	Phoenix	Etats-Unis	457	10,0%

Source : Conseil international des aéroports 2020

* mouvements d'aéronefs atterrissages et décollages

L'aéroport international de Pékin-Capitale est situé au 6^{ème} rang du classement. C'est le seul aéroport asiatique dans le top 10. Après deux aéroports américains, l'aéroport Charlotte Douglas et Las Vegas, les aéroports européens figurent sur le classement, alors que l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol est au 9^{ème} rang et celui de Francfort au 10^{ème}.

On note que l'Afrique et Moyen-Orient est totalement absente de ce classement. En excluant les 10 aéroports des États-Unis, 5 aéroports en Asie figurent dans le classement, 4 aéroports en Europe et 1 aéroport en Amérique du Nord qui est celui de Mexico City.

1.2 L'évolution et tendance

Considéré comme l'aéroport le plus fréquenté du monde en nombre de passagers depuis longtemps, l'aéroport international Hartsfield-Jackson dispose d'un taux de croissance annuel moyen de 2,07% entre 2008 et 2019. Bien que le taux de croissance soit nettement inférieur à celui des aéroports sur le marché émergent, son

nombre de base est important, et un grand écart avec la deuxième place existe toujours.

En 2008, un écart de 20 millions passagers entre l'aéroport de l'Atlanta et l'aéroport international O'Hare de Chicago qui était à la deuxième place en nombre de passagers a été remarqué. Un écart important en nombre de passagers est toujours existant entre l'aéroport d'Atlanta et l'aéroport international de Pékin-Capitale en 2019.

Tableau 33. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers en 2008 et 2019

Rang en 2008	Rang en 2019	Aéroports	Pays	Taux de croissance annuel moyen entre 2008 et 2019
1	1	Atlanta H.-Jackson	Etats-Unis	2,07%
8	2	Pékin-Capitale	Chine	7,16%
6	3	Los Angeles	Etats-Unis	4,36%
20	4	Dubaï	United Arab Emirates	11,89%
4	5	Tokyo-Haneda	Japon	2,55%
2	6	Chicago-O'Hare	Etats-Unis	1,97%
3	7	London. Heathrow	Royaume-Uni	1,87%
-	8	Shanghai-Pudong ²³²	Chine	9,74%*
5	9	Paris. CDG	France	0,56%
7	10	Dallas-Fort Worth	Etats-Unis	2,86%
-	11	Canton-Baiyun ²³³	Chine	8,79%*
14	12	Amsterdam	Pays-Bas	4,65%

²³² L'aéroport international de Shanghai-Pudong est entré dans le classement des 20 premiers aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers en 2010 sur la 20^{ème} place avec 42,6 millions de passagers.

²³³ L'aéroport international de Canton-Baiyun est entré dans le classement des 20 premiers aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers en 2010 sur la 19^{ème} place avec 41 millions de passagers.

12	13	Hong Kong	Chine	4,50%
-	14	Séoul-Incheon ²³⁴	Corée du Sud	11,68% **
9	15	Frankfort	Allemagne	2,91%
Rang en 2008	Rang en 2019	Aéroports	Pays	Taux de croissance annuel moyen entre 2008 et 2019
10	16	Denver	Etats-Unis	3,15%
-	17	Delhi-Indira Gandhi ²³⁵	Inde	14,46% ***
19	18	Singapour-Changi	Singapour	7,38%
18	19	Bangkok-Suvarnabhumi	Thaïlande	6,32%
13	20	New York-John F. Kennedy	Etats-Unis	2,80%

Source : Conseil international des aéroports 2020

Calcule par auteur

Note : * le taux de croissance annuel moyen entre 2010 et 2019

** le taux de croissance annuel moyen entre 2012 et 2019

*** le taux de croissance annuel moyen entre 2014 et 2019

La Chine a été le principal contributeur à la croissance mondiale du trafic passagers de 2008 à 2018, avec une part de 18,1% de la croissance totale du trafic passagers mondial²³⁶.

En 2008, on constate qu'il existe que deux aéroports chinois dans les vingt premiers aéroports en termes de passagers : l'aéroport international de Pékin-Capitale avec 55,9 millions de passagers au 8^{ème} rang et l'aéroport international de Hong Kong avec 47,8 millions de passagers au 12^{ème} rang²³⁷. De l'année 2008 à l'année 2019, l'aéroport international de Pékin-Capitale a progressé

²³⁴ L'aéroport international de Séoul-Incheon est entré dans le classement des 20 premiers aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers en 2016 sur la 19^{ème} place avec 57,8 millions de passagers.

²³⁵ L'aéroport international de Delhi-Indira Gandhi est entré dans le classement des 20 premiers aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers en 2017 sur la 16^{ème} place avec 43,4 millions de passagers.

²³⁶ ACI (2019). *WATR2019 Annual world airport traffic report*, [en ligne], consulté le 06 septembre 2020, https://aci.aero/wp-content/uploads/2019/10/WATR_2019.pdf

²³⁷ Conseil International des Aéroports 2020

du 8^{ème} au 2^{ème} rang avec un taux de croissance annuel moyen de 7,16% en termes de passagers et le nombre de passagers a presque doublé de 55,9 millions passagers à 100 millions passagers. Cela est fortement lié au développement du tourisme de la Chine. Selon les statistiques de China Tourism Academy (Data Center for Ministry of Culture and Tourism), en 2019, les arrivés international a atteint 145 millions, soit une augmentation de 2,9%.

En 2010, deux nouveaux aéroports chinois sont entrés dans ce classement : l'aéroport international de Canton Baiyun avec 41 millions de passagers sur le 19^{ème} place et l'aéroport international de Shanghai-Pudong avec 40,6 millions de passagers au 20^{ème} place. Ces deux aéroports se développent très rapidement, l'aéroport international de Shanghai-Pudong disposait d'un taux de croissance annuel moyen de 9,74% entre 2010 et 2019 quant à l'aéroport international de Canton-Baiyun, il disposait d'un taux de croissance annuel moyen de 8,79% pour la même période.

En effet, on constate que l'Asie affiche la plus forte croissance. En 2012, l'aéroport international de Séoul-Incheon était le 29^{ème} aéroporté le plus fréquenté du monde en termes de nombre de passagers avec 39,2 millions de passagers, soit un taux de croissance annuel moyen de 11,68% entre 2012 et 2019. Cette forte croissance s'appuie notamment sur le développement économique de cette région avec une hausse du pouvoir d'achat qui s'est traduit par une hausse de la demande pour les voyages de loisirs.

L'industrie de transport aérien indienne a également montré un fort potentiel. L'aéroport international de Delhi-Indira Gandhi était le 31^{ème} fréquenté aéroport du monde par nombre de passagers avec 39,8 millions de passagers, soit un taux de croissance annuel moyen de 14,46% entre 2014 et 2019.

L'aéroport international de Dubaï aux Émirats arabes unis est le seul aéroport en Moyen-Orient dans cette liste depuis 2008. Le nombre de passagers en 2019 a plus que doublé en 2008 avec un taux de croissance annuel moyen de 11,89%. Cette croissance est due à une stratégie hub solide proposant des liaisons entre l'Amérique, l'Europe, l'Afrique et l'Asie.

En revanche, l'aéroport international O'Hare de Chicago était sur la 2^{ème} place du monde en termes de passagers avec 69,4 millions de passagers en 2008. Comparé au développement rapide de l'industrie du transport aérien sur les marchés émergents, le taux de croissance annuel moyen de l'Aéroport international O'Hare de Chicago n'est que de 1,97%, se classant au sixième rang mondial en 2019. Ceci est dû à des controverses qui ont fait perdre la valeur de la compagnie dans la bourse.

D'une manière générale, les aéroports doivent la croissance du nombre de passagers aux compagnies aériennes dans un premier lieu à la déréglementation du secteur du transport aérien, qui a participé à la multiplication des dessertes aériennes par les compagnies. Cet essor de liaisons participe à la différenciation des compagnies aériennes grâce à l'adoption du modèle hub.

2 Le rôle central des compagnies aériennes dans les stratégies de HUB

Depuis de nombreuses années, le secteur de transport connaît de nombreux changements et mutations profondes, qui ont impacté les constructeurs aéronautiques, les compagnies aériennes et les aéroports. Le développement du concept de HUB dans le monde était un tournant important dans l'histoire du transport aérien, avec un

impact sur les plateformes aéroportuaires, qui concentrent désormais un grand nombre de compagnies aériennes, modifiant ainsi les relations entre les gestionnaires de l'aéroport et les compagnies.

Les lignes qui suivent expliquent l'émergence de ce concept aux Etats-Unis, puis en Europe et les conséquences de développement de ce concept sur les aéroports et les compagnies aériennes.

2.1 La définition de HUB

L'organisation du modèle aérien traditionnel en HUB et la gestion de correspondance est l'une des forces de ce modèle, contrairement au modèle des « low-cost » qui vendent que du « point à point ».

L'organisation « hub & spokes » constitue un exemple de l'ouverture de marche de transport aérien grâce aux nouvelles formes de déréglementation. Cette dernière débouche sur des organisations nouvelles dans le secteur. Dans ce contexte, plusieurs auteurs ont souligné l'ouverture de marche et son impact sur le transport aérien^{238, 239}, en soulignant comment la libéralisation a conduit les compagnies aériennes à s'implanter sur une plateforme particulière et en faire le centre de correspondance.

Hub est un terme anglais qui fait référence à « hub airport », qui désigne le concept commercial développé aux Etats-Unis par les compagnies aériennes à la fin des années 1980. En français, le hub signifie plaque tournante.

²³⁸ MOUHOT, P. (1990). Compagnies aériennes et réseaux aux Etats-Unis : évolution et typologie (Airlines and networks in the United States : evolution and typology). *Bulletin de l'Association de géographes français*, Vol. 67, No 3, p.221-236.

²³⁹ O'KELLY, M. (1998). A geographer's analysis of hub-and-spoke networks. *Journal of transport Geography*, Vol. 6, No 3, p.171-186.

Dans ses travaux, Varlet a défini le hub selon trois logiques. Une première de nature géographique, en mettant en place un réseau fonctionnel en étoile avec un abandon des liaisons point à point. Une deuxième ayant un aspect économique ; la compétitivité et la rentabilité des vols et aéroports est un enjeu majeur, d'où l'importance de réaliser des économies d'échelle afin de maximiser les recettes²⁴⁰. Et une dernière logique liée au pouvoir. S'impose ici la stratégie de position sur l'aéroport et le réseau, grâce à une offre performante.

D'autres facteurs pourraient être décisifs dans la création d'un hub. Parmi ces facteurs le poids financier de la ville, tel que la ville de Zurich, haut lieu de la finance européenne, ou la position économique comme c'est le cas de Lyon ou Milan qui ont mis en place des hubs régionaux grâce à leur poids économique²⁴¹.

En effet, le hub participe à la création d'une double relation aéroport-compagnie : l'aéroport offre à la compagnie les infrastructures nécessaires à son développement, et réciproquement la compagnie apporte à l'aéroport l'activité nécessaire à son développement²⁴².

Le terme « hub and spokes » ou également appelé modèle en étoile signifie moyeu et rayons. La figure 14, explique le fonctionnement du système de point à point et celui de hub and spokes. Chaque point représente un aéroport, et chaque flèche une liaison. Dans le système de hub and spokes, les compagnies aériennes concentrent puis

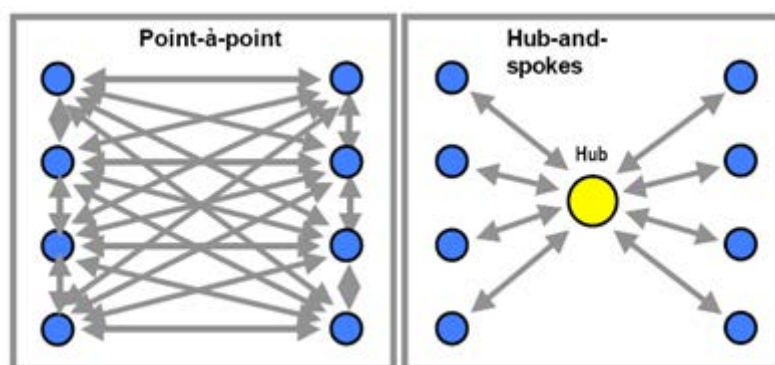
²⁴⁰ VARLET, J. (1997). La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports. In *Annales de géographie*, Vol. 106, No. 593/594, pp. 205-217. Armand Colin.

²⁴¹ Voyages D'affaires (2014). *Grands hubs : les vraies places fortes des compagnies*, [en ligne], consulté le 06 mai 2018, <https://www.voyages-d-affaires.com/grands-hubs-les-vraies-places-fortes-des-compagnies-20141216.html>

²⁴² VILLARD, P. (2009). *Aéroport de Paris : du service public à l'entreprise de services*, Institut d'Etudes Politiques, Ecole Doctorale.

dispatchent en étoile et par vagues leurs vols. Ce principe de fonctionnement offre un maximum de combinaisons de vols et permet de mieux remplir les gros avions. L'intérêt est de multiplier les liaisons entre différents points.

Figure 14. La représentation des modèles « point à point » et « hub & spokes »



Source : *Les hubs and spokes : atouts et limites* (Packiarajah, Wang et Xu, 2006)

Les hubs sont divisés en deux catégories :

- Les hubs intercontinentaux : c'est le cas des aéroports tenus par des compagnies leaders comme l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle dont 56% du trafic est opéré par Air France et 62% par SkyTeam. Cette catégorie de hubs offre le plus de correspondances et de fréquences internationales en avion 1/3 de passagers sont en transit. Les hubs intercontinentaux sont principalement présents aux Etats-Unis. En Europe, nous pouvons citer (Heathrow, CDG, Francfort, Amsterdam, Madrid). Ces grands hubs intercontinentaux sont en forte concurrence.
- Les hubs régionaux : cette catégorie offre rarement des liaisons intercontinentales mais opèrent des échanges entre moyens courriers²⁴³.

²⁴³ NOYER, O. (2009). *Transport aérien : les hubs, étoiles du modèle économique dominant*, [en ligne], consulté le 23 novembre 2019, <https://www.lesechos.fr/2009/04/transport-aerien-les-hubs-etoiles-du-modele-economique-dominant-454264>.

Classement des HUB

En 2019, OAG Megahubs Index a publié une liste de cinquante aéroports internationaux les plus connectés au monde. Cette étude s'est appuyée sur le nombre de vols en correspondances de ou vers une destination étrangère en utilisant l'indice de connectivité (connectivity Index). A savoir, que cet indice compare uniquement le nombre de correspondance et non pas le trafic global de l'aéroport.

Tableau 34. Le classement des aéroports du monde selon l'indice de connectivité

Rang	Aéroport	Pays	Indice de connectivité	Transporteur dominant	Part des vols au hub
1	London. Heathrow	Royaume-Uni	317	British Airways	51%
2	Francfort	Allemand	309	Lufthansa German Airlines	63%
3	Chicago	Etats-Unis	290	United Airlines	46%
4	Amsterdam	Pays-Bas	279	KLM-Royal Dutch Airlines	52%
5	Munich	Allemand	259	Lufthansa German Airlines	59%
6	Toronto	Canada	251	Air Canada	59%
7	Paris. CDG	France	250	Air France	50%
8	Atlanta H.-Jackson	Etats-Unis	247	Delta Air Lines	79%
9	Singapour-Changi	Singapore	240	Singapore Airlines	24%

10	Hong Kong	Chine	234	Cathay Pacific Airways	26%
11	Séoul-Incheon	Corée du Sud	233	Korean Air	23%
Rang	Aéroport	Pays	Indice de connectivité	Transporteur dominant	Part des vols au hub
12	Kuala Lumpur	Malaysia	229	AirAsia	41%
13	Los Angeles	Etats-Unis	219	American Airlines	22%

Source : OAG Megabus Index 2019

L'aéroport de Londres a été classé pour la deuxième année consécutive, alors que celui de Frankfurt a progressé d'un rang par rapport à 2018. La localisation géographique de ces deux aéroports entre l'Est et l'Ouest du monde était cruciale dans la croissance de nombre de correspondances.

2.2 Le cas aux Etats-Unis

Le modèle hub and spokes a émergé aux Etats-Unis, suite à la dérégulation de l'industrie aérienne. En octobre 1978, le président Carter a signé l'Airline Dérégulation. A la suite de cette signature, l'entrée et la sortie du marché des routes aériennes et la fusion entre les compagnies aériennes est devenue possible. En effet, la dérégulation du marché a ouvert le marché à la concurrence qui s'est progressivement accentuée avec une augmentation des lignes aériennes²⁴⁴. Ainsi, la concurrence a fait baisser considérablement les prix du transport aérien, avec la participation d'autres facteurs tels que le prix du pétrole, la conception d'avions économes...

²⁴⁴ GRADT, J. et RIGOLOTT, E. (2018). *Avec le réchauffement climatique, les incendies géants se multiplient*. [en ligne], consulté le 17 décembre 2018, <https://www.lesechos.fr/2018/07/avec-le-rechauffement-climatique-les-incendies-geants-se-multiplient-998098>

Le vrai concept du hub a émergé d'abord aux Etats-Unis, ou s'est développé le plus grand Hub mondial à Atlanta grâce à la compagnie Delta Airlines au début des années 1980, dans un aéroport conçu spécialement pour les correspondances. Aujourd'hui, la plateforme d'Atlanta gère plus de 1000 vols par jours. La position géographique privilégiée de la ville d'Atlanta a participé à la création du hub, car 80% de la population américaine se situe à moins de 2 heures de vol de l'aéroport d'Atlanta ou les vols intérieurs représentent 90 % des flux²⁴⁵. La compagnie Delta Airlines gère environ 73% du trafic d'Atlanta Hartsfield–Jackson (ATL). Cet aéroport a connu une forte progression de nombre de passagers, 110 millions de passagers en 2019 contre 101 millions en 2016, dont 87,5% de passagers domestique. Les autres hubs majeurs sont Dallas Fort Worth (DFW) et New York (JFK) et Chicago O'Hare (ORD) pour la seconde²⁴⁶.

Le concept de hub est particulièrement adapté au trafic et à la géographie des États-Unis, comme c'est le cas des aéroports comme Chicago (central pour les liaisons entre les villes de Nouvelle Angleterre et la Californie) opérée par United Airlines ou Atlanta (central pour les liaisons entre la Floride et les villes du Nord) opérée par Delta Airlines.

Le concept du hub est utilisé aux Etats-Unis pour répartir les passagers de leurs vols longs courriers vers des aéroports régionaux. Le plus souvent les vols locaux sont

²⁴⁵ TISSOT, V. (2017). *Organisation logistique des compagnies aériennes : hub and spoke et point to point*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2018, <https://travelhubmag.com/2017/02/explications-hub-and-spoke-et-point-to-point/>

²⁴⁶ Site officiel de l'aéroport d'Atlanta, consulté le 16 mars 2021

assurés par des compagnies avec lesquelles elles ont un accord commercial mais les avions utilisés ne sont pas du même type²⁴⁷.

2.3 Les limites en Europe

En France, ce concept a fait son apparition en 1962 à Lyon sous le nom de « Rendez-vous Lyonnais », créé par Air Inter. Le principe est simple : concentrer à Lyon l'arrivée des lignes régionales pour repartir dans l'heure qui suivait en correspondance. Le module moyen des appareils ne dépassait pas 55 sièges²⁴⁸.

Les deux leaders sont donc Londres Heathrow et Francfort, deux aéroports européens, hubs respectivement de British Airways et Lufthansa. De plus, les aéroports d'Amsterdam et Munich, respectivement aux 4e et 5e places. Dans ce cas il s'agit davantage d'aéroports de transit que de destination. La présence de 4 aéroports européens dans le top 5 pourrait s'expliquer par la présence d'un trafic essentiellement international, ce qui est moins le cas aux Etats-Unis et l'Asie²⁴⁹.

Bien que les hubs soient développés en Europe, le contexte demeure différent de celui des Etats-Unis. Ceci est dû à plusieurs facteurs : un espace plus petit de moitié, semis urbain plus dense, distances plus courtes, concurrence intermodale plus forte,

²⁴⁷ Techno-Science (2018). *Plate-forme de correspondance - Définition et Explications*, [en ligne], consulté le 29 octobre 2018, <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Plate-forme-de-correspondance.html>

²⁴⁸ BAROUX, J. (2017). *Le hub, une stratégie plus aussi gagnante que par le passé ?* [en ligne], consulté le 29 octobre 2018, https://www.tourmag.com/Le-hub-une-strategie-plus-aussi-gagnante-que-par-le-passe_a85704.html

²⁴⁹ DUPERRIN, B. (2019). *Aéroports : quels sont les hubs les mieux connectés ?*, [en ligne], consulté le 18 avril 2020, <https://www.travelguys.fr/2019/10/17/aeroports-quels-sont-les-hubs-les-mieux-connectes/>

territoire juridiquement hétérogène²⁵⁰. Ces barrières limitent la création ainsi d'un véritable Marché Commun de l'aviation et réduit par la suite la productivité et la rentabilité escomptées par la création de l'hub.

Une autre contrainte au développement des hubs en Europe se manifeste par la capacité des réseaux supports. En effet, les aéroports des grandes métropoles qui souhaitent se positionner en tant que hub aérien ont atteint leur plafond de capacité rapidement, alors que les compagnies aériennes demandent toujours des créneaux sur les périodes de pointe. En effet, les aéroports atteignent rapidement la capacité maximale des pistes et deviennent saturés. A court terme les aéroports se sont adaptés en mettant en place d'allocations de créneaux horaires qui a atteint également sa saturation. En outre, la difficulté d'agrandir l'aéroport pour répondre à cette forte hausse de la demande n'est pas toujours faisable, compte tenu de la résistance de la population riveraine à cause des nuisances sonores générées par les aéroports mais également la montée de la sensibilité en Europe aux questions de l'environnement. Dans ces conditions, la conception des avions plus grand mais a niveau acoustique constant constitue un grand enjeu pour les constructeurs aéronautiques.

L'extension des infrastructures aéroportuaires peut prendre jusqu'à 5 ans de travaux. Dans ce contexte contraignant, les compagnies aériennes ont privilégié une implantation dans des aéroports secondaires. Cette implantation est observée dans les aéroports de Londres-Luton, Beauvais, Francfort-Hahn Charleroi, Bergamo, etc. ou

²⁵⁰ VARLET, J. (1997). La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports. *Annales de géographie*, Armand Colin, p.205-217.

parfois dans des aéroports en position barycentre par rapport au territoire desservi tels que Clermont-Ferrand en France²⁵¹.

Face à cette contrainte de capacité, les aéroports ont mené des projets d'extension, par exemple l'aéroport de Roissy CDG constitue une plateforme multimodale est un outil majeur de connexion du territoire français au reste de l'Europe et du monde. Ainsi, il a souhaité augmenter sa capacité aéroportuaire à 40 millions de passagers par an, et ceci grâce à un projet de construction d'un nouveau terminal T4²⁵². En revanche, ce projet est toujours en attente car il ne correspond à la politique environnementale du gouvernement, notamment de se tourner vers l'avion vert. En outre, ces projets de développement de nouvelles infrastructures reposent sur des processus de planification et de concertation tel que le Schéma directeur des infrastructures aéroportuaires²⁵³.

Le développement du transport aérien en Europe est actuellement contraint par trois facteurs principaux, la capacité des aéroports, celle de l'espace aérien et l'environnement. Ces contraintes prennent d'autant plus d'importance que la libéralisation, en mettant en concurrence des compagnies précédemment en situation de monopoles, les a conduits à développer des stratégies de HUB ou de services cadencés tels que « La Navette » d'Air Inter avec pour conséquence immédiate une augmentation importante des vols, bien supérieure à celle des passagers.

²⁵¹ ZEMBRI, P. (2005). *Structure des réseaux de transport et déréglementation*, Flux, No 4, p.21-30.

²⁵² CRISTIANI, J. (2021). *Pompili annonce l'abandon du T4, le colossal projet d'extension de Roissy CDG, les acteurs de l'aérien réagissent*, [en ligne], consulté le 20/03/2021, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/abandon-du-terminal-4-le-projet-d-extension-de-l-aeroport-parisien-de-roissy-cdg-877461.html>

²⁵³ BONNET, D. (1998). *Le transport aérien*, APRES DEMAIN, p.20-24, [en ligne], consulté le 15 mars 2021, http://2012.fondation-seligmann.org/ApresDemain/AD402/402_4320.pdf

2.4 La conception d'architecture de l'aéroport

Le modèle de hub ne cesse d'évoluer depuis les années 1990, notamment en Europe et au Moyen-Orient et puis en Asie. Afin de s'adapter à cette montée en puissance, les aéroports se reconfigurent d'un point de vue taille, mais également architecture et ceci au gré des besoins des compagnies aériennes et des passagers. Dans ce contexte, l'aéroport de Londres Heathrow a transformé les terminaux 3 et 5 en bases pour la compagnie British Airways tandis que SkyTeam a investi le terminal 4 et Star dans le terminal 2. L'aéroport de Roissy CDG a transformé à son tour les terminaux 2D, 2E, 2F et 2G en cœur de hub pour la compagnie Air France et le terminal 1 est devenu le centre pour Star Alliance²⁵⁴.

Toujours en France, et face à la concurrence des compagnies aériennes, les vols longs courriers ont été transférés vers l'aéroport de Roissy CDG depuis Orly. Ce transfert visait principalement l'exploitation des capacités de l'aéroport nouvelles après la construction des de pistes supplémentaires et ouvrir par la suite la voie à une forte croissance de liaisons aériennes ainsi que le nombre de passagers²⁵⁵.

La mutation des aéroports ne s'est pas limitée à une simple extension ou construction de pistes. Au-delà, des projets d'aménagement en quête de modernité dans les infrastructures ont été observés dans les hubs de la planète. En septembre 2019, l'aéroport de Daxing en Chine a été inauguré pour devenir l'aéroport le plus grand du monde, et vient confirmer le poids économique et politique de la Chine dans la région. Une attention particulière a été attribuée aux grandes infrastructures et aux

²⁵⁴ Voyages D'affaires (2014). *Grands hubs : les vraies places fortes des compagnies*, [en ligne], consulté le 06/05/2018, <https://www.voyages-d-affaires.com/grands-hubs-les-vraies-places-fortes-des-compagnies-20141216.html>

²⁵⁵ FAYOLLE, C. (2003). La dérégulation du transport aérien en Europe. *Guerres mondiales et conflits contemporains*, No 1, p.75-89.

prouesses architecturales, un symbole fort pour la ville. Un autre exemple de conséquences de la création d'un hub sur l'architecture de l'aéroport a été observé à l'aéroport de Singapour, Changi qui a privilégié la modernité, la grandeur, la technologie tout en offrant une ambiance végétale dans sa nouvelle conception. L'architecture est inspirée complètement de la nature, avec l'implantation d'immenses arbres, cascade, jeux de lumières, attractions, espace d'exposition artistique...Ce grand projet de réaménagement et de modernisation de cet aéroport s'inscrit dans le registre de réinventer l'espace qui représente un symbole de la ville et reflète son image, en plus de son rôle comme espace à fonctions et usages mixtes.

Dans cette même perspective, le concept d'Aerotropolis a émergé pour transformer l'aéroport d'un simple lieu de passage à un lieu multifonctions doté de fonctions commerciales, espaces de loisirs, hôtels, bureaux et entreprises. En d'autres termes, l'objectif est d'amener la ville à l'aéroport, qui se transforme en lieu de commerces et de restauration ouverts jours et nuit à toute heure. La création d'une zone mixte animée pourrait favoriser les liaisons avec la ville en proposant une large gamme d'offres et de services : cinéma, spas, espaces de détente. L'objectif de ce concept est de proposer des activités diverses au passager dans une nouvelle forme de vie urbaine.

Afin de lier les aéroports avec les grandes métropoles, des projets de liaison de la métropole sont remarqués. C'est le cas de la métropole du Grand Paris qui souhaite prolonger la ligne 14 du métro et la création d'une ligne 17 pour relier les deux aéroports de Roissy et d'Orly.

L'aéroport entretient donc des liens très étroits avec la métropole, et constitue un espace d'innovation en termes d'aménagements, de coexistence de différentes

*activités et d'usages. Espace de flux, d'échanges, cosmopolite, il s'inscrit dans les processus de mondialisation qui participent à redéfinir les villes*²⁵⁶.

2.5 Les conséquences pour les compagnies aériennes

Comme déjà souligné précédemment, la grande majorité des hubs de connexion sont généralement dominés par une seule compagnie aérienne, qui dans certains cas pourrait être responsable de 70% du trafic. Dans certains cas, cette domination est considérée néfaste pour la concurrence comme le cas de ProAir contre Northwest. Cette dernière a pu s'imposer à l'aéroport de Detroit aux États-Unis en proposant des tarifs très compétitifs ainsi que des vols plus fréquents²⁵⁷. Le contrôle d'un hub par une compagnie est bien un instrument de pouvoir à la fois économique et territorial.

La déréglementation du transport aérien concerne l'aspect commercial du transport. M. Dacharry décrit cette déréglementation par le passage « d'une réglementation strictement étatisée à la loi du marché et à la libre concurrence »²⁵⁸. L'introduction de la concurrence sur le marché a amélioré le niveau de compétitivité pour pouvoir maintenir des services et tarifs attractifs pour sa clientèle. En d'autres termes, le secteur du transport aérien a connu une libéralisation pour l'accès au marché. Cette libéralisation a conduit à une concentration du secteur avec une première conséquence sur les réseaux des compagnies aériennes restructurées en étoiles, comme l'illustre le schéma ci-après dans le cas de la ville de Clermont-Ferrand.

²⁵⁶ LDV Studio Urbain, (2020). *L'aéroport et la ville : encore un avenir ?* [en ligne], consulté le 07 janvier 2021, <https://www.demainlaville.com/laeroport-et-la-ville-encore-un-avenir/>

²⁵⁷ Hisour.fr (2020). *hub de la compagnie aérienne*, [en ligne], consulté le 07 janvier 2021, <https://www.hisour.com/fr/airline-hub-37949/>

²⁵⁸ Dacharry, M. (1992). Transport aérien français et Marché Commun. *Hommes et terres du Nord*, 1(1), 34-39.

Dans ce même contexte, les compagnies aériennes qui utilisent le hub, concentrent leur trafic de passagers, selon le système en étoiles. Opérer des vols connectés dans le hub permet aux compagnies de réaliser des économies d'échelle et permet par la suite de desservir de nouvelles villes. En outre, grâce au hub, les compagnies aériennes ont pu concentrer leurs services administratifs, commerciaux et techniques de maintenance dans une destination principale. Par exemple, Air France-KLM possède deux centres principaux à Paris et à Amsterdam, et Delta, qui a fusionné avec Northwest, conserve toujours le hub de Minneapolis à l'origine de ce dernier²⁵⁹.

Des lors, les économies d'échelle réalisées ont nécessité la diminution des coûts d'exploitation. Ceci a été possible grâce à l'augmentation de la capacité des avions, en allongeant les étapes, en maximisant les recettes sur chaque vol, en assurant une meilleure gestion de l'affectation des sièges...²⁶⁰. Tous ces facteurs ont permis aux compagnies aériennes d'améliorer le taux de remplissage ainsi que la fréquence des dessertes.

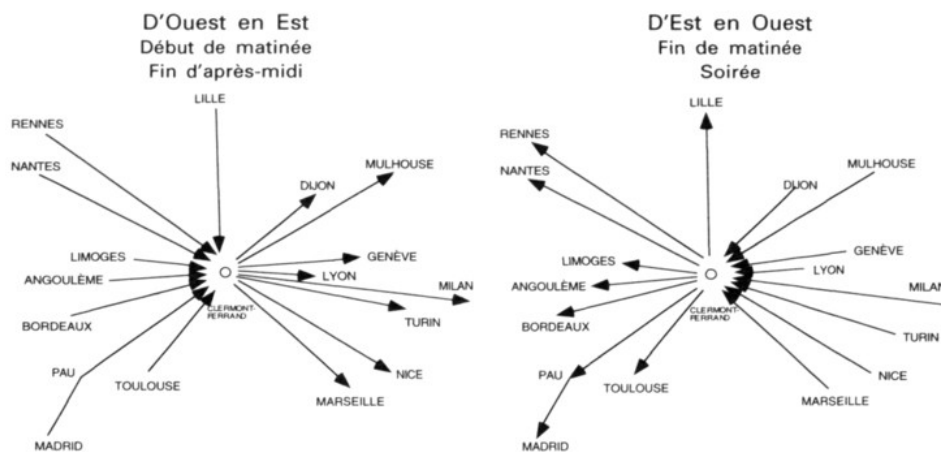
Par ailleurs, le hub a permis une meilleure performance pour les compagnies aériennes sur l'aspect fonctionnel, qui s'est traduite par une économie de temps de correspondance qui s'effectue en un temps réduit (20 à 45 min). Au niveau de l'offre, le hub a permis aux compagnies aériennes de développer une offre performante que ça soit pour les destinations proposées, ou pour les fréquences de vols, les correspondances et les tarifs attractifs.

²⁵⁹ Hisour.fr (2020), *hub de la compagnie aérienne*, [en ligne], consulté le 07 janvier 2021, <https://www.hisour.com/fr/airline-hub-37949/>

²⁶⁰ VARLET, J. (1997). La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports, *Annales de géographie*, Armand Colin, p.205-217.

Le hub de Régional Airlines à Clermont-Ferrand créé en 1992 avec quatre nœuds par jour. Ce hub a été enrichi par la suite pour atteindre 8 vols par jours avec un temps de correspondance de 45 min. Les correspondances s'effectuaient bord à bord comme illustre dans la figure 15.

Figure 15. Le Hub aérien de Clermont-Ferrand au printemps 1996



Source : VARLET Jean 1997

Ce système a permis d'améliorer la productivité de la compagnie et une multiplication des dessertes et une augmentation du taux de remplissage. Par la suite, le trafic pour chaque liaison a progressé comme le montre la figure 16.

Figure 16. Evolution du trafic des lignes interrégionales à l'aéroport de Clermont-Ferrand depuis la mise en place du hub (1991-1995)

	1991	1992	1993	1994	1995	
	5033	7813	14700	17652	21887	Clermont- Nantes
	3243	7109	10735	14617	16466	Clermont-Bordeaux
	5032	5942	9148	10148	16926	Clermont-Toulouse
	4133	7156	10069	11510	13927	Clermont-Genève
0	0	946	8689	11019	17887	Clermont-Milan
0	0	5153	8382	7845	8680	Clermont-Dijon
0	0	0	0	5335	11350	Clermont-Mulhouse
0	0	0	0	627	5000	Clermont-Pau
0	0	0	0	113	1542	Clermont-Madrid
	3368	675	3537	4461	5265	Clermont-Marseille
	7208	6700	8665	8205	8240	Clermont-Nice
	9445	10154	8207	7218	6841	Clermont-Lyon

Source : C.C.I Aéroport de Clermont-Ferrand

Le département de géographie souligne les avantages du hub pour la compagnie aérienne : *Pur produit de la libéralisation, le réseau en étoile qui permet des gains de productivité et une amélioration de l'offre en destinations s'avère être un instrument efficace de conquête de marchés. Il peut provoquer la saturation des aéroports-pivots retenus, il en améliore l'accessibilité, et il ne manque pas d'être objet de compétition interrégionale. Si les liaisons directes traditionnelles assurées par une compagnie ont disparu ou au moins ont considérablement diminué en quantité, en revanche le système « hub-and-spoke » multiplie l'offre en liaisons transversales, certes indirectes car devant transiter par une plaque tournante, laquelle allonge le temps de parcours par rapport à celui d'une ligne directe. Par ailleurs, appliqué principalement aux transports aériens et maritimes, le système « hub and spokes » commence désormais à être utilisé également dans les transports routiers et ferroviaires²⁶¹.*

Néanmoins, des conséquences négatives pour les compagnies aériennes peuvent être observées, notamment la fragmentation des réseaux des compagnies et l'intensification de la concurrence dues à l'incapacité de l'aéroport à créer de nouvelles liaisons et d'accroître les fréquences de vol. Ainsi, les compagnies tentent de s'adapter à cette nouvelle situation en augmentant les prix, mettre en service des avions de plus grande capacité ou parfois transférer une partie de l'activité vers d'autres aéroports²⁶².

A cela s'ajoute, le risque de saturation de l'aéroport, ce qui oblige la compagnie aérienne à adapter ses horaires pour une offre de correspondance rapide. De plus, la

²⁶¹ VARLET, J. (1997). *Op.cit.*

²⁶² GUDMUNDSSON, S. (2016). *La stratégie de réseau des compagnies aériennes face aux contraintes liées à l'expansion des aéroports en Europe*, [en ligne], consulté le 25 mai 2020, <https://www.tbsearch.fr/la-strategie-de-reseau-des-compagnies-aeriennes-face-aux-contraintes-liees-a-l-expansion-des-aerports-en-europe/>

correspondance nécessite une adaptation des installations pour un meilleur transit de bagages et de passagers²⁶³. Dans ce cadre, réduire le temps de correspondance pour assurer une meilleure offre pour le passage, pourrait pousser la compagnie retarder certains vols pour attendre les passagers d'un autre vol. Ceci pourrait avoir un impact en cascade sur une partie des opérations.

3 Les exemples de stratégie des compagnies aériennes dans les principaux hubs internationaux

Les aéroports sont un des maillons essentiels de l'offre de transport aérien, non seulement d'un point de vue technique, mais de plus en plus d'un point de vue commercial²⁶⁴. Fournir des services de transit est l'objectif principal de l'aéroport. En outre, en raison du rassemblement de voyages, l'aéroport devrait également être une zone dynamique intégrant les zones affaires, loisirs, commerciales et de l'information pour répondre à la demande des passagers.

Les compagnies Delta Air Lines, American Airlines et United Airlines sont trois plus grandes compagnies aérienne américaines en appliquent aussi le hub à Atlanta pour Delta, à Dallas Fort Worth et New York pour American Airlines et à Chicago O'Hare pour United Airlines. Ces aéroports sont des hubs majeurs.

Les compagnies du Golfe, Emirates, Etihad Airways et Qatar Airways, se sont aussi développées autour de ce modèle. L'exemple le plus parlant est Dubaï, idéalement positionné entre l'Europe, l'Afrique et l'Asie. L'aéroport international de Dubaï est

²⁶³ Hisour.fr (2020), *hub de la compagnie aérienne*, [en ligne], consulté le 11 février 2021, <https://www.hisour.com/fr/airline-hub-37949/>

²⁶⁴ VELLAS, F. (1993). *Le transport aérien*. Paris, Economica, p.67.

le premier au monde en termes de passagers internationaux et le principal hub d'Emirates.

3.1 L'exemple de Delta Air Lines et le hub d'Atlanta H. Jackson

L'aéroport international Hartsfield-Jackson d'Atlanta est le plus grand aéroport des États-Unis et du monde par son trafic en termes de passagers. Atlanta ne figure pas dans les cinq plus grandes régions métropolitaines des États-Unis, et pourtant la ville accueille l'aéroport le plus achalandé du monde pendant la majeure partie des deux dernières décennies²⁶⁵. En effet, la compagnie aérienne Delta Air Lines : la plus grande compagnie aérienne au monde en termes de passager-kilomètre transporté et la deuxième plus grande compagnie aérienne au monde en nombre de passagers en 2019²⁶⁶.

Selon le rapport mensuel sur la circulation aéroportuaire de l'aéroport Atlanta²⁶⁷, la compagnie Delta est responsable de 73,7% du trafic de l'aéroport d'Atlanta Hartsfield–Jackson, son hub principal, en termes de passagers en 2019. Cet aéroport est le plus emprunté au monde, avec 110 millions de passagers qui y ont transité en 2019.

Aux États-Unis, le transport pour la longue distance repose principalement sur des avions. Atlanta est la plus grande ville du sud des États-Unis et sa situation géographique est idéal pour accueillir un hub. Par conséquent, de nombreux

²⁶⁵ Andrew D'Amours (2020). *10 aéroports les plus fréquentés au monde en 2019*, [en ligne], consulté le 16 décembre 2020, <https://flytrippers.com/fr/aeroports-les-plus-frequentes-au-monde-2019/>

²⁶⁶ IATA (2021). *World Air Transport Statistics 2020*, p.17-18.

²⁶⁷ Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport, (2020). *Monthly airport traffic report, december 2019*, [en ligne], consulté le 17 avril 2020, <https://www.atl.com/wp-content/uploads/2020/02/ATL-Traffic-Report-Dec-2019.pdf>

passagers choisiront de prendre des vols intérieurs à destination d'Atlanta, puis de se transférer dans d'autres avions vers les villes voisines. L'aéroport Atlanta a un flux considérable sur le trafic domestique. 88,5% du trafic passager est domestique par nombre de passagers en 2019. Parmi les 904 301²⁶⁸ mouvements d'avions en 2019, 91,5% des vols sont domestiques.

L'implantation de la compagnie Delta Air Lines au hub de l'aéroport de Hartsfield-Jackson lui a permis de défier ses concurrents dans plusieurs villes telles que Boston, Dallas-Fort Worth, Houston et San Jose, Californie. En effet, l'hub de l'aéroport a permis à la compagnie de réduire les coûts d'exploitation et de générer des bénéfices, grâce notamment au faible coût par passager. Ceci a offert un avantage et a permis à la compagnie de réaliser de nouveaux investissements et se différencier par la suite des autres concurrents²⁶⁹.

3.2 L'exemple de Singapore Airlines et le hub de Singapour-Changi

L'aéroport de Singapour-Changi a conservé pour la septième année consécutive sa première place au palmarès 2019 des World Airport Awards de Skytrax, devant Tokyo-Haneda et Séoul²⁷⁰.

²⁶⁸ Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport, (2020). *Monthly airport traffic report, december 2019*, [en ligne], consulté le 17 avril 2020, <https://www.atl.com/wp-content/uploads/2020/02/ATL-Traffic-Report-Dec-2019.pdf>

⇒ PENDERED, D. (2019). *Delta's top credit rating reflects lower costs of hub at ATL airport: Moody's report*, [en ligne], consulté le 20 avril 2020, <https://saportareport.com/deltas-top-credit-rating-reflects-lower-costs-of-hub-at-atl-airport-moodys-report/section/reports/david/>

²⁷⁰ BLANCMONT, T. (2019). *Classement des aéroports 2019 : Singapour toujours selon Skytrax*, [en ligne], consulté le 27 avril 2020, <https://www.air-journal.fr/2019-03-29-classement-des-aeroports-2019-singapour-toujours-selon-skytrax-5211444.html>

Singapour est à la fois un hub aérien, avec son aéroport principal (Changi), et un hub maritime avec son port d'envergure mondiale. Le port de Singapour est le deuxième port de conteneurs du monde.

L'aéroport Changi de Singapour est situé à Singapour. Il comprend trois terminaux, reliés par un métro automatique léger, ainsi qu'un terminal destiné à certaines compagnies low-cost.

Cet aéroport constitue la base de la compagnie Singapore Airlines qui, grâce au modèle hub qu'elle a adopté dans sa stratégie a pu développer ses liaisons entre l'Est et l'Ouest. Aujourd'hui, le groupe Singapore Airlines, représente plus de 50% des passagers, grâce à ses quatre compagnies multimarques : Singapore Airlines, Tigerair, SilkAir et la low-cost Scoot. Par ailleurs, la croissance du trafic à l'aéroport a conduit à la construction d'un nouveau terminal T5, qui sera le terminal privilégié de la compagnie Singapore Airlines. Dans la perspective de développement commercial, l'aéroport de Changi s'est appuyé sur une politique commerciale offensive qui repose sur la différenciation vis-à-vis des autres aéroports de la région. Cette politique repose principalement sur la réduction des taxes aéroportuaires de 50%. Ceci a attiré les compagnies aériennes qui opéraient sur les aéroports de Bangkok et Jakarta, et a participé davantage au développement de la compagnie Singapore Airlines²⁷¹.

3.3 L'exemple de Emirates et le hub de Dubaï

²⁷¹ DEBRAS, B. (2016). *The Good Airport : Singapour - Changi, entre jardins et nuages*, [en ligne], consulté le 02 mai 2020, <https://thegoodlife.thegoodhub.com/2016/11/18/the-good-airport-singapour-changi-entre-jardins-nuages/>

L'aéroport international de Dubaï est un aéroport des Émirats Arabes Unis, desservant la ville de Dubaï et le plus important du pays.

Avec plus de 77 millions de passagers internationaux en transit en 2015, l'aéroport international de Dubaï est le 3^{ème} aéroport le plus fréquenté du monde et le 1^{er} aéroport mondial en volume de trafic international. Désormais, il vise la 2^{ème} place derrière l'aéroport international de Pékin. Cet aéroport représente la plate-forme de correspondance de la compagnie Emirates.

L'aéroport international de Dubaï a connu une croissance importante du trafic passager et fret dans la décennie passée. Entre 1997 et 2015, le nombre total des passagers en transit a augmenté de 815 %.

Avant la création du hub à Dubaï, la compagnie Emirates n'arrivait pas à marquer la différence face aux concurrents de la région. Ainsi, la compagnie opérait des vols vers le sous-continent indien avec quelques dessertes vers les Moyen-Orient. C'est ensuite qu'Emirates Airline s'est appuyé sur le transit des passagers internationaux sur son hub à Dubaï pour développer son trafic aérien. Aujourd'hui le secteur du transport aérien contribue à 30% du PIB de Dubaï, grâce à l'expansion des activités d'Emirates, qui a su profiter de la différenciation du hub de Dubaï pour conforter son essor²⁷².

3.4 L'exemple de KLM et le hub d'Amsterdam-Schiphol

²⁷² IFRI (2019). *Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways : des compagnies aériennes d'envergure mondiale au service du rayonnement des émirats de Dubaï, d'Abou Dhabi et du Qatar*, [en ligne], consulté le 02 mai 2020, https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/lebel_compagnies_aeriennes_emirats_2019_1.pdf

L'aéroport d'Amsterdam-Schiphol est le principal aéroport des Pays-Bas et l'un des principaux aéroports européens.

Avec 63,6 millions de passagers en 2016, il est le troisième aéroport du continent en nombre de voyageurs après Heathrow et Charles-de-Gaulle. Schiphol est la base des compagnies KLM Royal Dutch Airlines, Martinair Holland et Transavia. L'aéroport sert également de hub à EasyJet, TUI, Corendon Dutch Airlines et Vueling, ainsi qu'à Delta Air Lines pour les vols européens.

La transformation de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en hub a élargi le réseau de destinations desservies, et offrir grâce à cette différenciation le leadership à la compagnie KLM. Cette dernière s'est appuyée sur le hub d'Amsterdam pour opérer la majorité de ses liaisons, et augmenter ainsi le nombre de passagers, dont 70% sont des passagers en transfert. Par conséquent, KLM a profité de cette situation pour développer son réseau et contribuer également à l'amélioration de l'accessibilité des Pays-Bas²⁷³.

Section 3. Les stratégies de différenciation basées sur les alliances et les accords commerciaux des entreprises touristiques

À la suite de la déréglementation du transport aérien dans les années 1980, le modèle point-à-point ne répondait plus aux attentes des compagnies aériennes. Certaines compagnies aériennes, comme Delta Air Lines et British Airways, ont commencé à

²⁷³ LIESHOUT, R., BOONEKAMP, T. et BURGHOUWT, G. (2015). *The economic importance of Schiphol's hub function*, [en ligne], consulté le 10 mai 2020, <https://www.seo.nl/en/publications/the-economic-importance-of-schiphols-hub-function/>

explorer des stratégies de hub et à établir des réseaux en étoile. Cependant, si la destination du passager dépasse le réseau de la compagnie aérienne, une seule compagnie ne peut pas fournir de services de transit, de sorte que les compagnies aériennes commencent à chercher des partenaires commerciaux capables d'élargir la couverture de leur réseau et d'augmenter le nombre de destinations possibles. De plus, la déréglementation a créé un nouveau défi pour les compagnies aériennes : la forte concurrence, ce qui a amené les compagnies aériennes à chercher un moyen de différenciation, notamment en réduisant leurs coûts.

L'émergence d'alliances commerciales devait répondre aux problèmes économiques et politiques de l'époque. En effet, entre 1991 et 2001, le nombre d'accords ou de coopération commerciale entre compagnies aériennes est passé de 200 à 500.²⁷⁴

L'alliance des compagnies aériennes, fait référence à deux ou plusieurs compagnies aériennes pour améliorer conjointement l'avantage concurrentiel par rapport aux concurrents, y compris le partage des ressources limitées, le capital marque et l'expansion du marché, la capacité d'améliorer la qualité du service. Et finalement, pour améliorer son but lucratif grâce à de partenariats à long terme. Du point de vue de la pratique, l'Alliance se réfère à la direction par les partis de la coalition atteint un accord stratégique à leur réseau principal de l'itinéraire de connexion, et dans certains domaines clés de la coopération commerciale.

1 La différenciation et les stratégies d'alliance

²⁷⁴ BIRGIT, K. (2002). *The Development of Multilateral Alliances. The Case of the Airline Industry*. Helsinki School of Economics.

L'alliance se définit comme un accord stratégique entre deux ou plusieurs entreprises ou entre une unité commerciale spécifique et départements fonctionnels, afin de parvenir à une sorte d'objectifs stratégiques communs organisés conjointement par l'accord d'entreprise ou d'autres moyens et la forme un consortium, le plus souvent des alliances stratégiques à long terme et la coopération conjointe, la spontanéité et les partis caractéristiques coalition non obligatoires a toujours maintenu l'indépendance de gestion d'entreprise d'origine et le droit d'exploiter complètement indépendant²⁷⁵.

Les alliances stratégiques peuvent apporter de nombreux avantages à la compagnie aérienne notamment dans les offres, le fonctionnement et la gestion de la compagnie aérienne. L'objectif principal de la plupart des alliances aériennes est de générer de meilleurs revenus en modifiant les conditions de fourniture des services aériens. Ils jouent un rôle important dans la fourniture de services aériens sur la plupart des marchés aériens internationaux et nationaux.

Plus innovante a été l'émergence d'alliances mondiales réunissant plusieurs compagnies aériennes de différentes régions pour fournir des réseaux de routes interconnectés dans le monde entier²⁷⁶. La première alliance de ce type à survivre fut le lancement de la STAR Alliance. L'alliance Oneworld a suivi en 1999, puis l'alliance SkyTeam un an plus tard.

Étant donné que la plupart des alliances ont des objectifs globalement similaires, à savoir générer plus de revenus pour les membres de l'alliance et, si possible réduire

²⁷⁵ SOPARNOT, R. (2000). Chapitre 1. La stratégie et les fonctions de l'entreprise, *Management des entreprises. Stratégie. Structure. Organisation*, sous la direction de Soparnot Richard. Dunod, p.7-87.

²⁷⁶ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5^{ème} Edition, New York, Routledge, p. 144-164.

leurs coûts, il existe de nombreuses caractéristiques commerciales communes à tous ou à la plupart des types d'alliances. Par exemple, le partage de codes joue un rôle clé dans la plupart des alliances inter-compagnies aériennes, quelle que soit la forme ou la structure de l'alliance²⁷⁷.

1.1 Les principales alliances des compagnies aériennes du monde

La première alliance de ce type à survivre fut la Star Alliance lancée en 1997 par United Airlines, Lufthansa, Air Canada, SAS et Thai Airways. L'alliance Oneworld a suivi en 1999, puis l'alliance SkyTeam est créé un an plus tard.

En 2019, Selon les statistiques d'IATA²⁷⁸, parmi les 25 premières compagnies aériennes en termes de passager-kilomètre transporté, 16 compagnies sont des membres de ces 3 alliances : 7 compagnies pour Star Alliance, 5 compagnies pour Oneworld et 4 compagnies pour SkyTeam.

Tableau 35. Composition des alliances stratégiques (en mars 2021)

Alliance	Compagnies aériennes
Star Alliance (26)	Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zealand, ANA, Asiana, Austrian Airlines, Avianca, Brussels Airlines, Copa Airlines, Egypt Air, Ethiopian Airlines, EVA Air, Lot Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines System, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South-African Airways, Swiss International Air Lines, TAP Air Portugal, Thai Airways International, Turkish Airlines, United Airlines
SkyTeam (19)	Aeroflot, Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern Airlines, CSA Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, Kenya Airways,

²⁷⁷ *Ibid.*

²⁷⁸ IATA (2021). *World Air Transport Statistics 2020*, p.17

	KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia, Tarom, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines
Oneworld (13)	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Air Maroc, Royal Jordanian, S7 Airlines, Sri Lankan Airlines

Source: *Star Alliance (2021), SkyTeam (2021) et Oneworld (2021)*

1.1.1 Star Alliance

Fondée en 1997, Star Alliance est la première alliance mondiale dans le secteur de l'aviation. Cinq compagnies aériennes ont participé à la création de l'alliance : Air Canada, United, Lufthansa, Scandinavian Airlines et Thai Airways. Aujourd'hui, Star Alliance regroupe 26 transporteurs aériens membres, offrant plus de 19 000 départs quotidiens. Leur flotte combinée de plus de 5 000 avions dessert plus de 1 300 destinations dans 195 pays à travers le monde²⁷⁹. Les transporteurs membres du réseau comprennent les plus grandes compagnies aériennes et des entreprises régionales de taille plus modeste dans le secteur de l'aviation.

Dans sa stratégie marketing, Star Alliance a misé sur la diversité et richesse des compagnies aériennes membres, en conservant leur identité culturelle et leur style, tout en respectant les normes de sécurité et de service à la clientèle. Afin de coordonner les activités de l'alliance, une société de projets a été établie à Francfort en Allemagne. La coordination porte essentiellement sur les infrastructures, la communication, les espaces partagés entre les compagnies afin d'offrir la meilleure expérience aux voyageurs²⁸⁰. L'alliance a mis en place un programme de fidélité

²⁷⁹ Star Alliance, *Envolez-vous vers plus de 1 300 destinations autour du monde grâce au réseau*, [en ligne], consulté le 28 octobre 2020, <https://flights.staralliance.com/en/>

²⁸⁰ Star Alliance, *A Propos de Star Alliance*, [en ligne], consulté le 28 octobre 2020, <https://www.staralliance.com/fr/about>

« MileagePlus » qui permet aux voyageurs de cumuler des miles en voyageant avec l'une des compagnies membres de l'alliance²⁸¹.

Star Alliance investit en continu dans le digital afin d'offrir le meilleur service à ses passagers. Récemment, l'alliance s'est associée avec le site de réservation Skyscanner, dans le but de permettre aux voyageurs de l'alliance de comparer les vols sur le site²⁸². En outre, Star Alliance a lancé une plate-forme de services numériques (DSP) comme première étape vers une amélioration globale des services numériques et mobiles offerts aux clients voyageant sur le réseau de 28 compagnies aériennes membres de Star Alliance. La plate-forme a été développée et mise en œuvre en collaboration avec la société mondiale de services professionnels Accenture dans le cadre de la stratégie de l'Alliance visant à améliorer davantage le parcours client. Ainsi, le DSP peut collecter des données fournies par une compagnie aérienne membre individuelle ou une source tierce et les mettre à la disposition de tous les membres, leur permettant de les intégrer dans leurs propres applications numériques destinées aux clients. L'objectif à plus long terme est de permettre aux clients d'utiliser le site Web ou l'application mobile de n'importe quelle compagnie aérienne membre pour obtenir toutes les informations dont ils ont besoin pour voyager sur plusieurs compagnies aériennes membres de Star Alliance²⁸³.

Par ailleurs, et dans le cadre des mesures de lutte contre la pandémie de COVID-19, l'alliance a mis en place le programme « Star Alliance Biometrics », qui est une

²⁸¹ UNITED (2020). *Fier d'être membre de Star Alliance*, [en ligne], consulté le 30 octobre 2020, <https://www.united.com/ual/fr/fr/fly/company/star-alliance.html>

²⁸² BLANCMONT, T. (2019). *Star Alliance améliore la recherche multi-transporteurs*, [en ligne], consulté le 30 octobre 2020, <https://www.air-journal.fr/2019-02-18-star-alliance-ameliore-la-recherche-multi-transporteurs-5210495.html>

²⁸³ AVIANCA, (2018). *Star Alliance creates digital services platform with Accenture*, [en ligne], consulté le 30 octobre 2020, <https://www.avianca.com/otr/en/about-us/news-center/avianca-news/digital-service-platform/>

application de reconnaissance faciale dont le but est de faciliter l'embarquement et d'éviter les contacts. Cette application consiste à effectuer les contrôles des voyageurs sur des points qui nécessitaient auparavant la présentation du passeport et du billet d'avion²⁸⁴.

1.1.2 Oneworld

En réponse à la création de Star Alliance, American Airlines, British Airways, Qantas Airways et Cathay Pacific Airways ont estimé que la création de Star Alliance menace directement leur position concurrentielle sur le marché international. Ils ont ainsi établi une autre alliance stratégique - Oneworld en février 1999. Son siège social est situé à New York, aux États-Unis. Oneworld regroupe actuellement quatorze membres. Elle possède une flotte de 3 296 appareils et effectue 13 000 vols par jours pour desservir 1000 aéroports localisés dans 170 pays dans le monde. L'alliance a également introduit récemment une nouvelle forme d'adhésion. Le modèle « Oneworld Connect » permet un meilleur accès aux alliances pour les petites compagnies aériennes régionales. Fiji Airways est la première compagnie aérienne à adhérer à ce programme²⁸⁵.

Les avantages offerts par Oneworld aux voyageurs sont : assurer des transferts plus fluides pour les passagers de toutes les compagnies aériennes membres, garantir un meilleur soutien aux passagers, offrir une grande gamme de produits dans le monde, améliorer la coopération dans le cadre des programmes de fidélité, faciliter l'accès

²⁸⁴ La Revue du Digital, (2020). *L'alliance de 26 compagnies aériennes Star Alliance bascule son informatique dans le Cloud public*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://www.larevuedudigital.com/lalliance-de-26-compagnies-aeriennes-star-alliance-basculer-son-informatique-dans-le-cloud-public/>

²⁸⁵ Oneworld (2020). *14 Global Airlines, une alliance exceptionnelle*, [en ligne], consulté le 06 novembre 2020, <https://fr.oneworld.com/members>

aux salons aux aéroports, créer plus d'accords de partage de code et de vols de correspondance entre les compagnies aériennes membres²⁸⁶.

En 2020, les compagnies aériennes membres de Oneworld se sont engagées à réduire leurs émissions de carbone nettes d'ici 2050. Ainsi, les 13 compagnies aériennes membres de l'alliance prévoient d'atteindre cet objectif dans le cadre environnemental existant préalablement convenu par les gouvernements, notamment par l'intermédiaire de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). En effet, les compagnies aériennes développeront leurs approches individuelles pour atteindre l'objectif d'émissions nettes de carbone nulles d'ici 2050, grâce à diverses initiatives telles que des mesures d'efficacité, des investissements dans des carburants d'aviation durables et des avions plus économes en carburant, une réduction des déchets et du plastique à usage unique, et du carbone. Plusieurs autres initiatives, y compris l'utilisation de matériaux plus durables, l'investissement dans des avions plus économes en carburant et le développement de carburants d'aviation durables sont déjà en cours dans de nombreuses compagnies aériennes membres. British Airways, par exemple, fait partie d'une initiative visant à transformer les déchets ménagers et commerciaux en carburéacteur renouvelable. American Airlines a entrepris une vaste initiative de remplacement de sa flotte qui a accueilli plus de 500 nouveaux avions plus économes en carburant dans sa flotte au lieu d'avions moins efficaces, et elle a également commencé à adopter du carburant d'aviation durable²⁸⁷.

²⁸⁶ Oneworld, (1988). *Five leading airlines to launch oneworld global alliance*, [en ligne], consulté le 06 novembre 2020,

<https://web.archive.org/web/20110715002430/http://www.oneworld.com/ow/news/details?objectID=1271>

²⁸⁷ Oneworld, (2020). *Oneworld member airlines commit to net zero carbon emissions by 2050*, [en ligne], consulté le 07 octobre 2020,

<https://www.oneworld.com/news/2020-09-11-oneworld-member-airlines-commit-to-net-zero-carbon-emissions-by-2050>

1.1.3 SkyTeam

En juin 1999, Air France et Delta Air Lines ont annoncé la signature d'un accord stratégique exclusif de longue durée en prélude à la fondation d'une grande alliance globale²⁸⁸ afin de contrer la Star Alliance. En 2000, SkyTeam a été créée conjointement par Air France, Delta Air Lines, Aeromexico et Korean Air. Son siège se situe depuis 2009 en Pays-Bas. Aujourd'hui l'alliance compte 19 compagnies membres et les compagnies membres de l'alliance effectuent plus de 15 000 vols par jours vers 1 036 destinations situées dans 170 pays dans le monde²⁸⁹.

Afin de conforter sa position sur le marché mondial, SkyTeam collaborent avec des partenaires européens, américains et asiatiques exploitent conjointement des vols en vertu des accords « Partage de codes ». Ceci permet également aux membres de l'alliance de faire face aux fluctuations du marché comme par exemple dans le cas d'une situation économique difficile. Par ailleurs, l'alliance SkyTeam s'appuie sur un large réseau d'itinéraires dans le monde, construit grâce notamment aux aéroports puissants et hubs dans le monde. Les principaux aéroports sont : Aeroflot de Moscou – Cheremetiëvo, Air France et de KLM de Paris – Charles de Gaulle, Schiphol d'Amsterdam, l'aéroport de base Delta à Atlanta, Korean Air à Séoul – l'aéroport Incheon, ainsi que le premier aéroport en Amérique latine – Mexico City – la base d'Aeromexico²⁹⁰.

²⁸⁸ CAREY, S., WALL, R. (2017). *Air France Says Delta, China Eastern Each Acquiring 10% of Its Shares*, [en ligne], consulté le 12 novembre 2018, <https://www.wsj.com/articles/air-france-says-delta-china-eastern-each-acquiring-10-of-its-shares-1501174313>

²⁸⁹ SkyTeam (2020). *SkyTeam Airline Alliance Facts & Figures*, [en ligne], consulté le 18 octobre 2020, <https://www.skyteam.com/en/about>

²⁹⁰ Aeroflot (2018). *Pourquoi SkyTeam?*, [en ligne], consulté le 12 novembre /2018, https://www.aeroflot.ru/ru-fr/about/skyteam_alliance/why

Dans le cadre de sa démarche d'innovation, en particulier dans le secteur de la technologie, SkyTeam s'est engagé à développer plusieurs produits axés sur la technologie en réponse aux besoins de ses clients. Par exemple, SkyTeam Rebooking a été lancé en 2018 comme solution technologique innovante conçue pour réduire les inconvénients causés aux clients par les retards, les annulations et les déviations de vol. En outre, SkyTeam a récemment lancé des cartes d'aéroport, conçues pour aider les clients à se retrouver dans les hubs mondiaux de SkyTeam, en réduisant le stress et en facilitant le processus de transfert²⁹¹.

1.2 Les stratégies d'alliance et les moyens de différenciation

Dans le cadre de la différenciation offerte par les alliances, il est important de souligner que chaque alliance tente de proposer plus d'avantages aux consommateurs ayant des besoins et attentes différents, afin d'assurer une meilleure satisfaction. Dans cette perspective, chaque alliance essaye d'améliorer les avantages offerts pour les passagers. La différenciation ainsi se manifeste par les avantages suivants : le voyage avec un seul billet à travers le monde, sans devoir récupérer le bagage aux différentes escales, une harmonisation des horaires de correspondance pour un meilleur confort du passager et de mettre en place des programmes de fidélisation en commun²⁹². Ces services doivent jouer un rôle dans le choix du consommateur de consommer le service de transport aérien, ainsi que dans le choix de la compagnie aérienne pour ses déplacements.

²⁹¹ SkyTeam (2018). *SkyTeam develops new technology delivering increased seamlessness for customers*, [en ligne], consulté le 15 décembre 2018, <https://www.skyteam.com/en/about/press-releases/press-releases-2018/skyteam-develops-new-technology-delivering-increased-seamlessness-for-customers>

²⁹² CERVONI, E. (2019). *Les alliances entre compagnies aériennes*, [en ligne], consulté le 26 mai 2020, <https://blog.optionway.com/compagnies-aeriennes/les-alliances-entre-compagnies-aeriennes/>

1.2.1 L'accord de partage de code

Les compagnies aériennes qui s'associent dans un accord de partage de code ajustent non seulement les horaires pour offrir un voyage fluide aux clients, mais elles peuvent également adapter les tarifs des billets de partage de code multi-compagnies aériennes. Une recherche menée par Jan Brueckner avec des données de l'enquête sur l'origine et la destination des passagers du département américain des transports montre que les alliances inter-compagnies conduisent à des tarifs plus bas, à la fois dans le cas des accords de partage de code, et sous l'immunité antitrust pour coordonner les prix entre les compagnies aériennes.²⁹³

Dans le cadre de l'immunité antitrust, les compagnies aériennes peuvent collaborer à la fixation des prix. Dans les accords de partage de code entre partenaires non immunisés, les compagnies aériennes optent pour un tarif réparti entre les transporteurs exploitants selon une formule de prorata basée sur la distance. Dans les deux cas, les compagnies aériennes stimulent la demande avec des tarifs interlignes plus bas qui peuvent se traduire par des bénéfices plus élevés que sans collaboration. Ce comportement de tarification contraste avec un cas de non-coopération dans lequel les compagnies aériennes sur une route multi-segments fixent un tarif distinct pour chaque segment. À partir de là, l'itinéraire à arrêts multiples est commercialisé à un tarif total plus élevé, en additionnant les tarifs locaux.

Un cas différent est celui des voyages sans escale opérés par un seul transporteur dans le cadre d'un accord entre les transporteurs sur les routes de porte à porte. Cette

²⁹³ TUGORES-GARCÍA, A. (2018). *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development*, these, Universitat Politècnica de Catalunya, [en ligne], consulté le 26 mai 2020, <https://core.ac.uk/download/pdf/10127599.pdf>

situation, dans laquelle les deux ou plusieurs transporteurs réunis détiennent une part de marché importante, peut conduire à un comportement collusoire entre eux. Dans ce cas, la coordination des prix pour les compagnies aériennes pourrait se traduire par un tarif plus élevé²⁹⁴ et, encore une fois, des bénéfices plus élevés.

Par conséquent, la mise en place de l'accord de partage de code entre les compagnies, doit participer au rayonnement de la compagnie. La différenciation ici prend la forme d'une amélioration de la visibilité de la compagnie aérienne sur le marché et de générer des bénéfices supplémentaires. Ce partage de code offre une optimisation des horaires de vols en offrant un délai court entre l'atterrissage et le décollage lors d'un changement d'avion. Par conséquent, cette mesure vise à faire gagner du temps au voyageur sur le trajet complet et de répondre à la demande de consommateurs de plus en plus exigeants en termes d'horaires et de temps.

1.2.2 L'augmentation de la fréquence de desserte

Les économies de densité se rapportent à la diminution des coûts unitaires lorsque les services de transport dans un réseau augmentent, non pas par une taille de réseau étendu mais une densité de trafic plus élevée²⁹⁵. Pour cela, les compagnies aériennes pourraient utiliser des avions plus gros, soit plus rentable. Des densités plus élevées de réseau permettent une utilisation plus intensive des installations au sol, du capital humain et des avions. Ceci a conduit à l'émergence de réseaux en hub & spoke.²⁹⁶

²⁹⁴ BARNEY, J. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 16.2, p.53-57.

²⁹⁵ Oum & Waters (1996) described the economies of density as the lower increase in cost when expanding traffic in a network of constant size, whereas they referred to economies of scale as the diminishing average cost of increasing network size with constant traffic density.

²⁹⁶ TUGORES-GARCÍA, A. (2008). *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development*, these, Universitat Politècnica de Catalunya, [en ligne], <https://core.ac.uk/download/pdf/10127599.pdf>

Une analyse de Brueckner & Spiller (1994) ont constaté qu'une augmentation du trafic de 10% entraînait une réduction de 3,75% des coûts marginaux. L'implication de ces résultats est que les compagnies aériennes choisissent de se développer en augmentant les fréquences sur les routes où elles sont déjà établies, augmentant ainsi leur part de marché²⁹⁷.

Les compagnies aériennes peuvent augmenter la densité de flux en fusionnant ou en s'associant avec des compagnies aériennes concurrentes. Dans le cas particulier des alliances mondiales, les compagnies aériennes alignées peuvent bénéficier d'économies de densité de trafic de deux manières différentes. La première consiste à consolider les opérations avec les compagnies aériennes dont les réseaux se chevauchent, ce qui réduit le nombre de prétendants sur le marché et augmente la densité du trafic sur leurs routes, diminuant ainsi les coûts marginaux. L'existence d'économies de densité peut aider à expliquer les phénomènes de partenariat ou de fusion des compagnies aériennes pour augmenter leurs revenus même lorsqu'elles desservent les mêmes nœuds et qu'une augmentation significative de la taille du réseau n'est pas attendue. La réduction du nombre de concurrents peut également aider la compagnie aérienne à accroître son pouvoir de marché. La deuxième méthode consiste à canaliser les passagers en correspondance en partage de code depuis les compagnies aériennes partenaires, ce qui se traduit par un volume plus élevé de passagers par itinéraire et un coût passager-mile inférieur. Par rapport à un scénario non collaboratif, les compagnies aériennes alignées peuvent servir des passagers en correspondance qui auparavant auraient été traités par la compagnie

²⁹⁷ BRUECKNER, J. K. et SPILLER, P. T. (1994). Economies of traffic density in the deregulated airline industry. *The Journal of Law and Economics*, 37(2), 379-415.

aérienne partenaire à faible densité de routes ou par une autre compagnie aérienne concurrente.

1.2.3 Le partage des services au sol

En plus de partage de code dans le cadre des alliances, une autre forme de différenciation se manifeste par le partage des services au sol, aux terminaux et aux portes ainsi que les services d'entretien des appareils. Ce partage des infrastructures au sol permet aux compagnies aériennes d'améliorer leur efficacité par une multiplication et une facilitation des services au sol au sein d'une même alliance : les salons d'attente privés, l'agence de représentation, l'enregistrement... Par conséquent, les services offerts aux passagers permettent aux compagnies aériennes d'une même alliance de se différencier des autres alliances. En outre, elles offrent aux consommateurs un maximum de confort et une meilleure expérience au sol.

Par ailleurs, le partage des services au sol offre une harmonisation des horaires de vol, offrant ainsi un meilleur service pour les passagers, notamment dans les aéroports hubs. En effet, l'utilisation des hubs des partenaires par les compagnies aériennes dont le cadre de l'alliance permet d'augmenter les parts de marchés sur les liaisons. Ces dernières sont favorables pour répondre à la demande de la clientèle business, qui est avantageuse sur le plan financier²⁹⁸.

1.2.4 La création d'un programme commun d'accumulation de points (les Miles pour SkyTeam)

²⁹⁸ STRALE, M. (2006). Géographie mondiale des alliances de compagnies aériennes. *Belgeo. Revue belge de géographie*, 2006, no 4, p. 437-464.

Une compagnie aérienne alignée a le potentiel de vendre des billets à partir de ses propres canaux de distribution vers n'importe quel endroit couvert par l'alliance, augmentant ainsi l'utilité de la compagnie aérienne aux yeux du consommateur. Ceci pourrait être favorisé par le nombre de destinations desservies qui pourrait augmenter la fidélité des consommateurs à la marque. Un autre avantage marketing supplémentaire est que l'évaluation des consommateurs peut potentiellement augmenter en offrant un programme de fidélisation plus attrayant (FFP), car les passagers peuvent gagner des miles sur des itinéraires partout dans le monde chaque fois qu'ils voyagent avec des partenaires de la compagnie aérienne émettrice de FFP. Vice versa, il existe également des avantages marketing, car les détenteurs de FFP de compagnies aériennes alignées donnent de la valeur à une compagnie aérienne partenaire pour compter le kilométrage FFP sur leurs itinéraires. En fait, les avantages des FFP plus attractifs des réseaux combinés ont été signalés dès les années 1980 (Levine, 1987)²⁹⁹. Cette pratique incite les consommateurs à voyager plus régulièrement avec les compagnies et participe à la hausse des arrivées touristiques dans les destinations. Ici, la différenciation se manifeste par les avantages offerts aux voyageurs dans le cadre de l'alliance. Par conséquent, les alliances tentent d'offrir le meilleur programme de fidélité afin de séduire le consommateur, dont le choix de la compagnie pourrait reposer sur le programme de Miles le plus avantageux pour lui.

2 Les stratégies de coopération avec les groupes hôteliers

Sur un marché concurrentiel, les compagnies aériennes cherchent de plus en plus à se réinventer en vue de développer une offre qui répond aux besoins et attentes des

²⁹⁹ PELS, E. (2001). A note on airline alliances, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 7, Issue 1, p.3-7.

voyageurs. Cette diversification d'offres doit permettre aux compagnies de monter en puissance et d'améliorer sa notoriété auprès des consommateurs.

Dans le cadre des accords commerciaux, les compagnies se sont positionnées sur des stratégies de coopération avec les groupes hôteliers. Cette stratégie n'est pas récente sur le marché ; elle prend de plus en plus de l'ampleur et s'inscrit dans les coopérations interentreprises (B to B). Cette coopération s'avère bénéfique pour les deux parties avec un avantage économique mutuel et permet d'offrir une meilleure expérience pour les voyageurs. Néanmoins, ces stratégies sont très peu analysées dans la littérature, alors que ces coopérations sont parfois cruciales dans le secteur du transport aérien³⁰⁰.

L'importance de ces coopérations réside dans la création des avantages mutuels à travers des partenariats stratégiques afin de faire face aux changements continus dans les modes de consommation³⁰¹. Sachant que les hôtels et les compagnies aériennes sont deux secteurs fondamentaux de l'industrie touristique avec une haute connexion et sont en général inclus dans les forfaits de voyage.

Dans la littérature, certains auteurs comme Martin, souligne la coopération des compagnies aériennes et les hôtels dans le cadre d'un programme interentreprises (B to B), notamment les programmes de fidélité et l'échange de points de récompense. C'est le cas du partenariat entre American Airlines et Hilton Hotels en 2014, Delta

³⁰⁰ KU, E., YANG, C., HUANG, M. (2012). Partner Choice: Adaptation of Strategic Collaboration Between Travel Agencies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 37(4). p.516-536.

³⁰¹ DOĞAN, H., BARUTÇU, S., NEBİOĞLU, O., DOĞAN, I. (2012). Perceptions of Hotel Top Managers for Opportunities and Strategic Collaboration with a Foreign Partner in Tourism Sector: An Applied Research in Alanya Destination. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, p.1218-1227.

Airlines et Starwood en 2013, United Airlines et Marriott en 2013³⁰². D'autres types de coopération concernent l'hébergement de l'équipage ou la gestion des perturbations des compagnies aériennes, où les hôtels sont fortement impliqués dans l'efficacité des opérations irrégulières des compagnies aériennes³⁰³.

La coopération entre les compagnies aériennes est multidimensionnelle. Elle se traduit par les programmes de fidélisation ; des outils marketing dont le but est de récompenser les clients fidèles. Dans ce cadre, Steinhoff et Palmatier définissent un programme de fidélité comme « *tout système d'incitation institutionnalisé qui tente d'améliorer le comportement de consommation des clients au fil du temps* »³⁰⁴. Ils peuvent être rencontrés dans de nombreux secteurs tels que les chaînes de vente au détail et d'hôtels, les compagnies aériennes et les sociétés de cartes de crédit entre autres³⁰⁵. Par ailleurs, l'évolution des technologies de l'information a contribué à la création d'une nouvelle génération de pratiques de gestion de la relation client (CRM) par les responsables marketing dont l'un d'entre eux se concentre sur la participation des clients : le programme de fidélité³⁰⁶.

En fait, American Airlines a introduit le premier FFP en 1981, une pratique qui était suivie par plusieurs industries, notamment l'hôtellerie, les services financiers et les détaillants, qui coopèrent fréquemment dans le cadre de tels programmes³⁰⁷. Aegean

³⁰² MARTIN, G. (2014). Airlines and hotels team up to reward each other's loyalty program members, Forbes. [en ligne], consulté le 12 décembre 2020, <https://www.forbes.com/>

³⁰³ IATA (2014). Operations Control (OCC), Airline Cost Conference, Geneva 25-27 August 2014., [en ligne], consulté le 12 décembre 2020, <https://www.iata.org/whatwedo/workgroups/documents/acc-2014-gva/occ-3-occ.pdf>

³⁰⁴ STEINHOFF, L., PALMATIER, R. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 44(1), p.88-107.

³⁰⁵ HOSSAIN, M., KIBRIA, H., FARHANA, S. (2017). Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airline Business? – A Study on Air Berlin. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 10(4), p.360-375.

³⁰⁶ LASKARIN, M. (2013). Development of Loyalty Programs in the Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19(1), p.109-123.

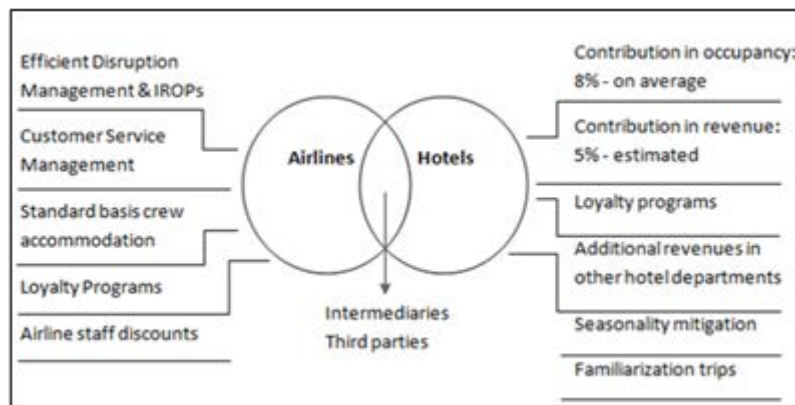
³⁰⁷ STEINHOFF, L., PALMATIER, R., op.cit

Airlines, United Airlines et les hôtels Accor sont quelques exemples qui participent à des réseaux de programmes de fidélité déclarant, sur leurs sites Web d'entreprise, respectivement, des partenaires d'hôtels et de compagnies aériennes. Par conséquent, compte-tenu des processus susmentionnés et de la gestion des perturbations également, il est bien entendu que la connexion entre les compagnies aériennes et les hôtels est multidimensionnelle. En plus d'être les deux parties d'un forfait de voyage, ils sont partenaires dans des programmes de fidélité, et ils coopèrent également dans le cadre de la reprise rapide des services des compagnies aériennes. Les deux dimensions concernent la qualité du service et la gestion du service client, sans négliger l'importance opérationnelle de l'hébergement de l'équipage³⁰⁸. Étant donné que les compagnies aériennes sont également des affaires, des accords de coopération B2B ont été développés pour soutenir les deux secteurs du tourisme. Cette coopération couvre les besoins des compagnies aériennes et génère des avantages pour les hôtels, qui incluent la contribution à l'occupation des hôtels (en particulier dans les périodes de faible demande), aux revenus, dans l'atténuation de la saisonnalité, etc.

Dans ce sens, les recherches ont montré également qu'il existe effectivement des accords de coopération au bénéfice des compagnies aériennes et des hôtels. Les compagnies aériennes en bénéficient dans le cadre du processus de marketing et de gestion du service client, avec des programmes de fidélisation, l'hébergement des équipages et la récupération d'un service de qualité en cas d'opérations irrégulières, tandis que les hôtels bénéficient d'une contribution de 8% à l'occupation moyenne, ce qui est significatif pour la faible demande et 5% de revenu.

³⁰⁸ TERHO, H., HALINEN, A. (2007). Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, Vol. 60(7), p.720-730.

Figure 17. Accords de coopération entre hôtels et compagnies aériennes : structure et avantages



Source : SERGOPOULOS, K., POULAKI, I. (2019)

La figure ci-dessus présente la structure des accords de coopération entre les compagnies aériennes et les hôtels et les avantages que les deux parties en retirent. Les contrats peuvent être signés directement avec les négociations tarifaires, les termes et conditions fixés par les équipes d'entreprise impliquées³⁰⁹.

Ce phénomène de coopération ne cesse de prendre de l'ampleur. Ainsi, les accords de coopération entre les compagnies aériennes et les groupes hôteliers peuvent se manifester par la création d'un programme de fidélité qui permet de cumuler des miles. Par exemple, Qatar Airways offre des miles à ses clients fidèles à chaque fois qu'ils effectuent des réservations dans les hôtels partenaires³¹⁰.

A son tour, Louvre Hotels Group, et dans le cadre de sa stratégie de fidélisation de la clientèle affaires, a signé des partenariats en 2016 avec trois compagnies aériennes :

³⁰⁹ SERGOPOULOS, K., POULAKI, I., et al. (2019). Cooperation agreements and customer portfolio management in hotel industry: the airline market segment, *Journal of Tourism and Management Research*, Vol. 4, No 3, p.548-561.

³¹⁰ Qatar Airways (2020), *Plus de Qmiles avec nos partenaires*, [en ligne], consulté le 22 décembre 2020, <https://www.qatarairways.com/fr-fr/Privilege-Club/our-partners.html>

Ethiopian Airlines, Gulf Air et Tunisair. Ce programme doit permettre à la clientèle de cumuler des miles auprès des compagnies à chaque fois qu'ils réservent dans les hôtels du groupe³¹¹. Au-delà de la fidélisation des clients, l'objectif de cette coopération est de renforcer la visibilité des compagnies et des hôtels, tout en capitalisant sur la clientèle affaires. Le choix de ces compagnies aériennes en particulier repose sur l'existence des hôtels du groupe dans les destinations desservies par les compagnies.

La création de partenariats dans le cadre de coopération entre les compagnies aériennes et les hôtels s'est multipliée récemment, Radisson Hôtel Group et Hainan Airlines ont lancé un partenariat stratégique, Marriott et Emirates ont mis en place un programme de fidélité en commun, Accor a lancé avec l'Américain Sabre une plateforme de réservation unifiée, Hilton Worldwide a créé un partenariat international inédit avec la compagnie aérienne ANA...

3 Les stratégies de coopération avec les entreprises de location

La coopération des compagnies aériennes s'est déployée également au niveau des entreprises de location, notamment celles de location de voiture. L'objectif est de diversifier l'activité et d'élargir la clientèle et de la fidéliser. Dans ce cadre, la compagnie easyJet a créé un partenariat avec CarTrawler pour une durée de 4 ans en vue de proposer la location de voitures partout dans le monde avec les meilleures offres. Un message fort de la part de CarTrawler qui affirme que « *la capacité de CarTrawler à collaborer avec des entreprises internationales pour les aider à se*

³¹¹ Louvre Hotels Group (2016). *louvre hotels group signe de nouveaux partenariats avec 3 compagnies aériennes*, [en ligne], consulté le 28 décembre 2020, <https://www.louvrehotels.com/fr/nos-actualites/louvre-hotels-group-signe-de-nouveaux-partenariats-avec-3-compagnies-aeriennes>

diversifier et à toucher davantage de clients en améliorant leur offre et leur rapport qualité-prix ». Selon la plateforme, ce type de collaboration permet à la compagnie aérienne de croître considérablement sa part avec une croissance du nombre de passagers. Andrew Middleton, directeur commercial d'easyJet, a déclaré : « *Nous sommes très heureux de lancer notre nouveau partenariat avec CarTrawler, car il est essentiel d'offrir à nos clients une expérience numérique parfaitement intégrée qui leur donne accès à ce qu'il y a de meilleur en matière de sélection, de qualité et de prix... CarTrawler a été choisi en raison de son expertise inégalée en matière de technologie de voyage à l'échelle mondiale* »³¹².

D'autre part, easyJet a prolongé son partenariat mis en place en 2003 avec le réseau Europcar. Cette collaboration a permis à des millions de clients de louer un véhicule Europcar par le biais d'easyJet et profiter ainsi de tarifs exclusifs. Dans cette perspective, la Présidente du Directoire, a indiqué qu'« *En offrant des services complémentaires, notre partenariat contribue à la fidélisation des clients à long terme. Dans les années à venir, nous comptons améliorer encore la valeur et les services que nous proposons aux passagers d'easyJet en dévoilant de nouvelles innovations conçues pour répondre à davantage de besoins de mobilité* »³¹³.

Un autre exemple de collaboration avec les entreprises de location est celui d'Air France qui a renouvelé en 2017 son contrat exclusif avec Hertz, en proposant aux passagers de nouveaux produits et services de location de voiture. Dans le cadre de cet accord renforcé, les clients d'Air France pourront bénéficier d'une réduction

³¹² FABI, S. (2019). *EasyJet en partenariat avec CarTrawler pour proposer la location de voiture*, [en ligne], consulté le 16 janvier 2021, <https://www.air-journal.fr/2019-12-08-easyjet-en-partenariat-avec-cartrawler-pour-proposer-la-location-de-voiture-5216774.html>

³¹³ KOSSA, J. (2017). *Le réseau Europcar prolonge son partenariat avec easyJet !*, [en ligne], consulté le 18 janvier 2021, <https://www.toute-la-franchise.com/news-466941-europcar-partenariat-easyjet.html>

entre 10% et 15% en faisant appel aux services de location de base proposés par Hertz dans le monde entier. A chaud fois qu'ils louent avec Hertz, les clients pourront cumuler 100 Miles supplémentaires sur le programme de fidélité Flying Blue³¹⁴.

³¹⁴ Air France (2017). *Air France et hertz renouvellent leur partenariat exclusif*, [en ligne], consulté le 18 janvier 2021, <https://corporate.airfrance.com/fr/communique-de-presse/air-france-et-hertz-renouvellent-leur-partenariat-exclusif>

CHAPITRE 3

LES NOUVELLES STRATEGIES TOURISTIQUES ET

LES COMPAGNIES AERIENNES A BAS COUTS

(LOW-COST)

La déréglementation du marché du transport aérien et la différenciation des compagnies aériennes, ont conduit à une multiplication des dessertes sur le marché et à la hausse de la concurrence. Bien que la différenciation des compagnies aériennes et la création des hubs ont favorisé la hausse des échanges sur le marché et l'exploitation de nouveaux marchés touristiques, le marché s'est rapidement saturé et les compagnies exploitant les hubs ont pris de l'avance. Face à ces nouveaux enjeux du marché, les compagnies aériennes se sont lancées dans une nouvelle politique, en vue de redynamiser l'offre en matière du tourisme. Ceci a été un facteur clé dans l'apparition des compagnies low-cost sur le marché.

Ces éléments soulèvent plusieurs questions : Quel est le champ d'application de la théorie des coûts comparatifs dans l'explication des échanges sur le marché ? Quelles sont les stratégies adoptées par les compagnies aériennes pour développer le secteur du tourisme ? Quel rôle les compagnies low-cost ont-elles joué dans l'émergence de nouvelles destinations touristiques ?

Ces interrogations nous conduisent à analyser dans un premier temps les fondements théoriques de la stratégie touristique dans les coûts comparatifs (*Section 1*). Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à étudier le modèle des compagnies low-cost et ses portées dans la théorie des coûts comparatifs (*Section 2*). Dans un troisième temps, nous montrerons le rôle des compagnies régulières dans la création des compagnies low-cost (*Section 3*). Dans un dernier temps, nous analyserons les stratégies touristiques des compagnies low-cost (*Section 4*).

Section 1. Les fondements théoriques de la stratégies touristiques :

Les coûts comparatifs

La théorie des coûts comparatifs a été employé pour expliquer les flux de commerce international. Par la suite, cette théorie a trouvé son champ d'application dans le commerce des services, notamment le tourisme.

1 La présentation

Afin de comprendre les portées de la théorie des coûts comparatifs dans le secteur du transport aérien, il est important de comprendre cette théorie avec les différents modèles abordés dans la littérature.

1.1 L'explication de la théorie des coûts comparatifs

L'échange international et la spécialisation des pays dans la production des biens et services sont étudiées à travers la théorie de l'avantage comparatif. Au début du XIXe siècle, les travaux de David Ricardo ont permis une meilleure appréhension du fonctionnement des échanges internationaux et les conséquences sur les pays qui commercent entre eux.

Le modèle factoriel

Le modèle factoriel repose principalement sur l'analyse de l'abondance des facteurs de production pour expliquer les flux des biens échangés et permet par la suite de définir la structure du commerce international. L'objectif de cette approche est d'analyser le rôle des dotations factorielles comme déterminant dans les échanges et

la création d'un avantage comparatif. Dans ce sens, il est important d'étudier l'abondance des facteurs à partir de l'analyse de la source des échanges. Ricardo souligne dans son analyse la forte productivité d'un bien ou d'un autre comme facteur déterminant dans la spécialisation internationale. En effet, cette spécialisation engendre des gains pour l'un et des pertes pour l'autre. Dans ce sens, l'échange n'offre pas une meilleure répartition des gains entre les pays qui échangent et ainsi il est considéré comme inégalitaire.

Pour Ricardo, le principe de l'avantage comparatif, dénommé aussi le principe des coûts comparés, s'énonce : « *à la condition nécessaire et suffisante qu'il existe une différence entre les coûts comparés constatés en autarcie dans plusieurs pays, chacun d'eux trouvera avantage à se spécialiser et à exporter les biens pour lesquels il dispose du plus fort avantage comparé ou du moindre désavantage comparé, en important en échange les autres biens de ses partenaires* »³¹⁵.

Par la suite, le modèle d'Heckscher-Ohlin a fourni une vision plus large que le modèle de Ricardo sur les abondances en facteurs. Ce modèle considère que l'abondance relative des facteurs est un déterminant des prix, et donc de la spécialisation internationale³¹⁶. L'importance des analyses théoriques du modèle d'HOS réside dans l'attention attribuée aux gains du commerce dans l'explication de la spécialisation des pays dans la production des biens et services³¹⁷. En effet, l'importance des ressources ou des facteurs mis à disposition d'un pays dans la production sont déterminant des dotations factorielles.

³¹⁵ LASSUDRIE-DUCHÊNE, B. et ÜNAL-KESENCI, D. (2002). *L'avantage comparatif, notion fondamentale et controversée*. L'économie mondiale, p.90-104.

³¹⁶ KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELTIZ, M. (2015). *Economie internationale* (10^{ème} édition), Montreuil, Pearson, p.89.

³¹⁷ KRUGMAN, P., OBSTFELD, M. et MELTIZ, M. (2015), *Op.cit.*, p.90.

L'avantage comparatif et le commerce international

Selon la théorie d'Heckcher et Ohlin, les déterminants de l'avantage comparatif à la production sont les dotations relatives des facteurs de production : la terre, le travail et le capital. En effet, un pays dont les facteurs de production sont relativement abondants localement pour un produit, aura un avantage comparatif pour ce produit. Cet avantage repose sur le cout des intrants et des marchandises nécessaires à la production, et qui serait déterminant dans la production de produits moins chers comparé à un autre pays où les intrants nécessaires à la production sont rares localement³¹⁸. L'approche d'Heckcher et Ohlin est illustrée par l'abondance en facteurs dans certains pays : la population et le capital physique (cf. tableau 36). L'abondance relative de chaque pays est ainsi déterminée par le rapport capital physique/population active.

Tableau 36. Les dotations factorielles de certains pays en 1994

(En millions de dollars EU et en millions)

Pays	Capital Physique (Milliards \$)	Population active (Millions)	Dotation factorielle relative
Inde	482	254	1,9
Brésil	507	53	9,6
Corée	204	14	14,6
Mexique	353	23	15,3
Etats-Unis	3 696	116	31,9
Canada	419	12	34,9
Allemagne	1 018	26	39,2
Japon	2 336	59	39,6
Suisse	120	3	40,0
France [a]	616	22	28,0
[b]	819	22	37,2

Source : MARKUSEN, J.R., MELVIN, J.R., MASKUS, K.E. et al. (1995)

³¹⁸ OHLIN, B. (1933). *Interregional and International Trade*, Cambridge, Harvard University Press, p.617.

Dès lors, le modèle d'Heckscher et Ohlin explique que l'avantage comparatif dans la production d'un bien repose sur la jouissance d'un pays d'un facteur de production abondant, ce qui explique les gains qui apparaissent à l'échange³¹⁹. Par conséquent, une optimisation de l'utilisation du facteur abondant permettra au pays d'augmenter ses exportations et de payer par la suite les importations du bien relativement intensif dans l'autre facteur.

L'approche néo-factorielle

Dans le cadre de ses travaux sur le commerce américain, Leontief montre à partir de l'analyse des données du commerce que les industries exportatrices sont plus intensives en capital alors que les importations sont plus intensives en travail, pour former des industries substitués aux importations³²⁰. En revanche, Leontief n'a pas fait pas la différence entre travail qualifié et non qualifié.

Par ailleurs, Kenen considère le capital humain ou la main d'œuvre qualifiée est un facteur crucial permettant d'améliorer le niveau d'exportation pour un pays. Dans ce cas, deux facteurs seront déterminant dans la production : la main d'œuvre qualifiée et la quantité en valeur ajoutée. Ainsi, l'amélioration de la productivité d'un pays s'appuie sur un investissement dans le capital, aussi dénommé capital éducatif, tel que décrit par Kenen³²¹. Dans ce même sens, Jean-Louis Mucchielli souligne qu'« *Un pays relativement abondant en capital exportera des biens intensifs en travail*

³¹⁹ VELLAS, F. (1981). *Echange international et qualification du travail*, Paris, Economica, p. 20.

³²⁰ LEONTIEF, W. (1964). An international comparison of factor costs and factor use, *American Economic Review*, Vol. 54, n° 2, p.335-345, [en ligne], consulté le 23 mars 2018, <http://www.nber.org/chapters/c4979.pdf>

³²¹ KENEN, P.B. (1965). Nature, capital, and trade, *Journal of political economy*, Vol. 73, n° 5, p.437-460, [en ligne], consulté le 10 avril 2018, http://www.jstor.org/stable/1829133?seq=1#page_scan_tab_contents

qualifié, alors qu'un pays relativement peu abondant en capital exportera des biens intensifs en travail qualifié »³²². Par conséquent, l'échange des biens et services entre les pays repose sur le travail qualifié ; déterminant dans l'apparition de l'avantage comparatif³²³.

Par ailleurs, certains échanges entre les pays développés et les pays en développement portent sur des produits manufacturés s'expliquent par des différences de qualification³²⁴ d'où une explication de l'échange entre ces deux groupes de pays. Cette hypothèse est partiellement rejetée du fait que les échanges entre les pays du Nord et le pays du Sud proviennent d'une disparité au niveau des dotations en facteurs de production, plutôt qu'une différence de la qualification de la main d'œuvre. Par conséquent, ces flux d'échange de produits manufacturés à forte valeur ajoutée entre le Nord et le Sud ne permet pas d'égaliser les revenus, mais au contraire favoriser l'écart et les inégalités Nord-Sud.

1.2 La prise en compte de la théorie des coûts comparatifs dans le transport aérien

Bien que le modèle factoriel ait comme but d'engendrer une égalisation parfaite des prix de facteurs entre les pays qui échangent, ce modèle n'aborde pas les différences technologiques ou celles des dotations en facteur qui pourraient être importantes, et créer ainsi des différences de rémunération. Dès lors, la théorie de dotations factorielles aura des conséquences sur les différences internationales par le biais de

³²² MUCCHIELLI, J.L., MAYER, T. (2010), *Op.cit.*, p.159.

³²³ VELLAS, F. (2007). *Economie et politique du tourisme international*, Paris, Economica, p.54.

³²⁴ WOOD, A. (1994). Give Heckscher and Ohlin a chance!, *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 130, n° 1, p.20-49, [en ligne], consulté le 26 avril 2018, http://econpapers.repec.org/article/sprweltar/v_3a130_3ay_3a1994_3ai_3a1_3ap_3a20-49.htm

l'abondance des facteurs de production. Les flux d'échange observés au niveau international sont basés sur les différences quantitatives des facteurs de production³²⁵. Dans le domaine de transport aérien, nous observons des flux d'échange de services sur le marché mondial. Ceci soulève la question suivante : Comment expliquer les flux d'exportation et d'importation par la théorie de l'avantage comparatif ?

Avant d'aborder le sujet, il est important de souligner qu'un service est généralement considéré comme non stockable et intangible. Dans la littérature, la non-stockabilité du service induisait qu'il peut rarement pratiquer le commerce au sens traditionnel, ou en d'autre sens « *transfrontière* ». Pour certains auteurs : « *ce sont alors les producteurs ou les consommateurs qui doivent se déplacer* ». A partir de cette réflexion, la plupart des services ont été considérés pour longtemps fondamentalement non échangeables (*non tradable*)³²⁶.

Comme souligné précédemment, la qualification du travail constitue un facteur crucial dans la spécialisation internationale qui pourrait expliquer les flux d'échange sur le marché international. Premièrement, les dotations en qualification du travail, en fonction des spécialisations des pays, doivent influencer les coûts de production des services pour les compagnies aériennes. Deuxièmement, la mobilité du travail dans le secteur du tourisme se manifeste par le déplacement de cadres d'un pays disposant des qualifications dans un autre qui ne disposent pas assez de qualifications, illustrant ainsi la mobilité du travail dans le tourisme³²⁷. Le secteur du transport aérien ne fait pas l'exception, car il est considéré comme une branche de l'industrie touristique.

³²⁵ VELLAS, F. (1981), *Op.cit.*, p.56.

³²⁶ BROUSSOLLE, D. (2012). Le commerce des services, un commerce en trompe-l'œil?, *Revue économique*, 2012, Vol. 63, no 6, p.1145-1177.

³²⁷ VELLAS, F. (2007), *Op.cit.*, p.52.

« *We are only at the beginning of lasting and major changes in tourism; the megatrend is tourism for wellness and there is significant need for completely new occupational profiles and qualifications to achieve this megatrend in a qualified manner* »³²⁸.

En effet, l'avantage comparatif, dans cette industrie de main d'œuvre, dépend de l'abondance en travail qualifié et non qualifié, qui est une décomposition de la qualité du travail³²⁹. Le tourisme et en particulier le transport aérien restent des secteurs très spécifiques pour la main-d'œuvre, car il existe encore des besoins généraux et de base pour tous, que leur absence constitue un désavantage concurrentiel, comme le manque de connaissance des langues étrangères, ou la connaissance des outils marketing³³⁰. Par conséquent, chaque catégorie de travail exige des besoins spécifiques en compétences dans le secteur du tourisme et de transport aérien. Au niveau de la gestion, ce sont plutôt des compétences transversales, de sorte que les gestionnaires ont souvent des compétences dans la comptabilité, le marketing, le droit, l'économie, etc. Néanmoins, d'autres compétences sont exigées comme les compétences en informatique, la planification commerciale et stratégique, le développement de produits, l'innovation, la gestion des ressources humaines, la gestion de projet. D'autres catégories de travail peuvent être définies : les superviseurs, la main-d'œuvre qualifiée et semi-qualifiée.³³¹

³²⁸ RITTER, S. (2005). Trends and skills needed in the tourism sector: 'tourism for wellness', *Trends and skill needs in tourism*, Vol. 115, p.79.

³²⁹ VELLAS, F. (2007), *Op.cit.*, p.58.

³³⁰ STRIETSKA-ILINA, O. (2005). *Trends and skill needs in tourism*. Brussels, dans PICARD, D. (2015). Making ecotourism sustainable: refocusing on economic viability. Lessons learnt from the "Regional strategic action plan for coastal ecotourism development in the South Western Indian Ocean". *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 23, n° 6, p. 819-837.

³³¹ COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, EUROPEAN PARLIAMENT *et al.* (2000). *Social Policy Agenda: Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Office for official publications of the European Communities, p.26.

Dans le cadre de la création de l'avantage comparatif lié au coût de production, par exemple les compagnies pourraient avoir recours à la diminution du coût important lié à l'exploitation de l'équipage, qui représente environ 10% des coûts d'opération. A ce titre, il est important de mentionner qu'il existe deux types d'équipages pour le personnel de bord : le Personnel Navigant Technique (PNT) et le Personnel Navigant Commercial (PNC). En effet, les compagnies aériennes tentent de baisser le coût de mise à disposition de l'équipage. Néanmoins, il existe des contraintes pour atteindre cet objectif, qui seront liées à la réglementation en vigueur (sécurité, syndicats des pilotes). S'impose ainsi l'affectation des équipages en tenant compte des critères suivants : la qualification, la localisation (disponibilité locale ou réacheminement) et la disponibilité de travail (niveau de leur charge de travail). Ceci montre l'importance de la qualification de travail dans la création de l'avantage comparatif par la création de flux d'échange de service de transport aérien entre les pays³³².

2 La prise en compte des compagnies aériennes dans l'explication de la théorie

Afin de montrer de quelle manière les compagnies aériennes sont prises en compte dans l'explication de la théorie des coûts comparatifs, nous avons analysé selon deux critères : le critère prix en prenant l'exemple de la compagnie américaine Southwest Airlines et le critère service en prenant l'exemple de la compagnie Singapore Airlines.

³³² CHARFEDDINE, S. (2004). *Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain*, Thèse de doctorat. Université Toulouse le Mirail-Toulouse II

2.1 Le coût comparatif sur le prix : Southwest Airlines

Depuis la déréglementation de l'industrie aérienne américaine en 1978, il y a eu beaucoup de débats sur la structure que prendrait l'industrie³³³. Avant l'apparition de la déréglementation, la plupart des économistes ont convenu que la déréglementation de l'industrie du transport aérien améliorerait le bien-être des consommateurs. Bien que la plupart le font encore, l'augmentation de la concentration au niveau national a suscité des inquiétudes quant à la compétitivité de l'industrie. Un certain nombre de fonctionnalités se sont développées dans l'industrie du transport aérien avec le potentiel d'augmentation des barrières à l'entrée, telles que le hub-and-spokes, les systèmes informatiques de réservation, les programmes de fidélisation...³³⁴. Malgré ces résultats, l'expérience de Southwest Airlines a pu concurrencer les systèmes en étoile en offrant un service point-à-point bon marché. Cette compagnie doit son succès à un modèle low-cost qui a impacté la structure de l'industrie du transport aérien aux États-Unis, et a conduit certains à croire que l'équilibre à long terme de l'industrie inclura le « Southwest model » pour les trajets courts et les systèmes en étoile pour les longues routes de transport³³⁵. La figure 18 illustre le réseau en étoile de la compagnie Southwest Airlines depuis l'aéroport de Chicago.

³³³ FOUNTAIN, S., MORRISON, J., SMITH, S., *et al.* (1995). *Ultrasonographic growth measurements in triplet pregnancies*. *Journal of perinatal medicine*, Vol. 23, No 4, p.257-263.

³³⁴ JOESCH, J., ZICK, C. (1994). Evidence of changing contestability in commercial airline markets during the 1980s. *Journal of consumer affairs*, Vol. 28, No 1, p.1-24.

³³⁵ RICHARDS, K. (1996). The effect of Southwest Airlines on US airline markets. *Research in Transportation Economics*, Vol. 4, p.33-47.

Figure 18. Carte des destinations desservies par Southwest Airlines depuis l'aéroport de Chicago en 2012



Source : World Airlines News

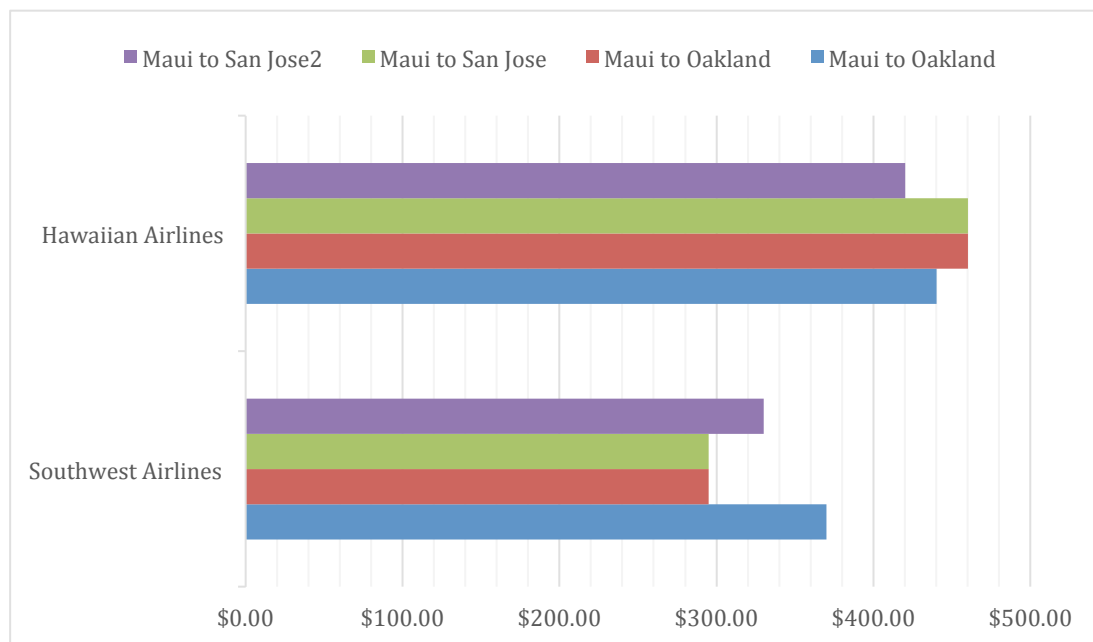
Southwest est la première compagnie low-cost dans le monde, qui a été créée en 1967 et a adopté un modèle de point-à-point contrairement à la plupart des autres compagnies qui privilégiait le modèle de « hub and spokes ». La particularité de cette compagnie est de proposer des billets à des prix relativement bas, et maintenir ainsi un avantage concurrentiel sur le marché de transport aérien aux États-Unis. Cette baisse des prix a conduit à une réduction du tarif moyen des tarifs sur les routes empruntées par cette compagnie et a permis la croissance de nombre de passagers³³⁶. Dans ce sens, Vowles a souligné que la présence Southwest est un déterminant des tarifs aériens moyens³³⁷.

Le diagramme ci-après souligne par exemple la compétitivité des prix de la compagnie Southwest Airlines sur 4 liaisons aux États-Unis par rapport à la compagnie Hawaiian Airlines, et ceci pour les mêmes dates.

³³⁶ REN, J. (2020). Fare impacts of Southwest Airlines: A comparison of nonstop and connecting flights. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 84: 101771.

³³⁷ VOWLES, T. (2000). The effect of low fare air carriers on airfares in the US. *Journal of Transport Geography*, Vol. 8, No 2, p.121-128.

Graphique 19. Comparaison des prix de vols entre SouthWest Airlines et Hawaiian Airlines en (Dollar américain)



Source : Maui Now

La généralisation des prix bas de billets par Southwest interroge sur sa stratégie pour réaliser des bénéfices. En réalité, la compagnie a adopté une stratégie pour baisser ses coûts de production et réaliser des bénéfices sur l'ensemble des vols qu'elle opérerait. Cette économie des coûts repose sur plusieurs facteurs réunis qui participent à la création d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres compagnies présentes sur le marché américain.

Premièrement, Southwest opère uniquement sur un seul modèle d'aéronef le Boeing 737. Ainsi, tous les pilotes de la compagnie sont capables de piloter n'importe quel avion de la flotte. Ceci est également le cas pour les membres de l'équipage (hôtesse, stewards...) qui sont formés à des procédures et des réglementations communes. De plus, la compagnie est parfois amenée à employer une main d'œuvre polyvalente qui permet de réaliser plusieurs tâches.

Deuxièmement, la compagnie a tenté d'optimiser l'exploitation au sol par un système de rotation rapide et l'utilisation des aéroports secondaires. Pour cela, elle a créé une procédure de pré-positionnement de passagers afin d'effectuer un embarquement fluide. Ainsi, l'avion ne restait pas plus de 30 min au sol³³⁸.

Troisièmement, Southwest applique une tarification au vol point par point. Ainsi, les passagers ne sont pas obligés de réserver un vol aller/retour pour optimiser leur budget. A cela s'ajoute le service wifi et deux bagages en soute gratuits, ce qui permet aux passagers de réaliser des économies sur les vols par rapport aux autres compagnies. En outre, la compagnie introduisait l'automatisation en continu, ce qui a contribué à la réduction des coûts et maintenir l'avantage concurrentiel sur lequel repose la marque de l'entreprise. Southwest a agrandi les comptoirs de billetterie et les points de contrôle de sécurité et a augmenté sa main-d'œuvre aéroportuaire. Le processus d'embarquement a été rationalisé en remplaçant le système traditionnel de carte d'embarquement en plastique par un système automatisé, et le transporteur a déployé une nouvelle technologie d'enregistrement automatique. Ceci a permis une expansion du marché de la compagnie qui a commencé à cibler les grands marchés urbains, et a participé davantage à la réduction des coûts de marketing et de relations publiques.

Quatrièmement, Southwest a investi dans le capital humain, par la création d'une image de marque interne qui fournit des comportements spécifiques pour garantir l'adhésion des employés à sa culture conviviale. L'accent mis sur le respect, la préoccupation et une attitude bienveillante envers tous les clients est une

³³⁸ ROBERTS, D., GRIFFITH, J. (2019). A Tale of Two Airlines: A Comparative Case Study of High-Road versus Low-Road Strategies in Customer Service and Reputation Management, *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, Vol. 6, No 2, p.4.

caractéristique de la stratégie de marketing interne. Cette culture d'entreprise a permis de renforcer la motivation des employés, ce qui se traduit par des niveaux de service de qualité supérieure, la satisfaction de la clientèle et une rentabilité plus élevée. Southwest a réalisé un bénéfice chaque année depuis 1973 ; la seule compagnie aérienne américaine à le faire³³⁹. Dans cette perspective, la compagnie Southwest a été classée en tête du classement Workforce 100 en 2019. Ce classement récompense les entreprises qui ont excellé en ressources humaines. Les principales préoccupations en matière de ressources humaines pour 2019 ont inclus les défis d'acquisition de talents, l'évolution du rôle de l'intelligence artificielle (IA) dans les ressources humaines, la meilleure façon d'utiliser les informations basées sur les données et un accent accru sur l'agilité³⁴⁰.

Sur le plan touristique, en entrant sur certains marchés aux États-Unis, la compagnie a permis à certaines villes de devenir des destinations touristiques, comme Buffalo, Hartford, Ontario et Oakland, à leur tour, les habitants de ces villes deviennent des voyageurs fréquents vers des destinations touristiques traditionnelles comme Las Vegas, San Diego et la Floride. Aux États-Unis, le terme « Southwest Effect » a été employé par le DOT³⁴¹ américain en 1993, pour décrire comment l'entrée de Southwest sur un nouveau marché affectait les services aériens sur cette route³⁴².

Le modèle économique de la compagnie Southwest Airlines, a été reproduit plus tard en Europe par des compagnies low-cost telles que easyJet, Vueling ou Ryanair,

³³⁹ CZAPLEWSKI, A., FERGUSON, J., MILLIMAN, J. (2001). Southwest Airlines: How internal marketing pilots success, *Marketing Management*, Vol. 10, No 3, p.14.

³⁴⁰ CARSEN, J. (2019). *Southwest Airlines ranked world's No. 1 company for HR*, [en ligne], consulté le 26 janvier 2021, <https://www.hrdiver.com/news/southwest-airlines-ranked-worlds-no-1-company-for-hr/554930/>

³⁴¹ Department of Transport

³⁴² BAILEY J. (2019). *How Southwest Pioneered The Low Cost Carrier Model*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, <https://simpleflying.com/southwest-lcc-model/>

consiste donc en premier lieu à faire la chasse aux coûts. « *Si le consommateur recourt aux "low cost", c'est pour trois raisons : le prix, le prix et le prix* », déclare Olivier Fainsilber, consultant au cabinet Oliver Wyman. Également, le modèle de Southwest est devenu inspirant même dans d'autres secteurs que le transport aérien³⁴³.

Dans ce sens, Bennet et Craun en 1993 ont étudié l'effet d'entrée de Southwest Airlines sur le marché américain en soulignant l'impact au niveau de trois volets : l'impact concurrentiel en termes de croissance de nombre de passagers et de réduction tarifaire sur une liaison où Southwest Airlines est entrée, une baisse des tarifs dans les aéroports environnants et l'adoption du modèle économique par les compagnies aériennes sur de nouveaux marchés³⁴⁴.

Ces travaux ont été également adopté ultérieurement dans les analyses de l'impact de la compagnie Southwest sur le tourisme. Cet impact se traduit par les avantages suivants : l'augmentation de nombre de destinations touristiques en raison de l'utilisation des aéroports secondaires, la diminution de la saisonnalité, avec une répartition plus homogène du trafic tout au long de l'année, la réduction des tarifs en dehors des horaires de pointe ce qui a permis de proposer des voyages en milieu de semaine³⁴⁵.

L'impact l'entrée des compagnies aériennes low-cost sur le marché comme Southwest a été mis en évidence dans la littérature par Schlumberger et Weisskopf,

³⁴³ RAZWMON, O. (2011). *Dans l'aérien, la réussite d'un modèle*, [en ligne], consulté le 16 mai 2019, http://www.constructif.fr/bibliotheque/2011-2/dans-l-aerien-la-reussite-d-un-modele.html?item_id=3082

³⁴⁴ BENNETT, R., CRAUN, J. (1993). *The Airline Deregulation Evolution Continues: The Southwest Continues*. *Department of Transportation Washington DC*. [en ligne], consulté le 16 mai 2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a299083.pdf>

³⁴⁵ SCHLUMBERGER, C., NEIVA, R. (2018). *The emergence of low-cost airlines in Africa*. *The Economics and Political Economy of African Air Transport*. Routledge, p.99-116.

qui ont souligné comment le développement des services du transport aérien a favorisé la création d'un avantage économique dans les régions ou destinations desservies. Cette entrée affecte non seulement le marché de l'aviation, mais également d'autres industries, notamment le tourisme, première cible des compagnies.

L'impact l'entrée des compagnies aériennes low-cost sur le marché comme Southwest a été mis en évidence dans la littérature par Schlumberger et Weisskopf, qui ont souligné comment le développement des services du transport aérien a favorisé la création d'un avantage économique dans les régions ou destinations desservies. Cette entrée affecte non seulement le marché de l'aviation, mais également d'autres industries, notamment le tourisme, première cible des compagnies low-cost³⁴⁶.

Cette analyse montre comment le modèle de la compagnie Southwest a été un succès sur le marché de transport aérien aux États-Unis, grâce notamment à ses coûts d'exploitation les plus bas sur le marché. La réduction des coûts de production a permis à la compagnie de baisser ses prix et de créer par conséquent un avantage comparatif par rapport aux autres compagnies et expliquer les flux d'échange sur le marché qui ont favorisé le développement touristique de certaines destinations.

2.2 Le coût comparatif sur le service offert : Singapore Airlines

La compagnie Singapore Airlines a ouvert son bureau à Paris en 1972 dans l'optique de préparer l'arrivée de son premier vol régulier en 1976. Depuis, la compagnie

³⁴⁶ SCHLUMBERGER, C. et NORA, W. (2014). *The Impact of Low-Cost Airlines*, p.23-34.

singapourienne ne cesse de monter en puissance jusqu'à être la première à opérer un A 380 à CDG³⁴⁷. Cet engagement initial de Singapore Airlines pour des niveaux de service et d'innovation exceptionnels était déterminant dans son futur développement et son leadership sur le commerce de services dans la région et dans le monde.

La compagnie doit également son expansion à plusieurs facteurs qui ont conduit à la montée en puissance de la compagnie face à la forte concurrence sur le marché. Le premier facteur est celui des itinéraires alloués par la compagnie, qui reflétaient souvent les stratégies des compagnies low-cost, en offrant des services point-à-point pour séduire les passagers, en leur permettant d'éviter les transferts chronophages dans les hubs.

En outre, afin d'offrir un service d'excellence, la compagnie a investi dans de nouveaux appareils tels que le Boeing 777 et l'Airbus A380 et a retiré les anciens appareils de sa flotte tels que les Airbus A310 et les Boeing 747-400. En plus d'améliorer le confort des passagers, cet investissement a permis à la compagnie de diminuer les coûts de la maintenance, une utilisation optimisée au quotidien, et de lancer par conséquent de nouvelles innovations³⁴⁸. Ces innovations portent sur le salon de l'Airbus A340-500, l'internet en vol, les services de courrier électronique, des suites entièrement fermées de la flotte phare d'A380³⁴⁹. Ainsi, la compagnie a

³⁴⁷ TOURMAG (2012). *Singapore Airlines : stratégie de recentrage sur la zone Asie Pacifique*, [en ligne], consulté le 11 juin 2017, https://www.tourmag.com/Singapore-Airlines-strategie-de-recentrage-sur-la-zone-Asie-Pacifique_a56144.html

³⁴⁸ HERACLEOUS, L., WIRTZ, J. (2010). Singapore Airlines' balancing act. *Harvard Business Review*, Vol. 88, No 7/8, p.145-149.

³⁴⁹ FAN, T., LINGBLAD, M. (2016). Thinking through the meteoric rise of Middle East carriers from Singapore Airlines' vantage point. *Journal of Air Transport Management*, Vol.54, p.111-122.

continué de renforcer sa position leader du marché dans la région grâce aux différentes innovations³⁵⁰.

En revanche, la compagnie Singapore Airlines a été confrontée à de nouveaux défis, notamment la concurrence des pays à faible revenu en Asie du Sud-Est marché comme Air Asia, Cebu Pacific et Lion Air, et du Compagnies aériennes du Moyen-Orient, à savoir Emirates Airlines, Etihad Airways et Qatar Airways. La concurrence des compagnies du Moyen-Orient représentait une vraie menace sur les marchés européen, australien et indien, à cause notamment du niveau de service élevé dans ses cabines, en plus du service de transit proposé entre l’Australie et l’Europe grâce aux hubs de Dubaï et Doha. Dans ce contexte, le positionnement géographique unique de ces compagnies a joué un rôle considérable, en étant à moins de huit heures de vol d'une grande partie de la population mondiale. Face à cette menace, Singapore Airlines a répondu en introduisant des produits et services supplémentaires, y compris Internet sans fil à bord (Wi-Fi), la création de la classe Premium Economy et un programme de rénovation de leur Boeing 777³⁵¹.

Toutes ces innovations ont permis à la compagnie d’offrir un service haut de gamme à des clients très exigeants en se différenciant des autres compagnies concurrentes. Dans cette perspective, la compagnie a créé un département de développement de services qui affine et teste minutieusement tout changement avant son introduction. Ce département entreprend des recherches, des essais, des études de temps et de mouvement, des maquettes, en évaluant la réaction des clients ; afin de garantir qu'une innovation de service soit soutenue par les procédures appropriées.

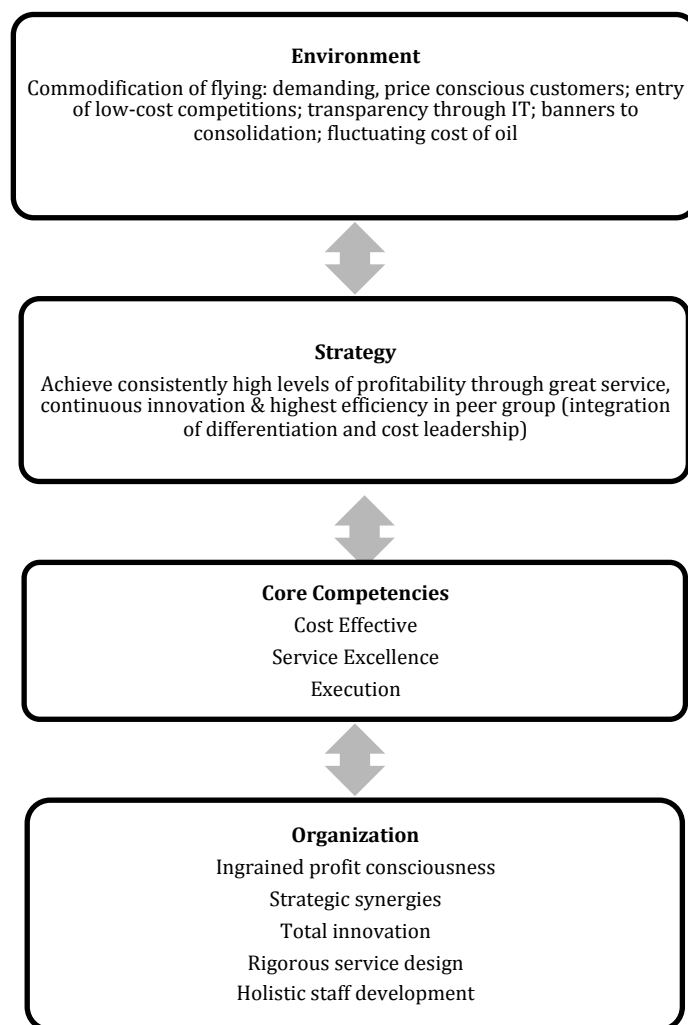
³⁵⁰ HERACLEOUS, L. WIRTZ, J., et al. (2009). *Flying high in a competitive industry: secrets of the world's leading airline*. McGraw-Hill Singapore-Professional.

³⁵¹ RAYNES, C., TSUI, K. (2019). Review of Airline-within-Airline strategy: Case studies of the Singapore Airlines Group and Qantas Group, *Case studies on transport policy*, Vol.7, No1, p.150-165.

Par ailleurs, l'enjeu est resté élevé pour Singapore Airlines, non seulement par ses concurrents mais aussi par ses clients, qui ont des attentes démesurées. Elle ne visait pas à être beaucoup mieux mais juste un peu mieux dans chacune de ses fonctions et offres que ses concurrents. Ce non seulement une innovation constante, mais aussi une innovation totale - l'innovation dans tout, tout le temps. Surtout, cela soutient également la notion de rapport coût-efficacité. En plus des améliorations progressives, Singapore Airlines met également en œuvre fréquemment des initiatives majeures visant à maintenir l'excellence du service. Les initiatives organisationnelles incluent le programme « Service exceptionnel sur le terrain », « Transformer le service client » et « Soar », pour « Le service avant tout ». Afin d'inspirer des innovations de service en continu, la compagnie s'est efforcée d'acquérir une compréhension approfondie des tendances dans les modes de vie des clients. En effet, la compagnie a fait un choix stratégique clair d'être à la fois leader et suiveur. C'est un pionnier des innovations qui ont un impact important sur le service client, par exemple, les divertissements en vol, la cuisine gastronomique qui comprend des vins fins, la possibilité de commander à l'avance son choix de plats par Internet, des « lits » dans les airs³⁵².

Le service développé par la compagnie est illustré dans le schéma ci-après à travers les interactions entre l'organisation, la stratégie et l'environnement. Tous ces facteurs sont cruciaux pour développer un service de qualité et garder un niveau d'innovation élevé, induisant un réel avantage comparatif par rapport aux autres concurrents présents sur le marché du transport aérien.

³⁵² HERACLEOUS, L., WIRTZ, J. (2009). Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 15, Issue 6, p.274-279.

Figure 19. Représentation de la stratégie de Singapore Airlines³⁵³

Source : HERACLEOUS, Loizos et WIRTZ, Jochen 2012

Cependant, le positionnement de service proposé par la compagnie est bien défini par le consommateur mais aussi influencé par l'entreprise. La compagnie a su se différencier sur le marché grâce à ses classes Business et Première qui bénéficient d'une qualité de service à bord haut de gamme, un service client personnalisé, un produit de qualité, une différenciation et des prix élevés.

³⁵³ HERACLEOUS, L., WIRTZ, J. (2012). Strategy and organisation at Singapore Airlines: achieving sustainable advantage through dual strategy. *Energy, Transport, & the Environment*. London, Springer, p.479-493.

La clientèle cible de la compagnie est celle des clients business, ainsi Singapore Airlines a pour mission l'excellence et comme vision d'être leader du marché. En revanche, la compagnie n'a pas souhaité délaissier les autres parts de marchés économiques. Dans cette optique, la compagnie a adopté une stratégie multimarque, innovante dans le secteur du transport aérien. Ainsi, le groupe SIA se décline en quatre marques : Singapore Airlines reste la marque « phare », qui offre un service premium dans toutes les classes, y compris en classe économique, avec une classe haute gamme Economy Premium lancée en 2015 avec des standards très élevés. Vient ensuite sa filiale régionale Silk Air, qui joue le rôle de soutien à Singapore Airlines notamment sur les lignes régionales à volume moindre. Cette compagnie a converti sa flotte d'Airbus A319 et A320 en une flotte de Boeing 737-800 et B737-MAX8. Quant à Scoot, elle dessert quelques lignes déjà exploitées par SIA, mais vise également la clientèle à petit budget avec une spécialisation dans la desserte de la Chine. La dernière compagnie du groupe est la Tigerair qui représente le segment ultra low-cost³⁵⁴. Cette stratégie multimarque est venue conforter la place de la compagnie sur le marché et de confirmer l'avantage comparatif en sa faveur.

L'accent mis sur l'investissement dans le capital humain est évident avec le protocole établi pour l'embauche et la longévité des employés de l'organisation. Par exemple, SIA embauche des personnes principalement sur la base de l'âge, sous la prémisse de la perception culturelle et le niveau de confort fournit un niveau de respect des personnes âgées. De plus, les dirigeants de SIA ont affirmé qu'une population d'employés plus jeune est plus facile à influencer et à développer pour adopter et suivre des procédures. La stratégie de la compagnie Singapore Airlines lui a permis

³⁵⁴ CITRINOT, L. (2016). *Stratégie multi-marques payante pour Singapore Airlines*, [en ligne], consulté le 2 juin 2017, <https://www.voyages-d-affaires.com/strategie-multi-marques-payante-singapore-airlines-20160222.html>

de conserver des avantages dans un marché hautement concurrentiel³⁵⁵. Le capital humain a montré également son impact positif sur la performance organisationnelle.

En résumé, il est clair que Singapore Airlines a atteint ce niveau de performance grâce à sa double stratégie : la différenciation par l'excellence du service et l'innovation et le leadership simultanément des coûts dans son groupe. Cette double stratégie a porté ses fruits et en 2018, le World Airlines Awards a classé la compagnie Singapore Airlines au premier rang dans son classement des meilleures compagnies aériennes du monde. En 2019, la compagnie est passée au deuxième rang du classement derrière Qatar Airways³⁵⁶.

Singapore Airlines soutient cette double stratégie de différenciation et de maîtrise des coûts internes à travers la compétence de base d'excellence de service rentable, enchâssée dans un système unique et auto-renforçant de processus et d'activités organisationnels. Par conséquent, son positionnement sur le marché grâce aux services uniques et innovants lui a permis de garder des longueurs par rapport aux concurrents. On parle ici d'un avantage comparatif qui explique les flux d'échanges de services. Par ailleurs, l'impact de la compagnie ne s'est pas arrêté dans le secteur du transport aérien. Il s'est également traduit dans d'autres secteurs comme le tourisme dont le transport aérien est un élément fondamental, qui participe directement à son essor.

Dans le même contexte, la compagnie Singapore Airlines a signé en 2011 un accord commercial avec Tourism Australia en vue de stimuler la croissance future du

³⁵⁵ ZENTNER, A. (2016). *Service as a Strategy: A Review of Singapore Airlines*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, https://www.researchgate.net/publication/315488196_Service_as_a_Strategy_A_Review_of_Singapore_Airlines

³⁵⁶ SKYTRAX World Airline Awards, *World's Top 100 Airlines 2019*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-100-airlines-2019/>

tourisme en Australie. Dans le cadre de cet accord, les deux parties fiancent des activités de promotion pour inciter les touristes à visiter l'Australie, notamment dans les pays émergents comme la Chine, l'Inde, l'Indonésie, l'Allemagne et la France³⁵⁷. Ainsi, ce partenariat reflète l'engagement à long terme et la contribution du secteur de transport aérien à l'industrie du tourisme.

D'après le rapport économique de l'IATA, le développement du transport aérien au Singapour porté par la compagnie Singapore Airlines a contribué à 11,8% du PIB en 2018, grâce notamment aux arrivées touristiques par avion. En outre, le secteur du tourisme a participé à la création de 152 000 emplois en par rapport l'année 2017 et ceci grâce aux dépenses des touristes³⁵⁸. La politique de la compagnie Singapore Airlines a porté ses fruits et s'est traduite par la croissance des arrivées touristiques à Singapour, soit une +6,2% en 2018 par rapport à 2017, pour enregistrer 18,5 millions de touristes³⁵⁹.

Section 2. Le modèle des compagnies aériennes low-cost et la stratégie de coût

En tant que nouveau type de concept d'exploitation des compagnies aériennes, les compagnies aériennes low-cost sont apparues pour la première fois aux États-Unis. En 1971, Southwest Airlines a inventé de manière innovante l'exploitation des

³⁵⁷ SINGAPORE AIRLINES (2011). *Singapore Airlines Deepens Links With Tourism Australia*, [en ligne], consulté le 25 avril 2019, https://www.singaporeair.com/en_UK/vn/media-centre/press-release/article/?q=en_UK/2011/April-June/20Jun2011-1601

³⁵⁸ IATA (2018). *The importance of air transport to Singapore*, [en ligne], consulté le 25 avril 2019, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/singapore--value-of-aviation/>

³⁵⁹ Budget Direct Insurance (2021). *Singapore Tourism Statistics 2021*, [en ligne], consulté le 11 mai 2021, <https://www.budgetdirect.com.sg/travel-insurance/research/singapore-tourism-statistics>

compagnies aériennes low-cost et est devenue la première compagnie aérienne low-cost au monde.

1 La définition des compagnies aériennes low-cost

Dans le cadre de ses analyses des stratégies concurrentielles pour une firme, Porter définit trois éléments clés pour la firme : une domination globale au niveau des coûts, une différenciation, une concentration de l'activité. Ces éléments permettent à la firme de surclasser les autres firmes concurrentes du secteur sur le marché³⁶⁰.

Dans cette perspective, il affirme que « *la domination au niveau des coûts nécessite la mise en place offensive d'installations d'échelle efficace, la recherche vigoureuse des réductions de coût que permet l'expérience, le contrôle serré des coûts et des frais généraux, la volonté d'éviter les comptes de clients marginaux, la minimisation des coûts dans les domaines de la recherche et du développement, des services, de la vente, de la publicité, etc.* »³⁶¹.

Dans ce sens, les dirigeants des compagnies aériennes low-cost doivent s'absorber dans le contrôle des coûts. Le but est l'obtention d'un coût faible par rapport à celui des concurrents qui représente un facteur clé crucial dans la stratégie de la compagnie, encore qu'il soit impossible d'ignorer les services, la sécurité ou d'autres domaines³⁶².

³⁶⁰ PORTER, M., DE LAVERGNE, P., SUDRIE, G. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, p.37-51.

³⁶¹ PORTER, M., DE LAVERGNE, P., SUDRIE, G. *op.cit.*, p.38-39.

³⁶² *Ibid.*

Bien que toute politique de rationalisation des dépenses ne soit pas synonyme de stratégie de domination par les coûts, cette stratégie conduit souvent à une production ou une distribution de masse en grande série de façon à atteindre la taille suffisante ou critique qui permette à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle et de synergies.

En ce qui concerne les compagnies aériennes low-cost, les caractéristiques de base sont suivantes³⁶³:

- Exploiter des itinéraires moyen et court-courriers avec un fort flux de passagers ;
- Ne fournit pas de services supplémentaires tels que des repas gratuits ;
- Généralement, utilisation de l'aéroport secondaire ;
- Flotte modèle unique ;
- Réduction considérable des coûts d'exploitation, vente des billets avec un prix inférieurs à celui des compagnies aériennes à service complet, etc.

Tableau 37. La comparaison entre les compagnies aériennes à bas coûts et les compagnies aériennes traditionnelles

Caractéristiques	Compagnies aériennes à bas coûts	Compagnies aériennes traditionnelles	Avantage des compagnies aériennes à bas coûts
Flotte	Un seul type (généralement A320 ou B737) ; Très intensif de siège (ex. le modèle A320 avec 180 sièges)	Plusieurs types; Moyen - intensif	Un seul modèle de flotte permet de réduire les coûts d'achat, de maintenance, de matériel aéronautique et de maintenance des aéronefs, etc.

³⁶³ AKPUR, A., ZENGIN, B. (2019). The concept of low-cost airline transportation: Definition and meaning. *Journal of Tourismology*, p.73–91. <https://doi.org/10.26650/jot.2019.5.1.0014>

Caractéristiques	Compagnies aériennes à bas coûts	Compagnies aériennes traditionnelles	Avantage des compagnies aériennes à bas coûts
Classe	Une seule classe (pas de classe affaires et première classe)	Plusieurs classes : généralement mis en place en première classe, classe affaires et classe économique	Faible coût d'exploitation unitaire (utilisation intensive des avions, aéroports secondaires, escales courtes...) et faible complexité de fonctionnement (flexibilité de vols, fonctions secondaires en option, liaisons point-à-point...)
Utilisation des aéronefs	L'utilisation moyenne des avions est d'environ 11 heures ; Utilisation des aéroports secondaires afin de diminuer le taux de retard	L'utilisation quotidienne moyenne des aéronefs est d'environ 9 heures ; Utilisation d'un grand aéroport avec le haut niveau de la densité des vols, le temps aller-retour est donc plus long	Un taux d'utilisation est plus élevé afin de réduire le coût unitaire
Réseau	Point à point	Hub and spokes	Efficacité de fonctionnement et faible complexité
Aéroport	Préfèrent des aéroports secondaires et coopèrent activement avec eux	La plupart d'entre eux choisissent les aéroports internationaux et les grands aéroports comme hubs	Les frais des aéroports secondaires et les terminaux low-cost sont bas
Distribution	Internet, réservation directe	Internet, direct, agent de voyages	Les coûts de vente directe en ligne sont faibles

Caractéristiques	Compagnies aériennes à bas coûts	Compagnies aériennes traditionnelles	Avantage des compagnies aériennes à bas coûts
Service	Aucun service bonus, des services supplémentaires sont facturés (comme la restauration à bord, la sélection des sièges, l'embarquement rapide, etc.)	Fournir des repas à bord, des divertissements, la sélection des sièges... sans frais supplémentaires	Développer activement un revenu auxiliaire supplémentaire
Client ciblé	Voyageurs sensibles aux prix et au temps	Voyageurs d'affaires et de loisirs	

Source : Belobaba, Odoni, et Barnhart, 2016; Chiou et Chen, 2010; Gillen et Lall, 2004; Gillen et Morrison, 2003

Selon la Banque Mondiale, un transporteur low-cost est défini comme un transporteur qui traduit ses économies de coûts en tarifs plus bas et plus abordables pour le public voyageur³⁶⁴.

La compagnie aérienne low-cost constitue un modèle d'affaires aéronautique qui considère le transport des passagers comme l'objectif le plus fondamental, réduit considérablement les coûts d'exploitation comme principale stratégie commerciale, utilise des prix de billets plus bas comme moyen de concurrence et utilise des revenus auxiliaires plus élevés comme principal profit.

Il existe même une typologie qui permet de classer les « low-costers » en trois catégories : les « hard low-costers » (modèle d'origine du low-cost caractérisé par une forte simplification de l'offre), les « middle low-costers » (simplification plus modérée, avec quelques services dans l'offre de base et gamme plus large d'attributs

³⁶⁴ SCHLUMBERGER, C., NORA, W. (2014). *Ready for Takeoff ? : The Potential for Low-cost Carriers in Developing Countries*. The World Bank, p.3.

optionnels) et enfin les « soft low-costers » (simplification minimale, n'affiche pas son appartenance aux « low-costers »)³⁶⁵.

Le marché low-cost est hétérogène. Au cours du développement des compagnies aériennes low-cost, trois modèles commerciaux sont apparus : le modèle mixte, classique et ultra low-cost. Le tableau 38 illustre des exemples de compagnies aériennes pour chaque modèle.

Tableau 38. Différent type des compagnies aériennes low-cost

Catégories	Représentant
Le modèle mixte	JetBlue
Le modèle classic	Southwest
Le modèle ultra low-cost	Ryanair, Spirit Airlines

Source : *The World Bank, 2014*

Le modèle mixte s'éloigne largement du concept ultra low-cost, ayant les services limités, les flottes diversifiées et les réseaux composés principalement d'aéroports primaires. En effet, ce modèle se concentre sur le marché de low-cost en utilisant des coûts relativement bas et des mini-hubs pour fournir des connexions pratiques dans l'optique d'attirer des voyageurs d'affaires sensibles aux coûts et soucieux de l'expérience de vol, ainsi que des structures tarifaires plus complexes, y compris les entreprises ou parfois la classe économique plus. À des degrés divers, ce modèle est utilisé par Virgin Australia, Jazeera, Westjet et Jetstar³⁶⁶. Air Berlin propose des

³⁶⁵ RIVIERE, A., BONNEVEUX, E., COUTELLE-BRILLET, P., & DEVILLE, A. (2017). *Les stratégies low-cost : synthèse et perspectives*, Revue Française de Gestion, Vol. 43 (266), juin-juillet, p.71-87, [en ligne], consulté le 18 février 2021, <https://theconversation.com/le-low-cost-quelle-realite-et-quels-enjeux-86529>

³⁶⁶ SCHLUMBERGER, C., NORA, W. (2014). *Ready for Takeoff ? : The Potential for Low-cost Carriers in Developing Countries*. The World Bank, p.15.

boissons et des collations gratuites. Flybe dispose de deux cabines, de boissons et de collations gratuites, de salons d'aéroport et de programmes de fidélisation. La flotte de JetBlue comprend des Airbus A321, A320, A220 et Embraer 190³⁶⁷. Elle dispose d'une prise USB, un Wi-Fi gratuit, des divertissements à bord, etc.

Bien que le modèle de Ryanair soit basé sur le modèle original de Southwest Airlines, la structure des coûts de Southwest Airlines n'est pas en réalité aussi étroitement gérée que celle de Ryanair. Southwest propose des rafraîchissements gratuits à bord, ne facture pas les bagages, offre des emplacements de siège plus larges. Par conséquent, ce modèle a plus de potentiel pour attirer d'autres segments que les voyageurs de loisirs. Air Arabia, Vueling, Nokair, Spicejet et Gol, opèrent tous sur ce modèle³⁶⁸. Southwest Airways a été élue meilleure compagnie aériennes low-cost en Amérique du Nord et aux Etats-Unis en 2019 selon Skytrax³⁶⁹. De plus, Southwest, Vueling sont classée 4 étoiles par Skytrax³⁷⁰.

Les compagnies aériennes ultra low-cost désignent les compagnies aériennes dont le contrôle des coûts est plus strict que les compagnies aériennes low-cost, et leurs tarifs sont nettement inférieurs à ceux des autres compagnies aériennes. Cela attire grandement les voyageurs sensibles aux prix. Par conséquent, pour les compagnies aériennes à très bas prix, les revenus supplémentaires sont la clé de la rentabilité. Par exemple, pour le vol de Toulouse-Madrid, le tarif de Ryanair était 10 euros, mais 35 euros pour Iberia.

³⁶⁷ JetBlue (2020). *Our Planes*, [en ligne], consulté le 18 février 2021, https://www.jetblue.com/flying-with-us/our-planes?intcmp=hd_travel_planes

³⁶⁸ SCHLUMBERGER, C., NORA, W. *Op.Cit*, p.14-15

³⁶⁹ SKYTRAX, *A-Z of the 2019 Airline Award Winners*, [en ligne], consulté le 18 février 2021, <https://www.worldairlineawards.com/a-z-airline-awards-winners-2019/>

³⁷⁰ SKYTRAX, *4-star airlines*, [en ligne], consulté le 18 février 2021, https://skytraxratings.com/airlines?types=low_cost&stars=4

Tableau 39. Le classement des grandes compagnies aériennes en nombre de passagers par les coûts d'exploitation unitaires en 2016³⁷¹

US cents par siège-kilomètre						
Rang	Amérique du Nord		Europe/Moyen-Orient		Asie Pacifique	
1			Lufthansa	20,35		
2					All Nippon Air	18,41
3			Air France	15,20		
4					Korean Air	15,06
5					Cathay Pacific	14,98
6	Air Canada	14,40				
7			KLM	13,94		
8	Delta	12,34				
9			British Airways	12,12		
10	United	11,99				
11	American	11,89				
12					Qantas	11,83
13			Etihad	11,81		
14					China Eastern	11,36
15	Southwest	11,15				
16			EasyJet	10,77		
17					Air China	10,70
18					Singapore Airline	10,56

³⁷¹ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5ème Edition, New York, Routledge, p. 63.

US cents par siège-kilomètre						
Rang	Amérique du Nord		Europe/Moyen-Orient		Asie Pacifique	
19			Aeroflot	10,33		
20			Emirates	10,02		
21					China Southern	9,67
22			Turkish Airlines	9,45		
23			Qatar Airways	9,03		
24					Hainan Airlines	7,82
25			Ryanair	5,94		

Source : Doganis, Rigas. 2019

Note : classée parmi les compagnies aériennes les plus chères en tête

Il est évident que parmi les principales compagnies aériennes en termes de passagers, les coûts d'exploitation unitaires varient considérablement. Le tableau 39 montre les coûts unitaires par siège-mile disponible pour les 25 plus grands transporteurs de passagers du monde en 2016. L'ensemble de ces 25 compagnies aériennes ont transporté plus des deux tiers des passagers-kilomètres du monde en 2016. Les coûts unitaires sont calculés pour l'ensemble de leurs opérations, c'est-à-dire internationales et nationales. Les compagnies aériennes ayant un coût élevé telles que Lufthansa, Air France ou All Nippon Airways ont des coûts unitaires deux fois plus élevés que les compagnies aériennes low-cost. Au niveau de coûts des compagnies aériennes en Amérique du Nord, ils sont étroitement regroupés alors que dans les autres régions du monde les coûts unitaires des compagnies aériennes ont une large différence. Quant aux compagnies aériennes mondiales dites de super-connecteurs

avec des hubs majeurs au Moyen-Orient, elles ont des coûts unitaires très bas, en particulier Emirates, Turkish Airlines et Qatar Airways. Ryanair, la première compagnie aérienne low-cost en Europe, a des coûts unitaires nettement inférieurs à ceux de ses concurrents.

2 La structure des coûts des compagnies aériennes et les stratégies des compagnies low-cost

L'industrie du transport aérien se développe vite mais d'une façon irrégulière, à cause d'événements imprévus qui pourrait entraîner un grand changement sur les coûts opérationnels. Ainsi, la compréhension de la structure des coûts opérationnels des compagnies aériennes est importante dans l'optique de définir les stratégies des compagnies low-cost.

2.1 La structure des coûts des compagnies aériennes

La structure des coûts des compagnies aériennes est en effet basée sur la répartition entre deux catégories des coûts. D'un côté, les coûts directs d'exploitation, d'autre côté les coûts indirects d'exploitation.

Tableau 40. La structure des coûts d'exploitation pour les compagnies membres d'IATA en 2017³⁷²

Catégorie des coûts	Part en pourcentage
Les coûts directs d'exploitation	63,1
1. Coûts directs de vols	47,1
PNT	(8,8)
Carburant et lubrifiants	(22,8)
2. Maintenance	9,0
3. Amortissement et location des avions	7,0
Les coûts indirects d'exploitation	36,9
1. Coût d'étape	7,8
2. Services offerts aux passagers	8,2
3. Frais commerciaux et de réservation	6,7
4. Frais généraux et administratifs	14,2
TOTAL coûts d'exploitation	100

Source : International Air Transport Association, Genève

2.1.1 Les coûts directs d'exploitation

Les coûts directs d'exploitation comprennent deux catégories principales du coût : les coûts directs de vol et les coûts du matériel volant³⁷³. Les coûts directs de vol comprennent la rémunération et les dépenses du personnel navigant technique (PNT), les dépenses de carburant, les redevances aéroportuaires, le coût des assurances... Quant aux coûts du matériel volant, ils comprennent les dépenses de l'entretien,

³⁷² DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5^{ème} Edition, New York, Routledge, p.53.

³⁷³ VELLAS, F. (1993). *Le transport aérien*, Paris, Economica, p.50.

l'amortissement ou de location des avions³⁷⁴. L'ensemble des coûts directs présentait presque deux tiers du total en 2017, soit 63,1%.

Tableau 41. Evolution de la structure des coûts directs d'exploitation pour les compagnies membres d'OACI / IATA en 1980-2017³⁷⁵

Catégorie des coûts	Part du total en 1980	Part du total en 1990	Part du total en 2000	Part du total en 2007	Part du total en 2017*
Les coûts directs d'exploitation	60	50	54,2	61,9	63,1
1. Coûts directs de vols	43	32	38,1	46,5	47,1
PNT	(8)	(7)	(8,6)	(7,5)	(8,8)
Carburant et lubrifiants	(28)	(15)	(14,4)	(25,4)	(22,8)
2. Maintenance	11	11	10,6	10,3	9,0
3. Amortissement et location des avions	6	7	5,5	5,1	7,0

Source : OACI Digest of statistics Series F, Financial Data.

Note : * les statistiques pour les compagnies membre d'IATA

Au cours des quatre dernières décennies, le coût du carburant a représenté une part très élevée pour les coûts des compagnies aériennes. Par conséquent, les variations des prix du carburant ont un impact important sur le coût d'exploitation des compagnies aériennes. Après les deux crises pétrolières de 1973 et de 1978-1979, les

³⁷⁴ CHARFEDDINE, S. (2004). *Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain*, Optimisation et contrôle [math.OC], Thèse, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, p.9.

³⁷⁵ DOGANIS, R. (2002). *Flying off course : airline economics and marketing*, 3ème Edition, New York, Routledge, p.88.

prix mondiaux du pétrole et du carburant d'aviation sont montés en flèche, et son représentait environ 28% des coûts d'exploitation totaux de la compagnie aérienne en 1980, avant la chute du prix du carburant après 1982. En 1994, le frais du carburant représentait 11,4% du coût d'exploitation total des compagnies aériennes. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles les compagnies aériennes ont réalisé des bénéfices importants en 1997 et 1998.

Cependant, après 2003, et en raison de la guerre en Irak, et de l'augmentation de la demande pétrolière en provenance de la Chine, de l'Inde et d'autres pays, et les restrictions de l'OPEP sur la production du pétrole des pays membres, ont entraîné une forte hausse des prix du pétrole. En effet, le prix moyen du carburant est passé de 67,9 cents le gallon à un sommet de 4 dollars en 2008, mais a ensuite fortement chuté pour atteindre 1,4 dollars le gallon à la fin de l'année. Étant donné que de nombreuses compagnies aériennes se sont couvertes pendant la hausse des prix du pétrole, bien que les prix du pétrole aient chuté en 2009, de nombreuses compagnies aériennes ont continué à payer des prix de carburant plus élevés que le marché³⁷⁶.

Les deux autres principaux éléments des coûts d'exploitation ont représenté une proportion relativement stable des coûts d'exploitation totaux des compagnies aériennes au cours des 40 dernières années. Ceci est principalement dû au fait que l'avion est plus mature sur le plan technologique et que les coûts de maintenance sont inférieurs.

³⁷⁶ DOGANIS, R. (2002). *Flying off course : airline economics and marketing*, 3^{ème} Edition, New York, Routledge, p.87-90.

2.1.2 Les coûts indirects d'exploitation

Les coûts indirects d'exploitation correspondent à l'ensemble des coûts commerciaux et administratifs. L'ensemble des coûts peut atteindre un niveau très élevé pour les grandes compagnies aériennes traditionnelles qui doivent faire face à de nombreuses dépenses de prestige, notamment dans le domaine de la commercialisation³⁷⁷.

Les coûts indirects d'exploitation comprennent quatre types de coûts principaux³⁷⁸ :

- Les coûts d'étapes correspondent aux dépenses d'assistance au sol des avions et des passagers dans les aéroports,
- Les coûts associés au service offert en vol aux passagers qui comprennent les dépenses de commissariat, de personnel navigant commercial (PNT), et les frais d'assurances,
- Les frais commerciaux et de réservation,
- Les frais généraux administratifs.

L'ensemble des coûts indirects d'exploitation représentaient environ 36,9 % du coût total d'exploitation des compagnies membres d'IATA en 2017.

³⁷⁷ VELLAS, F. (1993). *Le transport aérien*. Paris, Economica, p.51.

³⁷⁸ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5ème Edition, New York, Routledge, p.41-50.

Tableau 42. Evolution de la structure des coûts indirects d'exploitation pour les compagnies membres d'OACI / IATA en 1980-2017³⁷⁹

Catégorie des coûts	Part du total en 1980	Part du total en 1990	Part du total en 2000	Part du total en 2007	Part du total en 2017
Les coûts indirects d'exploitation	40	50	45,8	38,1	36,9
1. Stationnement et service au sol	11	12	11,3	10,5	7,8
2. Services offerts aux passagers	9	10	10	8,7	8,2
3. Frais commerciaux et de réservation	14	16	12,7	8,5	6,7
4. Frais généraux et administratifs	6	11	11,8	10,4	14,2

Source : OACI Digest of statistics Series F, Financial Data.

Note : * les statistiques pour les compagnies membre d'IATA

De nombreux facteurs entraîneront des changements dans la structure des coûts de la compagnie aérienne, tels que la distance moyenne du vol, les caractéristiques du flux de passagers et la zone d'exploitation. Cependant, pour la plupart des compagnies aériennes, les coûts directs d'exploitation se situent entre 55% et 70% du coût total d'exploitation. Pour les compagnies aériennes low-cost, les coûts directs d'exploitation devraient représenter la proportion au niveau plus élevé des coûts totaux d'exploitation.

³⁷⁹ DOGANIS, R. (2002). *Flying off course : airline economics and marketing*, 3^{ème} Edition, New York, Routledge, p.88.

2.2 Les stratégies des compagnies aériennes low-cost

La stratégie des compagnies aériennes low-cost repose principalement sur deux mesures principales : la réduction des coûts et l'augmentation des revenus. C'est-à-dire que les compagnies doivent « rester simple », en fournissant aux passagers des produits et services simples basés sur des procédures d'exploitation simplifiées, réduisant ainsi les coûts d'exploitation et améliorant l'efficacité opérationnelle. Ensuite les compagnies doivent « créer de la demande », Les compagnies aériennes low-cost ne peuvent pas se contenter de répondre aux besoins des entreprises existantes. Au lieu de cela, des bas prix et de nouvelles liaisons devraient être utilisés pour stimuler la création d'une nouvelle demande et de favoriser la croissance face à la concurrence³⁸⁰.

L'objectif du modèle économique des compagnies aériennes telle que Southwest Airlines était d'offrir un produit simple, à bas prix et un service point à point en utilisant une flotte d'avions de type unique, tout en permettant une utilisation très élevée des avions et des équipages en opérant à partir d'aéroports secondaires et non encombrés. Ryanair, easyJet et les autres compagnies aériennes low-cost ont adopté le modèle Southwest Airlines, mais chacune l'a modifié pour répondre à ses propres besoins de marketing, et ceci selon le contexte géographique et économique.

2.2.1 Les stratégies basées sur le coût direct

Les compagnies aériennes low-cost atteignent l'objectif de réduire les coûts fixes en réduisant la consommation de carburant, en luttant pour la réduction des frais de

³⁸⁰ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5ème Edition, New York, Routledge, p.107-110.

décollage et d'atterrissage dans les aéroports et en réduisant les coûts de formation pour un seul modèle d'avion.

Flotte de type unique

Les compagnies aériennes low-cost choisissent généralement une flotte avec un modèle unique, ce qui peut non seulement réduire les coûts de commandes des avions, mais également les coûts de maintenance, le stock de matériel aéronautique, le temps et les coûts de formation des PNT et PNC, et pourrait faciliter les ajustements opérationnels.

La flotte de la grande majorité des compagnies aériennes low-cost est généralement basée sur la série A320 ou la série B737. Par exemple, Southwest et Ryanair ont adopté le B737, et easyJet, Germanwings et Air Asia l'A320. Southwest Airlines compte actuellement plus de 600 avions, mais il n'existe encore qu'un seul type : celui de la B737, quant à Ryanair, elle possède une flotte de plus de 300 avions, comprenant uniquement le modèle B737-800.

Cependant, les entreprises aériennes à service complet, en particulier les grandes compagnies aériennes basées sur le réseau, doivent envisager à la fois des itinéraires longue distance et courte et moyenne distance. Par conséquent, il existe de nombreux types de modèles, ce qui entraîne non seulement un coût élevé du matériel aéronautique mais aussi des coûts élevés pour la formation des équipages. Les tableaux 43 et 44 comparent les flottes d'une grande compagnie traditionnelle et d'une compagnie low-cost.

Tableau 43. Flotte long et moyen-courrier d'Air France³⁸¹

Avion	Nombre d'avions	Commandés	Passagers
A220-300		60	149
A318-100	18		131
A319-100	32		143
A320-200	44		165-178
A321-100	5		212
A321-200	15		200-212
A330-200	15		224
A350-900	7	31	324
B777-200ER	23		280-316
B777-300ER	43		296-472
B787-9	10		279
Total	212	91	

Source : site officielle d'Air France KLM Groupe

Tableau 44. Flotte de Ryanair³⁸²

Avion	Nombre d'avions	Commandés	Passagers
B737-800	300 +	183	189
B737 MAX 200		100	296-472
Avion	Nombre d'avions	Commandés	Passagers
Total	300 +	283	

Source : site officielle de Ryanair

³⁸¹ Air France-KLM Groupe (2021). *Flotte*, [en ligne], consulté le 19 mars 2021, <https://www.airfranceklm.com/fr/flotte/long-courrier>

³⁸² Ryanair (2021). *Notre flotte*, [en ligne], consulté le 19 mars 2021, <https://www.ryanair.com/fr/fr/informations-utiles/a-propos-de-nous/notre-flotte>

Des capacités en sièges densifiées

Les compagnies aériennes low-cost augmentent considérablement le nombre de sièges disponibles dans l'avion en supprimant les cabines à deux classes et en réduisant l'espacement entre les sièges. En 2017, en Europe, la compagnie low-cost EasyJet a placé 186 sièges dans son Airbus A320, tandis que ses concurrents British Airways et Air France n'avaient que 166 et 158 sièges respectivement. Aux États-Unis, l'A320 exploité par la compagnie aérienne ultra low-cost Spirit Airlines disposait de 182 sièges, tandis que American Airlines n'en comptait que 150 sièges. Cela entraîne que les coûts par siège des compagnies aériennes low-cost soient beaucoup plus faible que ceux des compagnies aériennes traditionnelles.

Tableau 45. Impact de la densité de sièges des compagnies aériennes sur les coûts par siège en 2017³⁸³

Airbus A320			Boeing 787-9		
Compagnie aérienne	Nombre de seats	Indice de coût par siège	Compagnie aérienne	Nombre de seats	Indice de coût par siège
Compagnies aériennes traditionnelles			Compagnies aériennes traditionnelles		
British Airways (2)	166	100	Etihad (2)	299	100
Bangkok Air (1)	162	102	Air Canada (3)	298	100
Air France (1)	158	105	American (4)	285	105
American (3)	150	111	Korean (3)	271	110
Silk Air (2)	150	111	United (3)	252	119
jetBlue (2)	150	111	ANA (3)	246	122
Air India (2)	140	119	British Airways	216	138

³⁸³ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5^{ème} Edition, New York, Routledge, p.95.

Airbus A320			Boeing 787-9		
Compagnie aérienne	Nombre de seats	Indice de coût par siège	Compagnie aérienne	Nombre de seats	Indice de coût par siège
Compagnies aériennes à bas coûts			Compagnies aériennes à bas coûts		
EasyJet (1)	186	89	Scot (3)	375	80
Spirit (2)	182	91	Norwegian (2)	344	87
Air Asia (1)	180	92			

Source : Doganis Rigas 2019

Note : * en supposant que les coûts d'exploitation sont les mêmes, le coût par siège reflète la densité de sièges de chaque compagnie aérienne, la compagnie aérienne régulière ayant le plus de sièges et donc le coût par siège le plus bas indexé à 100

** nombre de classes de cabine indiqué entre parenthèses

Des taux d'utilisation élevés

Une autre caractéristique clé du modèle d'exploitation des compagnies low-cost, comme mentionné précédemment, est la capacité de la plupart à faire voler leurs avions plus d'heures chaque jour et ainsi d'augmenter le nombre total de vol par an par rapport aux autres compagnies traditionnelles. En conséquence, tous ces coûts annuels fixes, tels que l'amortissement et certains frais généraux, sont répartis sur plus d'heures et, par conséquent, le coût par heure sera moindre. L'utilisation, lorsque cela est possible, d'aéroports moins encombrés, le nettoyage rapide des aéronefs par le personnel de cabine plutôt que par le personnel au sol, une organisation minutieuse des passagers d'embarquement, l'absence de restauration ou de fret à charger ou à décharger ensemble permettent en effet aux transporteurs low-cost de planifier et obtenir une rotation plus rapide de leurs avions. Sur le secteur court-courrier, EasyJet cible des tournées de 30 à 35 minutes, tandis que ses concurrents à service complet prévoient des tournées de 50 à 60 minutes ou plus. Les avions passent moins de

temps au sol, ainsi ils peuvent passer plus de temps à voler et augmenter l'utilisation quotidienne.

Par ailleurs, en évitant les grands hubs où il peut y avoir des interdictions de nuit par exemple, les compagnies low-cost peuvent prolonger leur journée de fonctionnement en programmant des départs très précoces ou des arrivées tard dans la nuit. Cela leur permet également d'augmenter l'utilisation des avions. Les transporteurs du réseau doivent planifier leurs vols court-courrier aux heures les plus appropriées pour alimenter d'autres services court-courrier ou long-courrier à leurs hubs principaux. Cela impose des contraintes d'horaire et complique la tâche. Par exemple aux États-Unis en 2017, Spirit Airlines, une compagnie aérienne ultra low-cost, opérait des avions Airbus 320 pour une moyenne de 11,40 heures par jour, ce qui représentait au moins deux heures par jour de plus que ce qui a été réalisé par les autres compagnies, United (9 à 20 heures), Delta (9,11 heures) et American (8,86 heures). Comme mentionné précédemment, les A 320 de Spirit Airlines offraient 179 sièges alors que ses trois concurrents n'avaient que 150 ou 158 sièges dans leur avion. Une utilisation quotidienne élevée associée à une densité de sièges élevée sont deux des facteurs clés qui expliquent la capacité de Spirit à piloter cet avion avec un coût d'exploitation par siège-mille de 4,68 cents US. À savoir que les coûts d'exploitation comprennent les membres de l'équipage, le carburant, la maintenance directe / indirecte, la charge de maintenance, amortissements et autres. C'était environ 32% inférieur au coût unitaire de Delta (6,90 cents) et d'American (6,86 cents) pour le même avion et encore plus bas par rapport au coût unitaire de United de 7,49 cents (Airline Monitor, août 2018). Les quatre compagnies aériennes pilotaient cet avion sur des longueurs d'étape moyennes de 950 à 1 000 milles, donc la longueur d'étape

n'a pas eu un impact significatif sur ces coûts, pour atteindre une utilisation quotidienne élevée pour leurs avions court-courriers³⁸⁴.

Dans ce sens, les travaux sur les compagnies low-cost d'Emmanuel COMBE soulignent l'importance du taux d'utilisation dans la réduction des coûts de la compagnie low-cost. Ce taux est supérieur à 90% pour les compagnies low-cost alors qu'il reste autour de 85% pour les compagnies classiques³⁸⁵. A titre d'exemple, en 2016, la compagnie Ryanair a connu une hausse de son taux de remplissage de 3 points par rapport à 2015 pour enregistrer un taux de remplissage de 94%, alors que ce taux s'est maintenu à 91,5% pour EasyJet pour la même année³⁸⁶.

Carburant

En plus des économies réalisées par les compagnies low-cost sur le taux de remplissage des avions, des économies pourraient également être réalisées sur les coûts liés au carburant. Contrairement aux compagnies classiques dont le personnel représente le premier poste de dépense, pour les compagnies low-cost c'est le carburant qui occupe ce premier poste³⁸⁷. Ainsi, la plupart des compagnies low-cost essayent de réaliser des économies sur ce poste. Pour ce faire, les compagnies

³⁸⁴ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5ème Edition, New York, Routledge, p.116-117.

³⁸⁵ COMBE, E. (2019). L'emblème du low cost: le transport aérien. *Reperes*, p.9-32.

³⁸⁶ CAPITAL.fr, (2017). *Transport aérien : l'incroyable ascension des compagnies low cost*, [en ligne], consulté le 19 mars 2018, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/transport-aerien-l-incroyable-ascension-des-compagnies-low-cost-1197868>

³⁸⁷ DABOVAL, A. (2021). *Covid-19 : pourquoi les compagnies aériennes low-cost se relèveront plus vite*, [en ligne], consulté le 15 avril 2021, <https://www.leparisien.fr/economie/business/covid-19-pourquoi-les-compagnies-aeriennes-low-cost-se-releveront-plus-vite-11-04-2021-DSNZPCTQXZF4TJ5QUCCSSZEWSE.php>

low-cost utilisent dans un premier lieu des avions modernes qui peuvent consommer jusqu'au 20% de carburant en moins par rapport aux compagnies classiques³⁸⁸.

Dans ce sens, la compagnie Ryanair réalise des économies de carburant évaluées à 500 000 euros par an³⁸⁹. Cette même compagnie a réalisé en 2018 des économies sur le carburant en baissant le taux de passagers avec bagages en soute de 80% à 19%. La compagnie souhaite même supprimer totalement le service de bagages en soute afin de réduire davantage les coûts de carburant³⁹⁰.

Cependant, le prix du carburant représente un enjeu majeur pour les compagnies aériennes et qui pourraient remettre en question tout le modèle économique des compagnies low-cost. L'envolée des prix des carburants et les fluctuations importantes que subit le cours du pétrole peuvent fortement impacter l'industrie aéronautique, et particulier les compagnies low-cost. En outre, la forte volatilité des prix du carburant rend très difficiles les projections des compagnies aériennes, notamment dans leur politique de gestion de l'approvisionnement³⁹¹.

2.2.2 Les stratégies basées sur le coût indirect

³⁸⁸ Francetvinfo.fr, (2017). *Low cost : comment les compagnies réduisent leurs coûts ?*, [en ligne], consulté le 22 avril 2018, https://www.francetvinfo.fr/economie/aeronautique/low-cost-comment-les-compagnies-reduisent-leurs-couts_2166514.html

³⁸⁹ CALIXTE, L. (2013). *Compagnies aériennes : jusqu'où iront Ryanair et les autres rois du low cost pour réduire les coûts ?*, [en ligne], consulté le 22 avril 2018, https://www.challenges.fr/entreprise/compagnies-aeriennes-jusqu-ou-iront-ryanair-et-les-autres-rois-du-low-cost-pour-reduire-les-couts_11617

³⁹⁰ RICHARD, R. (2017). *Jusqu'où sont prêtes à aller les compagnies aériennes pour faire des économies ?*, [en ligne], consulté le 23 avril 2018, <https://www.easyvoyage.com/actualite/compagnies-aeriennes-economies-carburant-48607>

³⁹¹ SIA PARTNERS (2020). *Compagnies aériennes : quels sont les enjeux associés au carburant ?*, [en ligne], consulté le 23 octobre 2020, <https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/compagnies-aeriennes-quels-sont-les-enjeux-associes-au>

En plus de leur stratégie basée sur la baisse des coûts directs, les compagnies aériennes low-cost ont également tenté de baisser leurs coûts indirects notamment par l'utilisation d'aéroports secondaires et la vente directe des billets d'avion.

Utilisation d'aéroports secondaires

Seuls 14% des vols de Ryanair sont arrivés avec 15 minutes de retard ou plus en 2018, alors que la compagnie a opéré plus de 600 000 vols au total. En comparaison, la moyenne de l'industrie est de 24,3%. La performance d'easyJet, l'un de ses principaux concurrents, est loin d'être aussi bonne, avec 24,88% de vols en retard.

Toutefois, easyJet s'est avéré beaucoup plus efficace dans le traitement des demandes d'indemnisation des passagers. Leurs passagers réclamant une indemnité pour vol retardé ou annulé ont été dédommagés en 52 jours en moyenne, contre plus de 70 jours pour ceux de Ryanair.

Ce peu de retard constaté chez les compagnies low-cost est dû à une politique qui privilégie principalement les aéroports secondaires pour leurs vols. En effet, la desserte d'aéroports secondaires où le trafic est beaucoup moins important comparé à celui des grands aéroports, a permis aux compagnies low-cost, en plus de payer des taxes aéroportuaires moins chères, de faire des rotations au sol très courtes, qui peuvent varier entre 20 et 30 min sur les petites plateformes. Cette politique a permis aux compagnies d'assurer plus de vols par jours comparé aux compagnies classiques,

en gagnant en productivité³⁹². En plus, de la réduction des coûts pour les compagnies low-cost, les aéroports secondaires menacés d'abandon, ont pu recentrer leur offre, face au développement des hubs³⁹³.

Vente directe par call-center ou Internet et l'absence de prestations

La stratégie commerciale des compagnies low-cost est bien ciblée et repose principalement sur la vente directe par le biais de call-center, en absence également de prestations. Dans ce sens, la vente directe consiste à commercialiser les billets d'avion directement auprès des clients. Cette politique permet aux compagnies low-cost de réduire les coûts liés à ce poste qui peut représenter une part importante dans le prix final du billet. Ces charges sont essentiellement liées aux points de vente et aux salaires des employés. En absence de comptoir pour l'achat du billet, le consommateur serait dans l'obligation de passer par une agence ou de payer son billet sur internet. Certaines compagnies facturent par exemple le service de récupération du billet à l'aéroport³⁹⁴. En effet, les compagnies pourraient réaliser des économies sur la manière dont elles vendent les billets aux consommateurs.

2.2.3 Les stratégies des compagnies low-cost

³⁹² DAHEL, J. (2017). *La menace du modèle commercial low-cost long-courrier de Norwegian Airlines pour les compagnies majors européennes*, Institut de formation Universitaire et de Recherche du Transport Aérien, Université d'Aix-Marseille.

³⁹³ CITRINOT, L. (2019). *Le monde des transporteurs low cost est-il sans limites ?*, [en ligne], consulté le 02 février 2020, <https://www.voyages-d-affaires.com/croissance-transporteurs-low-cost-20190903.html>

³⁹⁴ Pixfromworld.fr (2019). *Comment fonctionnent les compagnies aériennes low cost ?*, [en ligne], consulté le 09 février 2020, <http://pixfromworld.fr/comment-fonctionnent-les-compagnies-aeriennes-low-cost/#:~:text=Les%20moyens%20de%20vente%20des,ou%20le%20payer%20via%20internet>

En général, les compagnies low-cost ciblent à une clientèle soucieuse de prix, ce qui leur permet de réaliser un avantage concurrentiel par rapport aux compagnies aériennes classiques. En plus, d'attirer la clientèle des concurrents sur le marché, les compagnies mènent une stratégie de création de nouveaux marchés en s'appuyant sur trois volets : la distribution, la communication et les prix.

La politique de distribution

La forte utilisation de la vente par call-center et internet, font partie de la politique de distribution. En outre, les compagnies low-cost ne font pas apparaître les sièges dans le système de réservation. Par ailleurs, grâce à l'introduction de billets électroniques, ces compagnies n'éditent plus les billets, réduisant ainsi les coûts sur le teckting. Cette politique de distribution a permis de réduire les coûts de commission aux agences de voyage, qui sont de l'ordre de 8% ainsi que les frais de transaction liés aux systèmes de réservation et qui s'élèvent à 3,5 euros par réservation³⁹⁵.

La politique de communication

Les compagnies aériennes low-cost s'appuient sur une politique de communication simple, en prenant uniquement en charge uniquement le transport. Ainsi, et en absence d'agents de voyage, les compagnies fonctionnent avec un budget marketing et communication réduit pour la promotion de l'offre. Par exemple, les compagnies low-cost ne possèdent pas de services à l'image des compagnies traditionnelles tels que les salons VIP, les programmes de fidélisation, les correspondances... En effet,

³⁹⁵ LECOSSOIS (2019). A. *Les stratégies de Ryanair et d'Easyjet*, [en ligne], consulté le 09 février 2020, http://fonsek.free.fr/strategie_marketing.htm

la stratégie marketing de ces compagnies repose essentiellement sur le prix proposé au consommateur.

La politique de prix

Étant donné que la qualité de service de la plupart des compagnies aériennes est presque la même, les tarifs sont devenus la base principale pour la plupart des passagers pour choisir les compagnies aériennes. L'une des caractéristiques du modèle économique low-cost est que les tarifs sont très bas. La clé de la stratégie de tarification est de stimuler davantage la demande grâce à la tarification du marché.

En proposant des tarifs plus bas que l'ensemble des concurrents sur le marché, au moins 30% et jusqu'à 60%, les compagnies low-cost parviennent à générer des revenus importants en termes de revenus par siège kilomètres, grâce à un taux de remplissage élevé et une multiplication des fréquences de vols entre les destinations desservies. Ceci s'appuie également sur les navettes mono-classes, sans correspondance. Cette politique tarifaire est possible grâce à des tarifs bas et uniques en présence d'un seul segment de clients ainsi qu'une quasi-absence de souplesse concernant la modification qui entraîne un surcoût par rapport à la réservation initiale. En outre, l'optimisation du taux de remplissage grâce au modèle de yield management³⁹⁶.

3 Les compagnies aériennes low-cost dans le monde

³⁹⁶ LECOSSOIS (2019), A. *Les stratégies de Ryanair et d'Easyjet*, [en ligne], consulté le 09 février 2020, http://lfonsek.free.fr/strategie_marketing.htm

Le modèle de compagnies aériennes low-cost a été introduit par Southwest Airlines aux États-Unis au début des années 1970. Cependant, ce n'est que dans les années 1990 que le phénomène s'est répandu dans le monde entier. Ryanair a été l'une des premières compagnies aériennes en Europe à adopter le modèle low-cost en 1984. Ensuite, Easyjet, principal concurrent de Ryanair, a été fondée en 1995³⁹⁷.

3.1 Le classement

Le tableau 46 montre le classement des compagnies aériennes low-cost en termes de passagers transportés sur une année. En tête de ce classement, figure la compagnie américaine Southwest Airlines. Nous remarquons également la présence de 4 compagnies américaines dans ce classement.

Tableau 46. Le classement des compagnies aériennes low-cost en nombre de passagers en 2019

Rang	Compagnies aériennes	Pays	Nombre de passagers total en million
1	Southwest Airlines	Etats-Unis	162,7
2	Ryanair	Irlande	148,6
3	EasyJet	Royaume-Uni	92,8
4	IndiGo	Inde	74,7

³⁹⁷ MALIGHETTI, P., PALEARI, S., REDONDI, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study, *Journal of Air Transport Management*, Vol.15, Issue 4, p.195-203.

5	AirAsia	Malaisie	51,6
6	JetBlue Airways	Etats-Unis	42,7
7	Wizz Air	Hongrie	40
8	Eurowings	Allemagne	38,2
9	Gol	Brésil	36,4
10	Norwegian	Norvège	36,3
11	Vueling	Espagne	34,6
12	Spirit Airlines	Etats-Unis	34,5

Source : IATA, *World Air Transport Statistics 2020*

3.2 Le cas de low-cost américaine : Southwest Airlines

Southwest Airlines est désormais la plus grande compagnie aérienne low-cost du monde avec 162,7 millions de passagers et 211 milliards de passagers-kilomètres sur des vols domestiques et internationaux³⁹⁸.

Tableau 47. Impact de la densité des sièges sur les coûts unitaires – Boeing 737-800 en 2016³⁹⁹

Compagnie aérienne	Coûts / bloc-heure (US dollars)	Sièges par avion	Coûts / ASM* (US centimes)	Indice de coût par ASM**
American	3 921	160	6,57	100

³⁹⁸ IATA (2021). *World Air Transport Statistics*, 2020, p.18

³⁹⁹ DOGANIS, R. (2019). *Flying off course : airline economics and marketing*, 5^{ème} Edition, New York, Routledge, p.117.

Delta	4 084	160	6,39	97
United	4 007	165	6,18	94
Southwest	3 025	175	4,38	66

* Available Seat Mile (Siège Mile disponible)

** Coût unitaire le plus élevé (américain) indexé à 100

Source : Doganis Rigas 2019

Cela montre que le coût horaire de Southwest Airlines est inférieur d'environ 25% au coût horaire des opérateurs de réseau traditionnels sur le même avion. Cependant, Southwest Airlines a ajouté plus de sièges dans l'avion pour atteindre 175 sièges, tandis que les concurrents utilisent 160 ou 165 sièges. Le tableau 54 présente l'impact de la densité de sièges plus élevée de Southwest Airlines sur le coût unitaire. Il convertit un avantage de coût horaire de 25% par heure en Coss par siège-mille disponible, soit 31% à 33% de moins que l'ancien opérateur.

Seul Southwest Airlines a choisi de ne pas fonctionner selon une logique de hub, préférant un réseau de lignes directes « point-à-point », qui évite aux passagers de longues haltes dans des aéroports de correspondance et permet aux appareils de Southwest de repartir au plus vite sans attendre les passagers de vols en correspondance. Le tableau 48 compare la répartition des coûts par poste de dépenses entre les compagnies American Airlines et Southwest Airlines.

Tableau 48. Comparaison des structures des coûts d'American Airlines et de Southwest Airlines en 2020

Poste de dépenses	American Airlines (en million de US dollars)	Southwest Airlines (en million de US dollars)
Salaires, traitement et avantages	10,96	5,64

Carburant et taxes	2,58	1,78
Dépenses régionales	4,89	
Autres	2,96	1,87
Maintenance, matériels et réparation	1,58	0,72
Autres frais de location et d'atterrissage	1,53	1,21
Dépréciation et amortissements	2,04	1,21
Frais de vente	5,13	
Location d'aéronefs	1,34	
TOTAL	33,01	12,43

Source : Statista, Rapport annuel de Southwest Airlines 2020

La comparaison de la structure de coûts des deux compagnies américaines montre que Southwest Airlines prend largement le dessus en dépensant que 12,43 millions de dollars sur l'année 2020, ce qui représente moins que la moitié des coûts de la compagnie American Airlines. Par conséquent, la stratégie de Southwest a montré son efficacité quant à la réduction des coûts et se positionne ainsi comme leader sur le marché du transport aérien aux États-Unis.

3.3 Le cas de low-cost européen : Ryanair

Ryanair est un compagnies aérien low-cost irlandais fondée en 1984. Elle est désormais la plus grande compagnie aérienne européenne avec 146 millions de passagers et 185 milliards kilomètres en termes de PKT pour l'année 2019⁴⁰⁰.

Le modèle low-cost de Ryanair est basé sur celui de la compagnie aérienne américaine Southwest qui a perfectionné sa structure de coût la plus basse grâce à un seul type de flotte ; une suppression des services en vol gratuits ; une utilisation plus souvent des aéroports secondaires ; des ventes directes; une billetterie électronique;

⁴⁰⁰ IATA (2021). *World Air Transport Statistics 2020*, p.17.

des vols court-courriers point à point sur des marchés; un aménagement de cabine simple; pas de programme de fidélisation; et un niveau optimal d'utilisation de la flotte. Avec quelques modifications, EasyJet, Spirit Airlines, AirAsia, VivaAerobus (Mexique) et Peach Aviation (Japon) peuvent être considérées comme appliquant ce modèle⁴⁰¹.

Ryanair dessert de petits aéroports secondaires, parfois situés plus loin des centres-villes. Cela permet non seulement de réduire les taxes d'aéroport, mais permet également à Ryanair d'obtenir des subventions auprès des conseils municipaux locaux qui souhaitent attirer les touristes⁴⁰². Ces aéroports permettent également un délai d'exécution rapide, ce qui signifie que l'entreprise peut atteindre une utilisation élevée de sa flotte.

Avec une approche agressive de « l'innovation par soustraction »⁴⁰³, la société a encore simplifié le modèle d'exploitation et a dépassé Southwest. Le modèle opérationnel de Ryanair a perturbé de nombreuses pratiques courantes de l'industrie aéronautique et a permis à la société de surpasser tous ses concurrents en termes de

⁴⁰¹ SCHLUMBERGER, C. et NORA, W. (2014). *Ready for Takeoff?: The Potential for Low-cost Carriers in Developing Countries*. The World Bank, p.3.

⁴⁰² DAMOUR, P. (2016). *Ryanair, la machine à cash, contrainte au virage forcé*, [en ligne], consulté le 11 février 2019, <http://www.challenges.fr/entreprise/transports/20150902.CHA8941/ryanair-la-machine-a-cash-contrainte-au-virage-force.html>

⁴⁰³ SLOANE, P. (2006). *Innovation by subtraction*, [en ligne], consulté le 15 février 2019, <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/innovation-by-subtraction/>

coûts par siège et par passager⁴⁰⁴, sachant que le concurrent le plus proche de Ryanair, EasyJet, a un coût par passager supérieur de 81%⁴⁰⁵.

Dès le début, Ryanair a adopté une approche de vente directe. En 2007, plus de 90% des billets d'avion de la compagnie aérienne ont été vendus directement. Cette méthode mise en œuvre avec succès par Ryanair a apporté des avantages à la fois à l'entreprise et à ses clients. La vente par Internet est un bon moyen de réduire les coûts. De plus, en vendant directement sur le marché, la compagnie peut obtenir des informations détaillées sur le marché de ses clients⁴⁰⁶.

On peut analyser le modèle de fonctionnement de Ryanair à travers deux composantes différentes : structurelle et exécutive. La composante structurelle est liée à la stratégie opérationnelle, tandis que la composante d'exécution concerne davantage l'efficacité.

Section 3. La stratégie touristique de la création de compagnies low-cost par les compagnies régulière

Les compagnies low-cost ont adopté une stratégie de développement basée sur la création de dessertes vers des destinations touristiques à bas-prix. Cette politique a

⁴⁰⁴ CAPA (2014). *Ryanair SWOT: low costs remain the key strength, even as customer service enhancements take root*, [en ligne], consulté le 21 février 2019, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-swot-low-costs-remain-the-key-strength-even-as-customer-service-enhancements-take-root-186145>

⁴⁰⁵ CAPA (2013). *Ryanair SWOT analysis – Michael O'Leary's maniacal focus on being the lowest cost producer*, [en ligne], consulté le 24 février 2019, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-swot-analysis-michael-olearys-maniacal-focus-on-being-the-lowest-cost-producer-96465>

⁴⁰⁶ DIACONU, L. (2012). The Evolution of the European Low-cost Airlines' Business Models. Ryanair Case Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.62, p.342-346.

permis aux voyageurs de loisirs de multiplier le nombre de voyages réalisés chaque année. Le transport aérien constitue une composante fondamentale du tourisme. Ce dernier représente un agent modérateur des systèmes économiques et territoriaux des lieux d'origine et de destination des touristes, et a le transport comme l'une de ses composantes fondamentales. Les lignes qui suivent, nous étudierons les deux catégories de compagnies aériennes low-cost : celles créées par a l'initiative des compagnies aériennes classiques et celles indépendantes.

Face à la concurrence sur le marché de transport aérien, les compagnies aériennes régulières ont été amenées à adapter leur stratégie de développement multi-marques, à l'image de Singapore Airlines. Cette stratégie s'est traduite par la création de nouvelles compagnies low-cost, et a favorisé le développement de l'offre des compagnies régulières et de répondre aux différentes attentes de consommateurs, ayant un budget varié. Dans la section 3, nous nous intéresserons aux compagnies créées par les compagnies aériennes traditionnelles en prenant l'exemple de plusieurs compagnies et leur stratégie de développement touristique.

1 Vueling

L'International Consolidated Gfroup S.A., connu sous le nom d'International Airlines Group (IAG), issu de la fusion de British Airways et d'Iberia en 2011 est à l'origine de la création de la compagnie espagnole low-cost Vueling⁴⁰⁷. En effet, le groupe IAG a investi 113 millions d'euros dans la compagnie Vueling, dans l'optique de créer une marque à bas prix du groupe, aux cotes de British Airways et d'Iberia.

⁴⁰⁷ CAPA, *International Airlines Group (IAG)*, [en ligne], consulté le 23 novembre 2019, <https://centreforaviation.com/data/profiles/airline-groups/international-airlines-group-iag>

En 2019, Vueling a été élue meilleure compagnie aérienne aux World Routes Awards, grâce à sa participation au développement économique et touristique dans les destinations où elle opère. Également, elle représente la première compagnie aérienne en termes de passagers transportés entre la France et l'Espagne, grâce notamment à 12 bases dans les aéroports français pour desservir 120 destinations au départ de la France⁴⁰⁸. Afin d'attirer la clientèle, Vueling a opté pour le développement de son offre et de ses services, grâce notamment au développement d'un pass, ainsi qu'une application mobile et un service Passager en suspens.

1.1 Vueling pass

Lancé en juin 2012, le but de la création du Vueling Pass est d'offrir un maximum de confort aux passagers et de fidéliser la clientèle de la compagnie en donnant accès à davantage de services en aéroport. Cette carte donne 10 accès aux salles VIP des aéroports ainsi qu'aux différents services : repos, travail, restauration, réunions... Elle offre également un Fast Track, un service permettant de passer rapidement les contrôles de sécurité à l'aéroport, sans faire la file, dans les aéroports d'Amsterdam, Barcelone, Bruxelles, Francfort, Hambourg, Hanover, Helsinki, Munich, Rome et Stuttgart, ainsi qu'un embarquement prioritaire, un espace pour le bagage à main en cabine et un check-in seulement à Barcelone, Bilbao et Madrid⁴⁰⁹. Par ailleurs, la

⁴⁰⁸ BLANCMONT, T. (2019). *Vueling primée aux World Routes Awards 2019*, [en ligne], consulté le 23 novembre 2019, <https://www.air-journal.fr/2019-10-02-vueling-primee-aux-world-routes-awards-2019-5215317.html>

⁴⁰⁹ Vueling (2020). *En quoi consiste la Vueling Pass ?* [en ligne], consulté le 05 février 2020, <https://www.vuelingpass.com/index.php/fr/decouvrez-vuelingpass>

clientèle affaires représente environ 40% de la clientèle de la compagnie⁴¹⁰, ce qui est opportun pour capitaliser sur ce segment porteur.

1.2 Vueling mobile

En 2009, la compagnie Vueling a créé une application pour smartphone et tablette, permettant au client de payer sa réservation via PayPal, ApplePay, etc. en présentant les 3 niveaux de tarification. Dans ce cas, le paiement s'effectue avec la technologie NFC, qui permet aux utilisateurs d'entrer les données personnelles et bancaires lors du processus d'achat. Cette application gratuite permet également aux voyageurs de choisir le siège ou de modifier la réservation et de suivre le statut du vol en temps réel. Grâce à cette application, Vueling est passé au « ticketless », ce qui offre aux voyageurs une économie de temps et limite l'usage de papier. Un nouveau service a été intégré récemment avec une nouvelle option qui permet d'avancer le vol. Les voyageurs d'affaires peuvent également accéder via leur mobile aux différents services Premium proposés par Vueling⁴¹¹.

D'autres services ont été introduits ultérieurement par la compagnie, tel que l'outil EVA : un assistant de voyage virtuel sur smartphone. Cet outil propose un chatbot qui interagit avec les voyageurs et leur offre une assistance pour l'enregistrement, l'embarquement et la réception de bagages. Il envoie des informations en temps réel, ce qui permet aux passagers d'être assistés avant, pendant et après le vol. Également,

⁴¹⁰ DRAB, E. (2012). *Vueling lance un pass VIP*, [en ligne], consulté le 05 février 2020, <https://www.journal-aviation.com/actualites/17395-vueling-lance-un-pass-vip>

⁴¹¹ PERUCH, D. (2015). *Vueling Propose Son Application Mobile*, [en ligne], consulté le 22 mars 2017, <https://www.planet-sansfil.com/au-quotidien/vueling-propose-son-application-mobile/>

grâce à un système de géolocalisation, EVA guide les passagers dans les aéroports⁴¹². Ainsi, le but de cette application est d'améliorer l'expérience client, en offrant un service unique aux voyageurs tout au long du vol.

1.3 Passager « en suspens »

Ce service lancé en 2016 par la compagnie, est le premier en Europe. Il consiste à effectuer une réservation sans compléter au même moment le nom des autres passagers participant au voyage dans la limite de 9 voyageurs au total.

Ce service offre plus de flexibilité aux voyageurs dans la réservation du billet, en bénéficiant du tarif le plus avantageux au moment de la réservation. En effet, les passagers pourraient choisir l'option « passager en suspens » et bénéficier de 72 heures supplémentaires pour renseigner les noms complets des autres voyageurs. Néanmoins, ce service est facturé 2 euros par passager manquant et la réservation de la personne manquante sera automatiquement perdue, si le nom n'a pas été renseigné dans le délai de 72 heures. Ce service vient s'ajouter au service « bloquer votre tarif ». Ce service s'est montré utile pour les voyages en famille⁴¹³.

2 La diversification touristique dans les compagnies low-cost de moyen-courrier – TRANSAVIA

Créée par le groupe Air France-KLM, Transavia est une compagnie low-cost fondée en 2007, proposant des vols réguliers moyen-courrier au départ de la France et des

⁴¹² TOURMAG (2017). *Vueling lance EVA, son assistant de voyage virtuel sur smartphone*, [en ligne], consulté le 29 mars 2018, https://www.tourmag.com/Vueling-lance-EVA-son-assistant-de-voyage-virtuel-sur-smartphone_a86089.html

⁴¹³ DUCLOS, F. (2016). *Vueling : un nouveau service Passager en suspens*, [en ligne], consulté le 03 février 2019, <https://www.air-journal.fr/2016-02-04-vueling-un-nouveau-service-passager-en-suspens-5157549.html>

Pays-Bas. Grâce à sa stratégie de montée en puissance, Transavia a confirmé son succès par l'adoption d'une stratégie liée au marché touristique. Elle consiste à proposer des vols moyen-courrier bon marché vers des destinations touristiques, tout en optant pour un service de qualité. Dans l'optique de renforcer cette stratégie, Transavia a créé un réseau de partenaires touristiques et propose ainsi des réservations d'hôtels, des taxis et de locations de voiture. En 2019, Transavia a transporté plus de 7 millions de passagers vers environ 100 destinations en Europe et au bassin méditerranéen⁴¹⁴.

Afin de fidéliser ses clients, la compagnie capitalise sur le positionnement alternatif avec des prix très compétitifs et son appartenance au groupe Air France. Le développement de la compagnie s'est traduit par l'augmentation de nombre d'appareils de sa flotte en passant de 33 appareils en 2018 à 38 appareils en 2019 et en desservant plus de destinations françaises⁴¹⁵.

Afin de conforter son expansion sur le marché, Transavia compte densifier son offre en Europe, actuellement limitée à une dizaine de destinations de grandes métropoles et capitales européennes sur les cinquante de destinations desservies par la compagnie. Par exemple, la ville de Lyon en France offre une dizaine de destinations loisirs, alors que Montpellier se positionne plutôt sur des destinations affaires qui comprennent Brest, Bruxelles, Lille, Madrid, Rome et Strasbourg... Ces lignes aériennes participent activement au développement des destinations touristiques desservies. Quant à Nantes, l'offre compte environ 35 destinations, notamment des

⁴¹⁴ Transavia (2020). *À propos de l'entreprise*, [en ligne], consulté le 06 mai 2020, <https://www.transavia.com/fr-FR/a-propos-de-transavia/a-propos-de-nous/>

⁴¹⁵ Institut Français du Tourisme (2019). *18 propositions pour renforcer la connectivité des territoires*, [en ligne], consulté le 06 mai 2020, <http://institut-francais-du-tourisme.com/wp-content/uploads/RapportConnectiv%C3%A9.pdf>

capitales européennes desservies en haute saison telles que Berlin, Budapest, Genève, Istanbul, Lisbonne ou Rome⁴¹⁶.

En 2020, la compagnie a annoncé l'ouverture de 5 nouvelles lignes en France vers Bari, Dakar, Dubrovnik, Reykjavik et Rhodes. Le développement de ces lignes a pour objectif de répondre à tous les goûts des consommateurs, selon la compagnie⁴¹⁷. Dans ce même cadre, la compagnie s'est implantée à Montpellier en lançant 6 nouvelles destinations pour les vacances : Palerme, Séville, Faro, Lisbonne, Héraklion et Athènes⁴¹⁸.

Par ailleurs, Transavia compte ouvrir une vingtaine de liaisons domestiques point-à-point en France, notamment la Corse. Néanmoins, Transavia fait face à une concurrence accrue par les autres compagnies aériennes pour des destinations « soleil ». Cette situation a conduit la compagnie à opérer pour un pivotement dans sa stratégie. En effet, en plus de son positionnement sur les destinations loisirs, Transavia mise sur le développement des destinations business, afin de diversifier sa clientèle⁴¹⁹.

⁴¹⁶ CITRINOT, L. (2020). *Transavia veut relier les régions françaises à l'Europe*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://www.voyages-d-affaires.com/transavia-regions-france-europe-20201201.html>

⁴¹⁷ Transavia (2020). *Pour l'été 2020, Transavia annonce l'ouverture de 5 nouvelles lignes directes au départ de Nantes*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://corporate.transavia.com/fr-FR/actualites/pour-lete-2020-transavia-annonce-louverture-de-5-nouvelles-lignes-directes-au-depart-de-nantes/>

⁴¹⁸ LADEPECHE.fr (2020). *Transavia ouvre une base à Montpellier en juin, malgré la crise du secteur aérien*, [en ligne], consulté le 06 janvier 2021, <https://www.ladepêche.fr/2020/05/29/transavia-ouvre-une-base-a-montpellier-en-juin-malgre-la-crise-du-secteur-aerien,8909001.php>

⁴¹⁹ HANSEN, M. (2016). *A Lyon, Transavia France annonce un changement de modèle*, [en ligne], consulté le 10 avril 2020, <https://region-aura.latribune.fr/strategie/2016-03-15/transavia-france-presente-sa-nouvelle-strategie-a-lyon.html>

3 La diversification touristique dans les compagnies low-cost de long-courrier

La stratégie touristique des compagnies low-cost s'est déployée sur les vols long-courrier en capitalisant sur le pilier de vente d'offres packagées pour les voyageurs, notamment sur le segment loisir. Grâce à cette politique certaines compagnies ont connu un fort développement telles qu'Air Asia X, Norwegian, Jetstar, Level ou Scoot, avec une accélération de la dynamique.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs favorisent l'émergence des compagnies low-cost dans le monde, grâce notamment à l'apparition de nouveaux appareils plus performants et économes type Boeing 787 et l'Airbus A350, une demande accrue des voyageurs loisirs et le développement des classes moyennes dans les pays émergents. Cette émergence s'est traduite par l'essor des liaisons avec les destinations touristiques, notamment en saison estivale sur le segment transatlantique⁴²⁰.

Dans le cadre de sa stratégie de développement, la compagnie low-cost long-courrier Eurowings opte pour desservir dans ses 210 lignes des villes en Europe ou régions touristiques dans le monde. Des nouvelles liaisons ont été créées récemment par la compagnie vers les pays suivants : Chypre, Bulgarie, Turquie, Suède, Autriche, Serbie, Monténégro, Maroc, Italie, Islande, Espagne, Grèce, Italie. Un autre exemple de déploiement de la stratégie touristique sur les liaisons aériennes peut être observé dans le cas de French Bee, la première compagnie française low-cost long-courrier, anciennement French Blue créée par le Groupe Dubreuil en 2016. Cette compagnie

⁴²⁰ WAVESTONE (2018). *Essor du low-cost long-courrier : Quelles conséquences pour les aéroports ?*, [en ligne], consulté le 21 juin 2020, https://www.wavestone.com/app/uploads/2018/09/LCLC_aeroport_VF_WEB.pdf

propose une tarification multiple : basic, smart et premium. En 2018, French Bee a transporté environ 400 000 personnes, soit 2,3 fois plus qu'en 2017. Cette forte croissance repose sur la stratégie de la compagnie optant pour le développement du marché touristique dans les territoires d'outre-mer. Par exemple, elle représente 19% du marché sur l'axe Paris - La Réunion et 35% sur l'axe Paris - Papeete. En effet, axer la stratégie de la compagnie sur le tourisme, en particulier avec les liaisons vers La Réunion et Tahiti, a permis de retrouver l'équilibre et valider son modèle. En plus de ces lignes, French Bee a créé une liaison Paris - San Francisco et Paris - New York⁴²¹.

Également, la compagnie espagnole Level, membre du groupe IAG, multiplie les vols au départ de Paris vers les Caraïbes et l'Amérique du Nord. Elle propose des vols à des prix très compétitifs vers New-York, Dubaï, Montréal, Pointe-à-Pitre, Las-Vegas et Fort de France. Ses 36 destinations desservies reposent sur sa présence sur 4 hubs (Barcelone, Paris, Vienne et Amsterdam), ciblant la clientèle loisir et famille⁴²².

Section 4. Les stratégies touristiques des compagnies low-cost indépendantes

Outre le développement des compagnies low-cost par les compagnies aériennes classiques, des compagnies low-cost indépendantes se sont développées. Ces

⁴²¹ GEORGES, P. (2019). *French Bee veut grandir au rythme d'une nouvelle ligne chaque année*, [en ligne], consulté le 21 juin 2020, https://www.tourmag.com/French-Bee-veut-grandir-au-rythme-d-une-nouvelle-ligne-chaque-annee_a98287.html

⁴²² SAVARY, D. (2019). *La compagnie Level multiplie les vols au départ de Paris vers les Caraïbes et l'Amérique du Nord*, [en ligne], consulté le 23 juin 2020, <https://www.quotidiendutourisme.com/actualite/transport/la-compagnie-level-multiplie-les-vols-au-depart-de-paris-557225.php>

dernières ont suivi la même voie par la création de dessertes vers des destinations touristiques à bas-prix. Cette politique a permis aux voyageurs de loisirs de multiplier le nombre de voyages réalisés chaque année.

1 Les stratégies du Ryanair

Fondée en 1984, Ryanair est une compagnie irlandaise low-cost basée à Swords en Irlande. Elle opère plus de 2400 vols par jour et relie plus de 200 destinations situées dans 40 pays⁴²³. Elle s'appuie sur ses trois principales bases à Dublin, Londres-Stansted et Charleroi Bruxelles-Sud pour développer sa stratégie low-cost et conquérir le marché européen. En outre, la compagnie s'est imposée sur le marché, non seulement face ses concurrentes low-cost, mais également face aux compagnies régulières. En effet, Ryanair participe activement au panorama de l'industrie touristique en Europe. La perspective de développement en 2024 est d'atteindre 200 millions⁴²⁴.

Afin de confirmer son développement sur le marché français, Ryanair a ouvert sa quatrième base française à Beauvais en 2020, après avoir créé ses 3 bases à Marseille, Bordeaux et Toulouse en 2019. Dans le cadre de stratégie touristique, Ryanair met en vente des places à moins de 10 euros, ce qui participe à attirer davantage les voyageurs.

⁴²³ AIRMAG (2019). *Nouveau record pour Ryanair avec plus de 139 millions de passagers transportés en 2018*, [en ligne], consulté le 03 mai 2020, https://www.tourmag.com/Ryanair-bat-un-nouveau-record-avec-1392-millions-de-passagers-en-2018_a96708.html#:~:text=Ryanair%20a%20annonc%C3%A9%20dans%20un,le%20communiqu%C3%A9%20de%20la%20compagnie

⁴²⁴ Le site officiel de Ryanair

Afin de confirmer son développement sur le marché français, Ryanair a ouvert sa quatrième base française à Beauvais en 2020, après avoir créé ses 3 bases à Marseille, Bordeaux et Toulouse en 2019. Dans le cadre de stratégie touristique, Ryanair met en vente des places à moins de 10 euros, ce qui participe à attirer davantage les voyageurs.

Dans ce même sens, Ryanair a annoncé un plan pour augmenter de 10% le tourisme européen, grâce notamment à la création de nouvelles lignes vers des destinations moins connues. Selon la compagnie, proposer des vols à des prix bas pourrait être le moteur du tourisme régional en Europe et participer à la création d'environ 2 millions d'emplois. Ce plan s'appuie sur les piliers suivants : la réduction des coûts par la suppression des taxes aéroportuaires sur les voyages court-courriers, le développement de l'offre d'hébergement pour faire baisser les prix, la commercialisation des destinations de l'UE afin d'inciter les citoyens de l'UE à passer les vacances en Europe, la création de nouvelles stations régionales, le développement du tourisme tout au long de l'année afin de faire face à l'enjeu de saisonnalité. Ces mesures doivent se traduire par la stimulation davantage du tourisme par la hausse du profil des destinations moins connues. Aujourd'hui, le tourisme contribue à environ 15 % du PIB de l'UE, ce qui permet de conforter cette part avec l'essor de tourisme⁴²⁵.

⁴²⁵ DAVIES, P. (2017). *Ryanair sets out five-point plan to increase European tourism by 10%*, [en ligne], consulté le 11 mai 2020, <https://travelweekly.co.uk/articles/280007/ryanair-sets-out-five-point-plan-to-increase-european-tourism-by-10>

Cette stratégie s'est traduite également par un nouveau programme estival par exemple en 2021, malgré la crise sanitaire, avec des nouvelles destinations au départ de Marseille vers le Maroc, l'Italie et la Grèce⁴²⁶.

Dans cette perspective, la stratégie déployée en Europe a participé particulièrement à relancer le tourisme irlandais, impacté par l'instauration d'une taxe de 10 euros par passager. Cette situation a été soulignée par le ministre du tourisme irlandais, qui a considéré que cette taxe pourrait affecter la compétitivité et la viabilité des liaisons aériennes à destination de l'Irlande, ce qui aura des conséquences sur l'industrie touristique dans le pays. A son tour, la Fédération de l'hôtellerie irlandaise a confirmé la situation extrêmement difficile et qu'il y avait 75 000 sièges de moins par semaine dans les avions à destination de l'Irlande et qu'elle craignait de nouvelles réductions à mesure que les opérateurs changent d'avions vers des destinations plus populaires.

Face à cet enjeu touristique, la compagnie a souhaité une suppression de la taxe aéroportuaire de 10 euros pour relancer le tourisme dans le pays. Ceci pourrait être accompagné par une augmentation de nombre de passagers vers les destinations irlandaise telles que Dublin, Cork et Shannon a plus d'un million par an⁴²⁷.

⁴²⁶ LE GORREC M. (2021), *Ryanair : la compagnie ouvre 3 nouvelles lignes au départ de Bordeaux cet été*, [en ligne], consulté le 03 avril 2021, <https://www.linternaute.com/voyage/pratique/1377625-ryanair-la-compagnie-ouvre-3-nouvelles-lignes-au-depart-de-bordeaux-cet-ete/>

⁴²⁷ O'DONOVAN D. (2010). *Ryanair launches strategy to boost tourism and calls for end to air tax*, [en ligne], consulté le 13 juin 2019, <https://www.independent.ie/business/irish/ryanair-launches-strategy-to-boost-tourism-and-calls-for-end-to-air-tax-26683187.html>

2 Les stratégies du EasyJet

Le développement des compagnies low-cost a bouleversé le secteur du tourisme en créant une révolution, et ceci depuis la libéralisation du transport aérien au sein de l'UE en 1997⁴²⁸. En effet, nous assistons à un phénomène de démocratisation des voyages internationaux grâce aux compagnies low-cost⁴²⁹, permettant ainsi à une large population de pouvoir voyager, ce qui n'était pas le cas auparavant, en raison des contraintes socio-économiques.

Des lors, l'augmentation des flux touristiques internationaux a contribué aux retombées économiques et touristiques dans les principales destinations des compagnies low-cost, notamment la création de nouveaux emplois directs et indirects liés à l'activité touristique.

Cette croissance du volume des flux touristiques internationaux favorise l'augmentation des retombées sociales et économiques dans les principales destinations des compagnies low-cost⁴³⁰, une augmentation des revenus touristiques dans la région et la création de nouveaux emplois liés aux activités touristiques⁴³¹.

En ce sens, la stratégie d'EasyJet se concentre sur le développement de positions fortes dans les principaux aéroports européens - les vols entre les aéroports auxquels

⁴²⁸ DOBRUSZKES, F. (2009), 'New Europe, new low-cost air services', *Journal of Transport Geography*, Vol.17, No.6, p.423-432.

⁴²⁹ RODRIGUEZ GAMERO, M., Compañías de Bajo Coste y Democratización de los Cielos. El caso de Ryanair en Europa y Península, *Instituto de Estudios Turísticos*, No.175- 176, p.81-87.

⁴³⁰ REY, B., MYRO, R., GALERA, A. (2010). Effect of low-cost airlines on tourism in Spain. A dynamic panel data model, *Journal of Air Transport Management*, Vol.17, No.3, p.163-167.

⁴³¹ DONZELLI, M. (2010). The effect of low-cost air transportation on the local economy evidence from Southern Italy, *Journal of Air Transport Management*, Vol.16, No.3, p.121-126.

les gens veulent se rendre avec une fréquence optimisée. Ses principaux concurrents dans ces aéroports de premier plan sont les anciennes compagnies aériennes et les transporteurs charters. Néanmoins, l'avantage structurel d'easyJet par rapport à ces compagnies aériennes lui a permis d'offrir à ses clients des tarifs plus abordables. Cet avantage de coût est créé grâce à une combinaison de facteurs, notamment la configuration de l'avion permettant d'optimiser le nombre de sièges par avion, le modèle point-à-point, la flotte relativement jeune qui réduit les coûts de la maintenance. Cette compagnie low-cost née en 1995 à la suite de la déréglementation du ciel européen en 1990/1995. En 2019, elle opérait plus de 1000 liaisons desservant 156 aéroports dans 34 pays.

Afin de se développer sur le marché européen, EasyJet a mis en place une stratégie de mise à profits de ses avantages concurrentiels ; un modèle efficace à faible coût, une image de marque solide, qui ont conduit à une forte croissance durable de la compagnie⁴³².

Contrairement aux autres compagnies low-cost telle que Ryanair, EasyJet n'opère pas dans les aéroports secondaires. En 2012, l'OMT a souligné le rôle des compagnies low-cost dans le développement d'aéroports régionaux, en donnant l'exemple d'EasyJet et sa contribution au développement de l'aéroport de Varsovie en Pologne, en trouvant des opportunités sur ce marché contraint⁴³³.

Dans ce cadre, la compagnie EasyJet représente un atout majeur pour le tourisme international et non traditionnel. En effet, les classes moyennes qui concentraient

⁴³² EasyJet (2018). *Strategy*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2018, <https://corporate.easyjet.com/about/strategy>

⁴³³ OMT (2012). *Global Report on Aviation 2012*, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021, http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_globalreportonaviation_lw_eng_0.pdf

leur voyage sur le territoire national sans penser à voyager à l'étranger en raison des coûts, ont la possibilité désormais de voyager à l'international⁴³⁴. Cela a contribué à l'augmentation spectaculaire du nombre de touristes qui voyagent à travers l'Europe.

Dans l'optique de comprendre le lien entre les compagnies low-cost et le déploiement de leur stratégie touristique, la littérature a démontré la contribution des compagnies à la consolidation des destinations touristiques émergentes, en offrant une meilleure visibilité et des éléments participant à la création d'une nouvelle dynamique et d'une connectivité avec d'autres pays⁴³⁵.

Cependant, les travaux de Hosteltur pour le cas espagnol⁴³⁶ et de Graham et Dennis⁴³⁷ pour Malte ont montré que la stratégie touristique des compagnies low-cost n'est pas toujours profitable au secteur du tourisme. S'imposent ainsi les enjeux de la saisonnalité qui participent à la création d'une précarité de l'emploi touristique, ou l'utilisation massive des ressources. Ceci a conduit les gouvernements à modifier leurs politiques touristiques dans les destinations accueillant des vols low-cost, notamment les mesures liées à l'aménagement du territoire et les infrastructures touristiques. Par exemple, dans le cas espagnol, la spécialisation touristique sur la côte méditerranéenne (hôtels, résidences secondaires, aéroports, etc.) du fait de la nécessité de répondre à la demande de transport et d'hébergement du grand nombre de touristes étrangers, augmente chaque année grâce au développement du compagnies low-cost⁴³⁸.

⁴³⁴ HOSTELTUR (2011). *El Efecto de Ryanair sobre los Destinos Españoles*, Hosteltur, no. 204

⁴³⁵ SEGUI PONS, J. et MARTINEZ REYNES, M. (2010). Movilidad y Sostenibilidad en el Transporte Aéreo: Las Compañías de Bajo Coste en los Destinos Turísticos de España y Baleares, *Revista Transporte y Territorio*, No. 2, p.68–98.

⁴³⁶ HOSTELTUR (2011). El Efecto de Ryanair sobre los Destinos Españoles, *Hosteltur*, No. 204

⁴³⁷ GRAHAM, A., DENNIS, N. (2010). The impact of low-cost airline operations to Malta, *Journal of Air Transport Management*, Vol.16, No.3, p.127–136.

⁴³⁸ VERA-REBOLLO, J., IVARS-BAIDAL, J. (2009). Spread of Low-Cost Carriers: Tourism and Regional Policy Effects in Spain, *Regional Studies*, Vol. 43, No. 4, p.559– 570.

Les effets positifs des compagnies low-cost sont observés au niveau du tourisme dans les régions où elles opèrent. En général, le modèle commercial de ces compagnies privilège les aéroports régionaux, situés dans des régions peu ou pas connues. Ces régions améliorent leur visibilité grâce aux vols opérés par les compagnies low-cost⁴³⁹.

A partir de ces analyses, nous pourrions conclure que le tourisme international doit en partie son essor au grand développement des compagnies low-cost, qui sont déterminant dans la définition des marchés émetteurs ainsi que les destinations touristiques⁴⁴⁰. L'influence des compagnies low-cost est remarquable et permet d'expliquer les flux migratoires⁴⁴¹. Par conséquent, la connectivité des compagnies low-cost en Europe est déterminant de la mobilité touristique sur le continent, et permet d'établir les relations entre les villes émettrices et les destinations touristiques. Ceci se traduit par l'existence d'un important flux touristique européen entre les grandes villes, expliqué par le fait que les aéroports de ces émetteurs touristiques concernés sont les aéroports les plus connectés via les compagnies low-cost.

Par conséquent, le développement des compagnies low-cost dans le secteur de transport aérien a eu un impact sur le tourisme. Cette relation étroite entre les compagnies low-cost et le tourisme a été peu soulignée dans la littérature. Le tourisme et les transports créent un couplage indissociable qui, en particulier dans le

⁴³⁹ European Parliament (2007). *The consequences of the growing European low-cost airline sector*, Policy Department Structural and Cohesion Policies

⁴⁴⁰ HOSTELTUR (2011). El Efecto de Ryanair sobre los Destinos Españoles, *Hosteltur*, No. 204

⁴⁴¹ BURRELL, K. (2011). Going steerage on Ryanair: cultures of migrant air travel between Poland and the UK, *Journal of Transport Geography*, Vol. 19, No. 5, p.1023–1030.

cas des voyages internationaux, fait de l'avion le principal moyen de mobilité des personnes voyageant à la fois à des fins de loisirs et de loisirs⁴⁴².

⁴⁴² Seguí Pons, J. M., et Martínez Reynés, M. R. (2010). *Movilidad y Sostenibilidad en el Transporte Aéreo: Las Compañías de Bajo Coste en los Destinos Turísticos de España y Baleares*, Revista Transporte y Territorio, 2010, no. 2, pp. 68–98.

CONCLUSION

Les travaux menés dans le cadre de cette thèse, interrogent les fondements du secteur aérien sur le marché mondial et son rôle dans la création du développement touristique. Afin de répondre à notre problématique, nous avons essayé de cerner nos travaux à travers plusieurs axes structurants.

D'abord, nous nous sommes intéressés au secteur du transport d'un point de vue économique et politique. Ensuite nous avons analysé le lien de causalité entre le transport aérien et le tourisme, en prenant en considération les enjeux d'un marché libéralisé. Enfin, nos recherches nous ont aussi amenés à questionner les éléments du transport aérien qui jouent un rôle clé dans l'attractivité touristique en nous demandant dans quelles mesures leur compréhension permettait aussi de mettre en évidence de nouvelles conceptions de tourisme dans le futur.

Les progrès apportés par cette réflexion sont bien de quatre ordres :

- ils sont concrets – ils donnent à lire et à voir ce qu'apporte le secteur du transport aérien dans le tourisme et vice-versa – ;
- ils sont réflexifs – ils questionnent les acteurs du transport aériens impliqués dans une démarche de développement touristique et sur leur capacité à innover en termes d'offres et en réponse à une demande en évolution – ;
- ils sont théoriques – ils permettent de croiser plusieurs approches pour penser une approche symbolique du transport aérien dans et par le tourisme, élément encore très peu exploré ;
- ils sont méthodologiques – ils nous autorisent à poursuivre l'identification de développement en matière de tourisme.

Ainsi, les résultats de nos travaux s'articulaient autour de plusieurs axes et ont permis une meilleure appréhension du rôle clé du transport aérien dans l'émergence de destinations touristiques et l'essor du tourisme mondial. Les secteurs du transport et du tourisme doivent leur forte croissance ces dernières décennies au phénomène de la mondialisation qui a fortement contribué à la libéralisation des marchés et la libre circulation des biens et services sur le marché international. Le progrès

technologique a également joué un rôle remarquable dans l'apparition de nouvelles techniques de ventes et de distribution à travers le monde.

Le poids économique du transport aérien

Le secteur du transport aérien représente une économie du service qui repose sur un ensemble de composantes hétérogènes, qui s'intègrent dans des schémas d'interactions complexes, pour proposer au client autant une expérience globale que la consommation de produits et services. Afin de montrer le poids de ce secteur, nos travaux se sont focalisés sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ceci nous a amené à interroger les liens avec l'économie et la politique.

Les principaux apports de nos analyses étaient doubles : une compréhension globale des mondes du transport aérien afin de pouvoir se défaire des enjeux particuliers et des enjeux généraux. Dans cet axe, nous avons d'un point de vue économique identifié les représentations liées au transport aérien notamment d'un point de vue international ; et d'un point de vue politique et géopolitique, cherché à comprendre la façon dont ce secteur pouvait représenter des enjeux liés aux politiques publiques nationales et internationales. Dans le second axe, nos analyses ont permis une compréhension particulière des mondes du transport aérien, notamment à travers les pratiques liées aux différentes clientèles, auxquelles il faut répondre. Ce qui fait leur intérêt est ici justement leur dimension située, temporellement et géographiquement.

Par ailleurs, nos recherches ont permis de souligner l'impact de la libéralisation et de l'ouverture de marché à la concurrence, et comment la déréglementation a amené des compagnies traditionnellement leader sur le marché à se réinventer pour répondre aux tendances et aux évolutions rapides du marché. En outre, la crise récente de la COVID-19 a montré davantage le poids économique du secteur du transport aérien dans le monde et comment son ralentissement a impacté d'autres secteurs tels que le tourisme, la restauration, les services...

Le secteur aérien dans les théories du commerce international

Les travaux réalisés dans la littérature traitent le secteur du transport aérien et celui du tourisme séparément. En outre, très peu de travaux ont analysé le transport aérien et le tourisme comme un service échangeable sur le marché. Et pourtant, les deux secteurs sont assujettis aux mêmes règles d'échanges des biens sur le marché international. Nos travaux mobilisés dans ce sens ont servi à construire une nouvelle approche du transport aérien d'un point de vue commerce international. Le fait de considérer le transport aérien comme un service échangeable nous a amené à chercher ses portées dans les théories du commerce international. Dans ce sens, l'analyse a été menée en se basant sur une approche de libéralisation du transport aérien à l'image de la libéralisation du commerce international. Ces analyses ont mis en lumière comment l'ouverture du marché a été opportune pour construire de nouvelles stratégies touristiques.

Ici, l'analyse a reposé essentiellement sur les portées du secteur aérien dans les échanges de services sur le marché à travers deux théories : la théorie de la différenciation et la théorie des coûts comparatifs. En effet, les résultats de nos analyses ont montré comment les compagnies aériennes sont passées d'une stratégie d'intégration dans le cadre de la réglementation à une stratégie de différenciation dans le cadre de la déréglementation. Ce changement stratégique est une adaptation aux nouvelles règles du marché, qui nous a permis de montrer l'importance de la différenciation, non seulement dans la compréhension des flux d'échange sur le marché, mais également à expliquer l'impact de la différenciation sur l'apparition de nouvelles stratégies touristiques. Ces dernières se sont particulièrement manifestées par la création d'accords commerciaux avec le secteur du tourisme. Par ailleurs, la théorie des coûts comparatifs est venue confirmer, à travers plusieurs exemples de compagnies aériennes avancées, l'émergence de nouvelles stratégies touristiques, notamment avec l'essor des compagnies low-cost. Dans cette perspective, les résultats ont montré dans quelle mesure l'apparition des compagnies low-cost était déterminant dans la compréhension des flux commerciaux sur le marché et comme modèle pour la création de nouvelles destinations touristiques.

La relation étroite et mutuellement profitable entre le transport aérien et tourisme

S'intéresser au secteur aérien d'un point de vue économique et politique, c'est aussi penser ce secteur dans et par le tourisme. Nous nous sommes intéressés au lien entre les deux secteurs à travers un double point de vue : tout d'abord en éclairant l'incarnation du transport aérien dans le tourisme et ensuite en interrogeant les enjeux de l'attractivité touristique à travers le développement du transport aérien.

Notre réflexion a souligné dans ce cadre comme la valorisation d'un territoire et sa transformation en territoire touristique pourrait être accomplie grâce à une capitalisation sur le développement de dessertes aériennes. Ainsi, le transport aérien est un nouvel attracteurs des touristes vers de nouvelles destinations auparavant non touristiques. Cela a permis d'expliquer pourquoi une telle ou telle destination investit dans le développement de dessertes aériennes dans le cadre de leur stratégie de développement touristique.

La corrélation entre le transport aérien et le tourisme résulte en effet d'une combinaison complexe de dimensions que nous a avons mise en lumière. Les dimensions sont d'ordre spatiales (géographiques, économiques, culturelles...), temporelles (loisirs, affaires, famille) et de processus productifs divers (hôtellerie, restauration, ...), mais encore de schémas relationnels particuliers (personnels ou collectifs, marchands ou non, normés ou spontanées). Notre analyse a confirmé l'importance d'appréhender l'ensemble de cette chaîne de valeur pour évaluer la pertinence d'une stratégie d'une compagnie aérienne, et par là-même l'émergence du tourisme.

La valeur ajoutée du tourisme dans le secteur du transport aérien

En plus de la relation étroite entre le transport et le tourisme, le tourisme représente une valeur ajoutée pour le transport aérien. Dans ce sens, nous nous sommes intéressés au secteur du transport aérien d'une façon plus transversale, en la

déployant à une échelle plus large. L'objectif est de montrer comme les destinations touristiques pourraient bonifier le secteur du transport aérien, notamment à travers les accords commerciaux, les hubs, l'emploi, les services...

Dans cette perspective, le tourisme s'est avéré comme un secteur opportun pour les compagnies aériennes, qui participent à la création de l'offre et de la demande, et déterminant des flux d'échange sur le marché. Cependant, pour continuer à se développer dans le futur, le secteur du transport aérien doit prendre en compte les enjeux de modèles pertinents pour un tourisme dans l'espace et dans le temps, afin que ce secteur puisse apporter une valeur ajoutée en répondant aux besoins de clients.

Les exemples avancés dans ce sens montrent comment le tourisme pourrait être un atout structurant pour les compagnies aériennes à l'échelle nationale, mais aussi largement à l'échelle internationale. Ils interrogent la capacité du tourisme à modifier la perception du territoire à travers les pratiques touristiques émergentes dans la société, ce qui impacterait directement les compagnies aériennes. Ces éléments de réflexion au regard des transformations apportées par le social, en particulier les nouvelles tendances du marché, nous ont permis de comprendre la déclinaison de la stratégie des compagnies aériennes en offres pour les différents publics. Au-delà, le tourisme a montré son rôle comme levier de marketing international dans le secteur du transport aérien.

Les perspectives d'évolution post-COVID-19 et le rôle du tourisme

La pandémie de COVID-19, en plus de son impact considérable sur le secteur du transport aérien, elle a montré davantage le lien fort entre le transport et le tourisme dans une relation de dépendance. D'après les prévisions de l'OACI et de l'OMT, les perspectives de relance doivent permettre un retour à la normale dans les trois prochaines années. Bien que l'ensemble de la chaîne de valeur dans les deux secteurs soit fortement impactée, un rebondissement rapide pourrait être effectif. Dans cette perspective, le tourisme représente une bonne opportunité pour la relance de la

demande et doit permettre un rebondissement du secteur du transport aérien à moyen terme. En effet, la reprise de l'activité touristique dans le monde permettra à la chaîne de valeur de se reconstruire rapidement.

A la suite de la crise de la COVID-19, les gouvernements ont pris de mesures pour sauver le secteur du transport aérien, par la mise en place de plans de sauvetage et de subventions aux compagnies aériennes, afin d'éviter la faillite et de préserver les emplois. Cependant, l'impact de ces mesures est à court terme et ne permettent pas la relance du secteur de transport aérien. La poursuite de la demande dans le secteur du tourisme doit quant à elle assurer une relance de l'activité des compagnies aériennes. Ceci est possible grâce à la création de nouvelles offres et la multiplication de dessertes, ce qui permettrait au secteur du transport aérien de rebondir rapidement et de rattraper le retard par rapport aux prévisions d'avant la COVID-19.

Dans ce sens, il convient d'accompagner les nouvelles tendances du marché de demain à travers de nouvelles offres touristiques qui réinventent la destination et qui créent par la suite une demande. Cela implique une analyse continue des tendances et évolutions afin de comprendre les enjeux propres liés au secteur du transport aérien et au tourisme et de mieux appréhender les besoins des clientèles touristiques nationales et internationales. Le secteur du transport aérien pourrait-il répondre au défi de relance avec l'appui du tourisme ?

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELDJEBAR, S., TAFER, Z. (2017). *Le mix-marketing des compagnies aériennes selon le « Modèle en Couche » : Principes et intérêt*, *Agregats des connaissances*, Vol.3, n°2, p.27-36.
- ACI (2019). *Preliminary world airport traffic rankings released*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2020, <https://aci.aero/news/2019/03/13/preliminary-world-airport-traffic-rankings-released/>
- ACI (2019). *WATR2019 Annual world airport traffic report*, [en ligne], consulté le 06 septembre 2020, https://aci.aero/wp-content/uploads/2019/10/WATR_2019.pdf.
- ACI (2020). *ACI reveals top 20 airports for passenger traffic, cargo, and aircraft movements*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2020, <https://aci.aero/news/2020/05/19/aci-reveals-top-20-airports-for-passenger-traffic-cargo-and-aircraft-movements/>
- AEROFLOT (2020). *Pourquoi SkyTeam?*, [en ligne], consulté le 12 novembre /2018, https://www.aeroflot.ru/ru-fr/about/skyteam_alliance/why.
- AFI KLM E&M (2020), *Le marché de la maintenance : une ambition soutenue*, [en ligne], consulté le 26 février 2021, <https://www.afiklmem.com/fr/a-propos/chiffres-cles>.
- AIR FRANCE (1980). *La Compagnie Air France*, Paris.
- AIR FRANCE (2017). *Air France et hertz renouvellent leur partenariat exclusif*, [en ligne], consulté le 18 janvier 2021, <https://corporate.airfrance.com/fr/communique-de-presse/air-france-et-hertz-renouvellent-leur-partenariat-exclusif>.
- AIR FRANCE-KLM GROUPE (2005), *2004-05 document de référence*, [en ligne], consulté le 03 novembre 2018, https://www.airfranceklm.com/sites/default/files/publications/document_de_reference_2004-05_bd.pdf.
- AIR FRANCE-KLM GROUPE (2020). *Flotte*, [en ligne], consulté le 19 mars 2021, <https://www.airfranceklm.com/fr/flotte/long-courrier>.

- AIRMAG (2019). *Nouveau record pour Ryanair avec plus de 139 millions de passagers transportés en 2018*, [en ligne], consulté le 03 mai 2020, https://www.tourmag.com/Ryanair-bat-un-nouveau-record-avec-1392-millions-de-passagers-en-2018_a96708.html#:~:text=Ryanair%20a%20an nonc%C3%A9%20dans%20un,le%20communiqu%C3%A9%20de%20a%20compagnie.
- AKPUR, A., ZENGİN, B. (2019). The concept of low-cost airline transportation: Definition and meaning. *Journal of Tourismology*, p.73–91. <https://doi.org/10.26650/jot.2019.5.1.0014>
- AMERICAN AIRLINES (2013). *American Airlines And US Airways To Create A Premier Global Carrier -- The New American Airlines*, [en ligne], consulté le 16 novembre 2018, [https://americanairlines.gcs-web.com/static-files/aaa5b4ac-bcec-4951-8ef7-d0c546b4b15a.](https://americanairlines.gcs-web.com/static-files/aaa5b4ac-bcec-4951-8ef7-d0c546b4b15a)
- ANA (2018), *ANA's History before March 2013 (ALL NIPPON AIRWAYS CO., LTD.)*, [en ligne], consulté le 02 décembre 2018, [https://www.ana.co.jp/group/en/company/ana/history/past.html.](https://www.ana.co.jp/group/en/company/ana/history/past.html)
- ANDERSON, R. H. (2015). *Comment Delta Airlines a réussi à se relancer grâce à des idées novatrices*, [en ligne], consulté le 07 novembre 2018, [https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/07/7540-relancer-une-compagnie-aerienne-en-faillite-grace-des-idees-novatrices/.](https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/07/7540-relancer-une-compagnie-aerienne-en-faillite-grace-des-idees-novatrices/)
- ANDREEA, A. et STOCK M. (2011). *Reconstruire la mondialisation du tourisme. Une approche géo-historique*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2021, [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00716562/document.](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00716562/document)
- ANSOFF, H.I. et PÉRINEAU, M. (1976). *Stratégie Du Développement De L'entreprise Analyse D'une Politique De Croissance Et D'expansion*. 4^e éd. ed. Suresnes: Éditions Hommes Et Techniques, Print.
- AVIANCA, (2018). *Star Alliance creates digital services platform with Accenture*, [en ligne], consulté le 30 octobre 2020, [https://www.avianca.com/otr/en/about-us/news-center/avianca-news/digital-service-platform/.](https://www.avianca.com/otr/en/about-us/news-center/avianca-news/digital-service-platform/)
- AYACHE, A. (1988). *Air Inter du xxe au xxie siècle*, Les meilleures éditions.

- BAILEY J, (2019). *How Southwest Pioneered The Low Cost Carrier Model*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, <https://simpleflying.com/southwest-lcc-model/>
- BALBIN, E. (1994). La déréglementation du transport aérien aux états-unis et en europe, *OEST, Synthèse*.
http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0035/Temis-0035145/NS_081_3.pdf
- BALLERIN, A. (2015). *De la vente additionnelle à l'expérience client, un tournant majeur pour les compagnies aériennes*, [en ligne], consulté le 14 décembre 2019, <https://www.e-marketing.fr/Thematique/retail-1095/Tribune/-vente-additionnelle-experience-client-tournant-majeur-compagnies-aeriennes-254068.htm>.
- BANQUE MONDIALE (2017). *East Asia Pacific Economic Update*, [en ligne], consulté le 10 mars 2021, <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2017/04/13/world-bank-growth-in-east-asia-pacific-likely-to-remain-resilient>.
- BARNEY, J. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 16.2, p.53-57.
- BAROUX, J. (2017). Le hub, une stratégie plus aussi gagnante que par le passé ? [en ligne], consulté le 29 octobre 2018, https://www.tourmag.com/Le-hub-une-strategie-plus-aussi-gagnante-que-par-le-passe_a85704.html
- BAUMEL, P. (2017). N° 4383 Assemblée Nationale, [en ligne], consulté le 30 août 2018, <https://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rapports/r4383.pdf>
- BENADJAOUD, N. (2003). *Intégration verticale des groupes pétroliers dans l'aval gazier suite à la dérégulation des industries gazières et électriques : Déterminants et moyens de mise en œuvre de cette stratégie*, these, Institut Français du Pétrole.
- BENNETT, R., CRAUN, J. (1993). The Airline Deregulation Evolution Continues: The Southwest Continues. Department of Transportation Washington

- DC. [en ligne], consulté le 16 mai 2019,
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a299083.pdf>
- BERROD, N. (2020). *Coronavirus : le confinement est-il aussi strict chez nos voisins ?*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021,
<https://www.leparisien.fr/societe/coronavirus-le-confinement-est-il-aussi-strict-chez-nos-voisins-03-04-2020-8293602.php>.
- BERTHÉLEMY, J. (2015). Commerce international et diversification économique. *Revue d'économie politique*, Vol.115, No 5, p.591-611.
- BILEGAN, I., ACHAÏBOU, K., FAYE, R., et al. (2003). A dynamic booking model revenue for airline management. *Journal of decision systems*, Vol. 12, No 3-4, p.417-428.
- BIRGIT, K. (2002). The Development of Multilateral Alliances. The Case of the Airline Industry. Helsinki School of Economics.
- BIRGIT, K., HANNU, S. (2017). Managing strategic airline alliances, New York, Routledge.
- BLANCMONT, T. (2019). *Classement des aéroports 2019 : Singapour toujours selon Skytrax*, [en ligne], consulté le 27 avril 2020,
<https://www.air-journal.fr/2019-03-29-classement-des-aeroports-2019-singapour-toujours-selon-skytrax-5211444.html>.
- BLANCMONT, T. (2019). *Star Alliance améliore la recherche multi-transporteurs*, [en ligne], consulté le 30 octobre 2020,
<https://www.air-journal.fr/2019-02-18-star-alliance-ameliore-la-recherche-multi-transporteurs-5210495.html>.
- BLANCMONT, T. (2019). *Vueling primée aux World Routes Awards 2019*, [en ligne], consulté le 23 novembre 2019,
<https://www.air-journal.fr/2019-10-02-vueling-primee-aux-world-routes-awards-2019-5215317.html>.
- BONNET, D. (1998). Le transport aérien, *APRES DEMAIN*, p.20-24, [en ligne], consulté le 15 mars 2021,
http://2012.fondation-seligmann.org/ApresDemain/AD402/402_4320.pdf.

- BOUDET, A. (2017). Le nombre de passagers aériens va doubler d'ici à 2036, [en ligne], consulté le 06 août 2019, <https://www.lesechos.fr/2017/10/le-nombre-de-passagers-aeriens-va-doubler-dici-a-2036-185745>
- BROUSSOLLE, D. (2012). Le commerce des services, un commerce en trompe-l'œil?, *Revue économique*, 2012, Vol. 63, no 6, p.1145-1177.
- BRUECKNER, J. K., & SPILLER, P. T. (1994). Economies of traffic density in the deregulated airline industry. *The Journal of Law and Economics*, 37(2), 379-415.
- BURGHOUWT, G., MENDES DE LEON, P., DE WIT, J. (2015). EU Air Transport Liberalisation Process, Impacts and Future Considerations, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/dp201504.pdf>
- BURRELL, K. (2011). Going steerage on Ryanair: cultures of migrant air travel between Poland and the UK, *Journal of Transport Geography*, Vol. 19, No. 5, p.1023–1030.
- C.C. avec AFP (2020). *Coronavirus : de plus en plus de compagnies aériennes suspendent ou réduisent leurs vols vers la chine*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.bfmtv.com/economie/economie-social/monde/coronavirus-de-plus-en-plus-de-compagnies-aeriennes-suspendent-ou-reduisent-leurs-vols-vers-la-chine_AN-202001290070.html.
- CALIXTE, L. (2013). *Compagnies aériennes : jusqu'où iront Ryanair et les autres rois du low cost pour réduire les coûts ?*, [en ligne], consulté le 22 avril 2018, https://www.challenges.fr/entreprise/compagnies-aeriennes-jusqu-ou-iront-ryanair-et-les-autres-rois-du-low-cost-pour-reduire-les-couts_11617.
- CALVET, H. (1995). Accords « open sky » : querelle de compétence en Europe, [en ligne], consulté le 11 octobre 2018, <https://www.lesechos.fr/1995/05/accords-open-sky-querelle-de-compete-nce-en-europe-858489>.
- CAPA (2013). *Ryanair SWOT analysis – Michael O'Leary's maniacal focus on being the lowest cost producer*, [en ligne], consulté le 24 février 2019,

- <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-swot-analysis-michael-olearys-maniacal-focus-on-being-the-lowest-cost-producer-96465>.
- CAPA (2014). *Ryanair SWOT: low costs remain the key strength, even as customer service enhancements take root*, [en ligne], consulté le 21 février 2019, <http://centreforaviation.com/analysis/ryanair-swot-low-costs-remain-the-key-strength-even-as-customer-service-enhancements-take-root-186145>.
- CAPA (2019), *International Airlines Group (IAG)*, [en ligne], consulté le 23 novembre 2019, <https://centreforaviation.com/data/profiles/airline-groups/international-airlines-group-iag>.
- CAPITAL.fr, (2017). *Transport aérien : l'incroyable ascension des compagnies low cost*, [en ligne], consulté le 19 mars 2018, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/transport-aerien-l-incroyable-ascension-des-compagnies-low-cost-1197868>.
- CAREY, S., WALL, R. (2017). *Air France Says Delta, China Eastern Each Acquiring 10% of Its Shares*, [en ligne], consulté le 12 novembre 2018, <https://www.wsj.com/articles/air-france-says-delta-china-eastern-each-acquiring-10-of-its-shares-1501174313>.
- CARSEN, J. (2019). *Southwest Airlines ranked world's No. 1 company for HR*, [en ligne], consulté le 26 janvier 2021, <https://www.hrdiver.com/news/southwest-airlines-ranked-worlds-no-1-company-for-hr/554930/>
- CEC (1983). *Council Directive Concerning the Authorisation of Scheduled Inter-Regional Air Services between Member States*, Brussels: Commission of the European Communities.
- CEC (1987). *Council Directive of 14 December 1987 on Fares for Scheduled Air Services between Member States, 87/601 / EEC, Council Decision of 14 December 1987 on the sharing of passenger capacity on scheduled air services between Member States, 87/602 / EEC*, Brussels: Commission of the European Communities

- CEC (1987) . Council Regulations (EEC) No. 3975/87 and No. 3976/87 of 14 December 1987 on the application of rules of competition in the air transport sector, Brussels: Commission of the European Communities
- CEC (1988) . Commission Regulation (EEC) No. 2671/88 en juin 1988, Official Journal, Brussels: Commission of the European Communities.
- CEC(1992). Commission Regulation(EEC)No. 2407/92, on licensing of air carriers, Official Journal, Brussels: Commission of the European Communities
- CERVONI, E. (2019). *Les alliances entre compagnies aériennes*, [en ligne], consulté le 26 mai 2020, <https://blog.optionway.com/compagnies-aeriennes/les-alliances-entre-compagnies-aeriennes/>.
- CHARFEDDINE, S. (2004). *Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain*. Thèse de doctorat. Université Toulouse le Mirail-Toulouse II.
- CHARFEDDINE, S. (2004). *Optimisation de l'offre d'une compagnie aérienne en environnement incertain*. 2004. Thèse de doctorat. Université Toulouse le Mirail-Toulouse II.
- CHAUBET, F. (2013). *La mondialisation culturelle*. Paris. Presses Universitaires de France. 2013.
- CHEVILLEY, P. (1993). *Sotair et Chorus donnent naissance à un nouveau grand du tourisme*, [en ligne], consulté le 05 avril 2018, <https://www.lesechos.fr/1993/01/sotair-et-chorus-donnent-naissance-a-un-nouveau-grand-du-tourisme-898311>.
- CITRINOT, L. (2016). *Stratégie multi-marques payante pour Singapore Airlines*, [en ligne], consulté le 2 juin 2017, <https://www.voyages-d-affaires.com/strategie-multi-marques-payante-singapore-airlines-20160222.html>
- CITRINOT, L. (2019). *Le monde des transporteurs low cost est-il sans limites ?*, [en ligne], consulté le 02 février 2020, <https://www.voyages-d-affaires.com/croissance-transporteurs-low-cost-20190903.html>.

- CITRINOT, L. (2020). *Transavia veut relier les régions françaises à l'Europe*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://www.voyages-d-affaires.com/transavia-regions-france-europe-20201201.html>.
- COËFFE, V., PEBARTHE, H. et VIOLIER, P. (2007). Mondialisations et mondes touristiques. *L'Information géographique*, Vol.71, p.83-96.
- COMBE, E. (2019). L'emblème du low cost: le transport aérien. *Reperes*, p.9-32.
- CORONAS, P. (2015). *Les compagnies aériennes sont-elles des tour-opérateurs comme les autres ?* [en ligne], consulté le 10 décembre 2019, https://www.tourmag.com/Les-compagnies-aeriennes-sont-elles-des-tour-operateurs-comme-les-autres_a77675.html
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, EUROPEAN PARLIAMENT *et al.* (2000). *Social Policy Agenda: Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Office for official publications of the European Communities, p.26.
- CRAMPES, C., MOREAUX, M. (1985). Intégration verticale et rendements décroissants. *Revue économique*, p.669-685.
- CRISTIANI, J. (2021). Pompili annonce l'abandon du T4, le colossal projet d'extension de Roissy CDG, les acteurs de l'aérien réagissent, [en ligne], consulté le 20/03/2021, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/abandon-du-terminal-4-le-projet-d-extension-de-l-aeroport-parisien-de-roissy-cdg-877461.html>
- CZAPLEWSKI, A., FERGUSON, J., MILLIMAN, J. (2001). Southwest Airlines: How internal marketing pilots success, *Marketing Management*, Vol. 10, No 3, p.14.
- D'AMOURS, A. (2020). *10 aéroports les plus fréquentés au monde en 2019*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2020, <https://flytrippers.com/fr/aeroports-les-plus-frequentes-au-monde-2019/>
- DABOVAL, A. (2021). *Covid-19 : pourquoi les compagnies aériennes low-cost se relèveront plus vite*, [en ligne], consulté le 15 avril 2021, <https://www.leparisien.fr/economie/business/covid-19-pourquoi-les-com>

pagnies-aeriennes-low-cost-se-releveront-plus-vite-11-04-2021-DSNZP
CTQXZF4TJ5QUCCSSZEWSSE.php.

DACHARRY, M. (1992). Transport aérien français et Marché Commun. *Hommes et terres du Nord*, 1(1), 34-39.

DAHEL, J. (2017). *La menace du modèle commercial low-cost long-courrier de Norwegian Airlines pour les compagnies majors européennes*, Institut de formation Universitaire et de Recherche du Transport Aérien, Université d'Aix-Marseille.

DAMOUR, P. (2016). *Ryanair, la machine à cash, contrainte au virage forcé*, [en ligne], consulté le 11 février 2019, <http://www.challenges.fr/entreprise/transports/20150902.CHA8941/ryanair-la-machine-a-cash-contrainte-au-virage-force.html>.

D'AMOURS, A. (2020). *10 aéroports les plus fréquentés au monde en 2019*, [en ligne], consulté le 16 décembre 2020, <https://flytrippers.com/fr/aeroports-les-plus-frequentes-au-monde-2019/>.

DAVIES, P. (2017). *Ryanair sets out five-point plan to increase European tourism by 10%*, [en ligne], consulté le 11 mai 2020, <https://travelweekly.co.uk/articles/280007/ryanair-sets-out-five-point-plan-to-increase-european-tourism-by-10>.

DE WIT, J., ZUIDBERG, J. (2012). The growth limits of the low-cost carrier model. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 21, p.17-23.

DEBRAS, B. (2016). *The Good Airport : Singapour - Changi, entre jardins et nuages*, [en ligne], consulté le 02 mai 2020, <https://thegoodlife.thegoodhub.com/2016/11/18/the-good-airport-singapore-changi-entre-jardins-nuages/>.

DEBYSER, A. (2019). EU external aviation policy, [en ligne], [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642221/EP_RS_BRI\(2019\)642221_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/642221/EP_RS_BRI(2019)642221_EN.pdf)

DEHOORNE, O. (2013). Une histoire du tourisme international : de la déambulation exotique à la bulle sécurisée, *Revue internationale et stratégique*, n°90, p.77-85.

- DELTA (2008). Delta and Northwest merge, creating premier global airline, [en ligne], consulté le 07 novembre 2018, <https://news.delta.com/delta-and-northwest-merge-creating-premier-global-airline>
- DIACONU, L. (2012). The Evolution of the European Low-cost Airlines' Business Models. Ryanair Case Study, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.62, p.342-346.
- DOBRUSZKES, F. (2008). Libéralisation et desserte des territoires : le cas du transport aérien européen (No. 4). Peter Lang.
- DOBRUSZKES, F. (2009), 'New Europe, new low-cost air services', *Journal of Transport Geography*, Vol.17, No.6, p.423-432.
- DOĞAN, H., BARUTÇU, S., NEBİOĞLU, O., DOĞAN, I. (2012). Perceptions of Hotel Top Managers for Opportunities and Strategic Collaboration with a Foreign Partner in Tourism Sector: An Applied Research in Alanya Destination. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, p.1218-1227.
- DOGANIS, R. (2002). *Flying off course : airline economics and marketing*, 3ème Edition, New York, Routledge.
- DOGANIS, R. (2009). *Flying off course: Airline economics and Marketing*, 4ème Edition, New York, Routledge.
- DOGANIS, R. (2019). *Flying off course: Airline economics and Marketing*, 5ème Edition, New York, Routledge.
- DONZELLI, M. (2010). The effect of low-cost air transportation on the local economy evidence from Southern Italy, *Journal of Air Transport Management*, Vol.16, No.3, p.121-126.
- DRAB, E. (2012). *Vueling lance un pass VIP*, [en ligne], consulté le 05 février 2020, <https://www.journal-aviation.com/actualites/17395-vueling-lance-un-pass-vip>.
- DRAST (2006). *Prospective du transport aérien et impact sur les transports terrestres*, [en ligne], consulté le 03 mars 2021, <http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0060/Temis-0060598/16897.pdf>.

- DUCLOS, F. (2016). *Vueling : un nouveau service Passager en suspens*, [en ligne], consulté le 03 février 2019, <https://www.air-journal.fr/2016-02-04-vueling-un-nouveau-service-passager-en-suspens-5157549.html>.
- DUCLOS, F. (2020). *Air France-KLM : pas de retour en Chine continentale avant le 15 mars*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, <https://www.air-journal.fr/2020-02-07-air-france-klm-pas-de-retour-en-chine-continentale-avant-le-15-mars-5218042.html>
- DUPERRIN, B. (2019). *Aéroports : quels sont les hubs les mieux connectés ?*, [en ligne], consulté le 18 avril 2020, <https://www.travelguys.fr/2019/10/17/aeroports-quels-sont-les-hubs-les-mieux-connectes/>
- EASYJET (2018). *Strategy*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2018, <https://corporate.easyjet.com/about/strategy>.
- EIGLIER, P. (2002). *Structure et fonctionnement de l'unité de service, papier de recherche n°628*, Université de Droit, d'Economie et des Sciences D'AIX MARSEILLE, p.5.
- EL MENYARI, Y. (2016). *Tourisme international, pauvreté et inégalités. Une analyse empirique. Téoros. Revue de recherche en tourisme*, n°35/2.
- EMIRATES HOLIDAYS (2018). *About Emirates Holidays*, [en ligne], consulté le 18 avril 2018, https://www.emiratesholidays.com/gb_en/pages/about-us.
- EUROPEAN PARLIAMENT (2007). *The consequences of the growing European low-cost airline sector*, Policy Department Structural and Cohesion Policies.
- FAA (2017). *A Brief History of the FAA*, [en ligne], consulté le 12 septembre 2018, https://www.faa.gov/about/history/brief_history/.
- FABRE, S. (2019). *Pourquoi Singapore Airlines se lance dans le packaging dynamique ?* [en ligne], consulté le 13 décembre 2019, <https://www.laquotidienne.fr/pourquoi-singapore-airlines-se-lance-dans-le-packaging-dynamique/>

- FAINSILBER, D. (1997). L'adieu à Air Inter Une saga qui résume trente-sept ans d'histoire de France, [en ligne], consulté le 05 avril 2018, <https://www.lesechos.fr/1997/04/ladieu-a-air-inter-une-saga-qui-resume-trente-sept-ans-dhistoire-de-france-1045908>.
- FAIOLA, A. (1995). *Onex to take over caterair operations*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2017, <https://www.washingtonpost.com/archive/business/1995/05/11/onex-to-take-over-caterair-operations/6c1a93fa-3a36-4521-afff-390907d3b5b7>.
- FAN, T., LINGBLAD, M. (2016). Thinking through the meteoric rise of Middle East carriers from Singapore Airlines' vantage point. *Journal of Air Transport Management*, Vol.54, p.111-122.
- FAYOLLE, C. (2003). La dérégulation du transport aérien en Europe. *Guerres mondiales et conflits contemporains*, No 1, p.75-89.
- FORSYTH, P., KING, J., et RODOLFO, C. L. (2006). Open skies in ASEAN. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 143-152.
- FOUNTAIN, S., MORRISON, J., SMITH, S., et al. (1995). Ultrasonographic growth measurements in triplet pregnancies. *Journal of perinatal medicine*, Vol. 23, No 4, p.257-263.
- FRANCETVINFO.fr, (2017). *Low cost : comment les compagnies réduisent leurs coûts ?*, [en ligne], consulté le 22 avril 2018, https://www.francetvinfo.fr/economie/aeronautique/low-cost-comment-les-compagnies-reduisent-leurs-couts_2166514.html.
- GAGNE, J. (2013). Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model. Le modèle low cost de Transavia au sein d'Air France (2004-2012), *Revue française de gestion*, N° 236, p.33-48, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-7-page-33.htm>
- GAUTHERET, J. (2020). *Coronavirus : face à l'épidémie, l'Italie tout entière est à l'arrêt*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/05/coronavirus-face-a-l-epidemie-l-italie-tout-entiere-placee-en-confinement_6031875_3244.html.

- GEORGES, P. (2019). *French Bee veut grandir au rythme d'une nouvelle ligne chaque année*, [en ligne], consulté le 21 juin 2020, https://www.tourmag.com/French-Bee-veut-grandir-au-rythme-d-une-nouvelle-ligne-chaque-annee_a98287.html.
- GEORGES, P. (2020). *Coronavirus : le point sur la situation aérienne, compagnie par compagnie (20/03/2020)*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.tourmag.com/Coronavirus-le-point-sur-la-situation-aerienne-compagnie-par-compagnie-20-03-2020_a102644.html.
- GERARDIN, S. et BANFI, F. (2008). *L'accord « ciel ouvert » entre l'union européenne et les états-unis : un premier pas décisif*. [en ligne], consulté le 26 octobre 2018, <https://www.taurillon.org/L-accord-Ciel-Oouvert-entre-l-Union-europeenne-et-les-Etats-Unis-un#:~:text=Si%20de%20nouveaux%20mod%C3%A8les%20d,cons%C3%A9quence%20du%20Ciel%20Europ%C3%A9en%20Unique.>
- GERRY, J., SCHOLLES, K., FRÉRY, F. (2014). *Stratégie*, 11^{ème} édition, Pearson.
- GLISZCZYNSKI, F. (2016). *Quel avenir pour le transport aérien africain ?* [en ligne], consulté le 16/09/2018, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/qui-gagnera-la-bataille-du-ciel-africain-616657.html>.
- GLISZCZYNSKI, F. (2017). *Transport aérien : l'accord qui va ouvrir un boulevard aux low-cost vers l'Asie*, [en ligne], consulté le 05 décembre 2018, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/transport-aerien-l-accord-qui-va-ouvrir-un-boulevard-aux-low-cost-vers-l-asie-753738.html>
- GRADT, J., RIGOLOTT, E. (2018). Avec le réchauffement climatique, les incendies géants se multiplient. [en ligne], consulté le 17 décembre 2018, <https://www.lesechos.fr/2018/07/avec-le-rechauffement-climatique-les-incendies-geants-se-multiplient-998098>
- GRAHAM, A., DENNIS, N. (2010). The impact of low-cost airline operations to Malta, *Journal of Air Transport Management*, Vol.16, No.3, p.127–136.
- GUDMUNDSSON, S. *La stratégie de réseau des compagnies aériennes face aux contraintes liées à l'expansion des aéroports en Europe*, [en ligne],

consulté le 25 mai 2020,
<https://www.tbsearch.fr/la-strategie-de-reseau-des-compagnies-aeriennes-face-aux-contraintes-liees-a-lexpansion-des-aeroports-en-europe/>

HANNE, I. (2020). *Coronavirus : les Etats-Unis ferment leurs portes à l'Europe pour un mois*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021,
https://www.liberation.fr/planete/2020/03/12/trump-suspend-tous-les-voyages-depuis-l-europe-vers-les-etats-unis-pour-trente-jours_1781395/.

HANSSEN, M. (2016). *A Lyon, Transavia France annonce un changement de modèle*, [en ligne], consulté le 10 avril 2020,
<https://region-aura.latribune.fr/strategie/2016-03-15/transavia-france-presente-sa-nouvelle-strategie-a-lyon.html>.

Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport, (2020). *Monthly airport traffic report, december 2019*, [en ligne], consulté le 17 avril 2020,
<https://www.atl.com/wp-content/uploads/2020/02/ATL-Traffic-Report-Dec-2019.pdf>.

HELPER, J., KALIKA, M. (2018). *Management, stratégie et organisation*, 7ème édition, Vuibert gestion.

HERACLEOUS, L. WIRTZ, J., et al. (2009). *Flying high in a competitive industry: secrets of the world's leading airline*. McGraw-Hill Singapore-Professional.

HERACLEOUS, L., WIRTZ, J. (2009). *Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy*, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 15, Issue 6, p.274-279.

HERACLEOUS, L., WIRTZ, J. (2010). *Singapore Airlines' balancing act*. Harvard Business Review, Vol. 88, No 7/8, p.145-149.

Hisour.fr, *hub de la compagnie aérienne*, [en ligne], consulté le 07 janvier 2021,
<https://www.hisour.com/fr/airline-hub-37949/>.

HOSSAIN, M., KIBRIA, H., FARHANA, S. (2017). *Do Customer Loyalty Programs Really Work in Airline Business? – A Study on Air Berlin*. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 10(4), p.360-375.

- HOSTELTUR (2011). *El Efecto de Ryanair sobre los Destinos Españoles*, 2011, Hosteltur, no. 204.
- IAG (2010). *Rapport Merger Project between International Consolidated Airlines, Iberia et BA Holdco*, [en ligne], consulté le 11 mars 2021, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/mergerplan.pdf.
- IAG (2021). *Our network*, [en ligne], consulté le 11 mars 2021, <https://www.iairgroup.com/>.
- IAG (2021). *Rapport annuel IAG 2020*, [en ligne], consulté le 11 mars 2021, <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/press-releases/english/2021/Full%20year%20results%20release%20for%20the%20year%20to%20December%2031%202020.pdf>.
- IATA (2009). *The Impact of International Air Service, Liberalisation on Chile*, [en ligne], consulté le 10 septembre 2018, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/chile-benefits-from-further-liberalization/>
- IATA (2014). *Operations Control (OCC), Airline Cost Conference, Geneva 25-27 August 2014.*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2020, <https://www.iata.org/whatwedo/workgroups/documents/acc-2014-gva/occ-3-occ.pdf>
- IATA (2015). *IATA Air Passenger Forecast Shows Dip in Long-Term Demand*, [en ligne], consulté le 09 août 2019, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2015-11-26-01/>
- IATA (2015). *News Brief: 59th Edition of IATA World Air Transport Statistics Released*, [en ligne], consulté le 07 novembre 2018, <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2015-09-16-01/>
- IATA (2018). *The importance of air transport to Singapore*, [en ligne], consulté le 25 avril 2019, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/singapore--value-of-aviation/>
- IATA (2020). *Croissance plus lente mais constante en 2019*, communiqué No : 05, [en ligne], consulté le 12 mai 2020,

<https://www.iata.org/contentassets/12851812b6e6455eb8363726eb326fef/2020-02-06-01-fr.pdf>.

IATA (2020). *Le trafic de passagers s'effondre par suite des restrictions de voyage associées à la COVID-19*, Communiqué No : 25, [en ligne], consulté le 16 janvier 2021,
<https://www.iata.org/contentassets/a8270e36b76e4b70b95f96348bab2119/2020-04-02-02-fr.pdf>.

IATA (2020). *Ne pas rendre la lente reprise encore plus difficile par des mesures de quarantaine*, [en ligne], consulté le 04 novembre 2020,
<https://www.iata.org/contentassets/32d769be70ad41939e20219d1a21670f/2020-05-13-03-fr.pdf>

IATA (2020). *The Single African Air Transport Market (SAATM)*, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021,
<https://www.iata.org/en/policy/business-freedom/saatm/>.

IATA (2020). *World Air Transport Statistics*, Plus Edition 2020, ISBN 978-92-9264-121-4, [en ligne], consulté le 10/01/2021,
<https://www.iata.org/contentassets/a686ff624550453e8bf0c9b3f7f0ab26/wats-2020-mediakit.pdf>.

IATA (2021). *Economic Performance of the Airline Industry*, [en ligne], consulté le 05 février 2021,
<https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---november-2020---report/>

IATA (2021). *Annual Review 2020*, [en ligne], consulté le 17 janvier 2021,
<https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf>.

IFRI (2019). *Emirates Airline, Etihad Airways et Qatar Airways : des compagnies aériennes d'envergure mondiale au service du rayonnement des émirats de Dubaï, d'Abou Dhabi et du Qatar*, [en ligne], consulté le 02 mai 2020,
https://www.ifri.org/sites/default/files/atoms/files/label_compagnies_aeriennes_emirats_2019_1.pdf

INSEE (2005). Insee References, *Le tourisme en France*, Edition 2005, p.28.

INSEE (2019). *Tourisme*, [en ligne], consulté le 08 septembre 2020,
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1094>

- INSTITUT FRANÇAIS DU TOURISME (2019). *18 propositions pour renforcer la connectivité des territoires*, [en ligne], consulté le 06 mai 2020, <http://institut-francais-du-tourisme.com/wp-content/uploads/RapportConnectiv%C3%A9.pdf>.
- JetBlue (2021). *Our Planes*, [en ligne], consulté le 18 février 2021, https://www.jetblue.com/flying-with-us/our-planes?intcmp=hd_travel_planes
- JOESCH, J., ZICK, C. (1994). Evidence of changing contestability in commercial airline markets during the 1980s. *Journal of consumer affairs*, Vol. 28, No 1, p.1-24.
- KENEN, P.B. (1965). Nature, capital, and trade, *Journal of political economy*, Vol. 73, n° 5, p.437-460, [en ligne], consulté le 10 avril 2018, http://www.jstor.org/stable/1829133?seq=1#page_scan_tab_contents
- KENIGSWALD, L. (1995). Transport aérien: bilan de l'expérience américaine de libéralisation et leçon pour l'Europe. *Économie & prévision*, 119(3), p.73-86.
- KOSSA, J. (2017). *Le réseau Europcar prolonge son partenariat avec easyJet !*, [en ligne], consulté le 18 janvier 2021, <https://www.toute-la-franchise.com/news-466941-europcar-partenariat-easyjet.html>.
- KRUGMAN, P., OBSTFELD, M., MELTIZ, M. (2015). *Economie internationale* (10ème édition), Montreuil, Pearson, p.89-90.
- KU, E., YANG, C., HUANG, M. (2012). Partner Choice: Adaptation of Strategic Collaboration Between Travel Agencies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 37(4). p.516-536.
- La Revue du Digital (2020). *L'alliance de 26 compagnies aériennes Star Alliance bascule son informatique dans le Cloud public*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://www.larevuedudigital.com/lalliance-de-26-compagnies-aeriennes-star-alliance-basculer-son-informatique-dans-le-cloud-public/>.
- LADEPECHE.fr (2020). *Transavia ouvre une base à Montpellier en juin, malgré la crise du secteur aérien*, [en ligne], consulté le 06 janvier 2021,

<https://www.ladepeche.fr/2020/05/29/transavia-ouvre-une-base-a-montpellier-en-juin-malgre-la-crise-du-secteur-aerien,8909001.php>.

- LASKARIN, M. (2013). Development of Loyalty Programs in the Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19(1), p.109-123.
- LASSUDRIE-DUCHÊNE B. (1971). La demande de différence et l'échange international, *Cahiers de l'ISEA, Economies et Sociétés, série relations internationales* (6), p.61-82.
- LASSUDRIE-DUCHÊNE, B., ÜNAL-KESENCI, D. (2002). *L'avantage comparatif, notion fondamentale et controversée*. *L'économie mondiale*, p.90-104..
- Latribune.fr, (2010). Club Med aurait cédé Jet Tours à Thomas Cook, [en ligne], consulté le 15 avril 2018, <https://www.latribune.fr/archives/2008/id1f42008a50085c47c125745e00532b3a/club-med-aurait-cede-jet-tours-a-thomas-cook.html>.
- LDV Studio Urbain, (2020). *L'aéroport et la ville : encore un avenir ?* [en ligne], consulté le 07 janvier 2021, <https://www.demainlaville.com/laeroport-et-la-ville-encore-un-avenir/>.
- LE BIHAN, J (1960). L'intégration verticale : le point de vue des producteurs agricoles. *Économie rurale*, Vol. 44, No. 1, p.57-67.
- LE GORREC M. (2021), *Ryanair : la compagnie ouvre 3 nouvelles lignes au départ de Bordeaux cet été*, [en ligne], consulté le 03 avril 2021, <https://www.linternaute.com/voyage/pratique/1377625-ryanair-la-compagnie-ouvre-3-nouvelles-lignes-au-depart-de-bordeaux-cet-ete/>.
- LECOSSOIS, A. (2020). *Les stratégies de Ryanair et d'Easyjet*, [en ligne], consulté le 09 février 2020, http://fonsek.free.fr/strategie_marketing.htm.
- LEONTIEF, W. (1964). An international comparison of factor costs and factor use, *American Economic Review*, Vol. 54, n° 2, p.335-345, [en ligne], consulté le 23 mars 2018, <http://www.nber.org/chapters/c4979.pdf>
- Les Echos, (2016). *Air France-KLM finalise la cession de Servair*, [en ligne], consulté le 08 décembre 2017, <https://www.lesechos.fr/2016/12/air-france-klm-finalise-la-cession-de-servair-233965#:~:text=Le%20conglom%C3%A9rat%20chinois%20HNA>

%20s,a%C3%A9rien%20rachat%C3%A9%20r%C3%A9cemment%20par%20HNA.

LIESHOUT, R., BOONEKAMP, T. et BURGHOUWT, G. (2015). *The economic importance of Schiphol's hub function*, [en ligne], consulté le 10 mai 2020,
<https://www.seo.nl/en/publications/the-economic-importance-of-schiphol-hub-function/>

LINDSEY, J. M. (1962). *The Legislative Development of Civil Aviation 1938-1958*, 28 J. Air L. & Com. 18 <https://scholar.smu.edu/jalc/vol28/iss1/3>

LOH, C. (2020). Why Did Flights Heading To Asia From Europe Stop In Alaska?, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021,
<https://simpleflying.com/asia-europe-alaska-stopover/>.

Loiuvre Hotels Group (2016). *louvre hotels group signe de nouveaux partenariats avec 3 compagnies aériennes*, [en ligne], consulté le 28 décembre 2020,
<https://www.louvrehotels.com/fr/nos-actualites/louvre-hotels-group-sign-de-nouveaux-partenariats-avec-3-compagnies-aeriennes>.

LONKHUIJSEN, R.V. (2020), *L'Union européenne, « épice » de la maladie, se cloisonne sans se coordonner*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2021,
https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/17/l-europe-ferme-ses-frontieres-les-etats-unis-commencent-a-se-confiner_6033336_3244.html.

LOUIS, C. (1956). Les services aériens réguliers internationaux et les accords intéressant la France. *Annuaire français de droit international*, Vol. 2, p. 279-300, [en ligne], consulté le 12 avril 2017,
https://www.persee.fr/doc/afdi_0066-3085_1956_num_2_1_1236/.

LSG Sky Chefs (2020). *World-class airline catering*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2020, <https://www.lsgskychefs.com/about-us>.

Lufthansa Group (2018). *Network Airlines focus on the quality of the product and services*, [en ligne], consulté le 06 décembre 2018,
<https://www.lufthansagroup.com/en/company/business-segments/network-airlines.html>.

Lufthansa Group (2021). *Company portrait*, [en ligne], consulté le 22 février 2021,
<https://www.lufthansagroup.com/en/company.html>.

- Lufthansa Seeheim (2020). *Lufthansa Seeheim : a fascinating history*, [en ligne], consulté le 16 juillet 2020, <https://www.lh-seeheim.de/en/seeheim-spirit/history>.
- Lufthansa Technik (2021). *Annual Report 2020*, [en ligne], consulté le 26 février 2021, <https://www.lufthansa-technik.com/financials>.
- MALIGHETTI, P., PALEARI, S., REDONDI, R. (2009). Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study, *Journal of Air Transport Management*, Vol.15, Issue 4, p.195-203.
- MARCELLIN, N. (2017). Le transport aérien de demain en Inde, caractéristiques, enjeux et typologies de réseaux.
- MARTIN, G. (2014). Airlines and hotels team up to reward each other's loyalty program members, *Forbes*. [en ligne], consulté le 12 décembre 2020, <https://www.forbes.com/>
- MATHIEU, L., KODMANI, H. et CEBRON, V. (2019). *Moyen-Orient Yémen : les Emirats désertent le borbier*, [en ligne], consulté le 26/05/2020, https://www.liberation.fr/planete/2019/07/11/yemen-les-emirats-desertent-le-borbier_1739509/
- MOKRANE, Y., KHERCHI MEDJDEN, H. (2018). Le yield management et la gestion de capacité dans le transport aérien. *Revue des Etudes Economiques Approfondies*, Vol. 3, No 1, p.85-98.
- MOREL, S. (2020). « *Nous lançons un SOS au gouvernement* » : l'Espagne en état d'alerte après avoir tardé à réagir, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/14/l-espagne-en-etat-d-alerte-apres-avoir-tarde-a-faire-face_6033082_3244.html.
- MOUHOT, P. (1990). Compagnies aériennes et réseaux aux Etats-Unis : évolution et typologie (Airlines and networks in the United States : evolution and typology). *Bulletin de l'Association de géographes français*, Vol. 67, No 3, p.221-236.
- O'DONOVAN D, (2010). *Ryanair launches strategy to boost tourism and calls for end to air tax*, [en ligne], consulté le 13 juin 2019,

<https://www.independent.ie/business/irish/ryanair-launches-strategy-to-boost-tourism-and-calls-for-end-to-air-tax-26683187.html>.

OACI (1993). Fin de l'enquête de l'OACI sur le vol 007 de Korean Air Lines, *OACI communiqués*, PIO 8/93, [en ligne], consulté le 18/04/2017, http://archive.wikiwix.com/cache/display2.php/pio199308r_f.pdf?url=http%3A%2F%2Flegacy.icao.int%2Ficao%2Fen%2Fnr%2F1993%2Fpio199308r_f.pdf.

OACI (2004). *Manuel de la réglementation du transport aérien international*, Doc 9626, Deuxième Edition.

OACI (2006). *Convention relative à l'aviation civile internationale*, Doc 7300/9, Neuvième Edition, p.4-5.

OACI (2012). *Effets des alliances et fusions de transporteurs aériens sur la concurrence loyale et prévention de monopoles*, [en ligne] publié le 14 février 2012, consulté le 05 juin 2018, https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/WorkingPapers/ATCONF6-wp039_fr.pdf.

OACI (2012). *L'aviation mondiale et l'économie mondiale*, [en ligne], consulté le 03 février 2021, https://www.icao.int/sustainability/Pages/FR/Facts-Figures_WorldEconomyData_FR.aspx.

OACI (2013). *Note de travail de la Conférence Mondiale de Transport Aérien*, Sixième Edition, p.114.

OACI (2016). *Historique de l'OACI et la Convention de Chicago*, [en ligne], consulté le 12 avril 2017, <https://www.icao.int/about-icao/History/Pages/FR/default.aspx>.

OACI (2017). *Le monde du transport aérien en 2017*, [en ligne], consulté le 26 mai 2018, <https://www.icao.int/annual-report-2017/Pages/FR/the-world-of-air-transport-in-2017.aspx>.

OACI (2019). *Annual Report of the Council 2019*, [en ligne], consulté le 14 février 2021,

https://www.icao.int/annual-report-2019/Documents/ARC_2019_Air%20Transport%20Statistics_fr.pdf

- OACI (2019). *Le monde du transport aérien en 2018*, [en ligne], consulté le 23 janvier 2021,
<https://www.icao.int/annual-report-2018/Pages/FR/the-world-of-air-transport-in-2018.aspx#:~:text=Le%20nombre%20de%20passagers%20transport%C3%A9s,quelque%2090%20millions%20en%202040>
- OACI (2020). *Air Transport Monthly Monitor : APR 2020*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021,
https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2020/MonthlyMonitor_April_2020.pdf
- OACI (2020). *Air Transport Monthly Monitor : MAY 2020*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2021,
https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2020/MonthlyMonitor_May_2020.pdf.
- OACI (2020). *Présentation des résultats statistiques du transport aérien en 2019*, [en ligne], consulté le 12 janvier 2021,
https://www.icao.int/annual-report-2019/Documents/ARC_2019_Air%20Transport%20Statistics_fr.pdf
- OACI (2021). *Air Transport Monthly Monitor : FEB 2021*, [en ligne], consulté le 07 mars 2021,
https://www.icao.int/sustainability/Documents/MonthlyMonitor-2021/Monthly_Monitor_February_2021.pdf.
- OACI (2021). *Présentation des résultats statistiques du transport aérien en 2019, Annual Report of the Council 2019*, [en ligne], consulté le 25/01/2021,
https://www.icao.int/annual-report-2019/Documents/ARC_2019_Air%20Transport%20Statistics_fr.pdf.
- OCDE (2006). *Les autorités de régulation dans le transport aérien, ferroviaire, les télécommunications et les services postaux*.
- OECD (2014). *Air Service Agreement Liberalisation and Airline Alliances*, [en ligne],
<https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/14airserviceagreements.pdf>.

- OHLIN, B. (1933). *Interregional and International Trade*, Cambridge, Harvard University Press, p.617.
- O'KELLY, M. (1998). A geographer's analysis of hub-and-spoke networks. *Journal of transport Geography*, Vol. 6, No 3, p.171-186.
- OMS (2020). *Chronologie de l'action de l'OMS face à la COVID-19*, [en ligne], consulté le 29 janvier 2021, <https://www.who.int/fr/news/item/29-06-2020-covidtimeline>.
- OMT (2011). *Tourism Towards 2030 / Global Overview - Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly - 10 October 2011*, UNWTO, Madrid, [en ligne], consulté le 07 mars 2021, <https://doi.org/10.18111/9789284414024>.
- OMT (2012). *Global Report on Aviation 2012*, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_globalreportonaviation_lw_eng_0.pdf.
- OMT (2016). *Recueil de recommandations de l'OMT, 1975–2015*, [en ligne], consulté le 08 septembre 2020, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417773>.
- OMT (2018). *UNWTO World Tourism Barometer*, Vol. 16, Issue5, ISSN: 1728-9246, Print, DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>.
- OMT (2021). *La chute des arrivées de touristes a été de 87 % en janvier 2021 et l'omt recommande une plus grande coordination pour faire redémarrer le tourisme*, [en ligne], consulté le 25 avril 2021, <https://www.unwto.org/fr/taxonomy/term/347#:~:text=D'apr%C3%A8s%20les%20tendances%20actuelles,niveaux%20d'avant%20la%20pand%C3%A9mie>.
- OMT (2021). *Tourist arrivals down 87% in January 2021 as unwto calls for stronger coordination to restart tourism*, [en ligne], consulté le 11 avril 2021, <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>
- OMT (2021). *UNWTO World Tourism Barometer*, Vol. 19, Issue2, ISSN: 1728-9246, Print, DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>.
- ONEWORLD (1988). *Five leading airlines to launch oneworld global alliance*, [en ligne], consulté le 06 novembre 2020,

<https://web.archive.org/web/20110715002430/http://www.oneworld.com/ow/news/details?objectID=1271>.

ONEWORLD (2020). *14 Global Airlines, une alliance exceptionnelle*, [en ligne], consulté le 06 novembre 2020, <https://fr.oneworld.com/members>.

ONEWORLD (2020). Oneworld member airlines commit to net zero carbon emissions by 2050, [en ligne], consulté le 07 octobre 2020, <https://www.oneworld.com/news/2020-09-11-oneworld-member-airlines-commit-to-net-zero-carbon-emissions-by-2050>.

PANDEY, S. (2014). Freedoms of the Air: strategic aviation assets for a nation, [en ligne], consulté le 15 septembre 2018, <https://www.bangaloreaviation.com/2014/09/freedoms-air.html>

PAVAUX, J. (1984). *L'économie du transport aérien : la concurrence impraticable*, Paris, Economica.

PEETERS, J. (2020). France : Jet Tours, [en ligne], consulté le 06 août 20, <https://travel360benelux.com/fr/jan-peeters/un-crocodile-aux-commandes>.

PELS, E. (2001). A note on airline alliances, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 7, Issue 1, p.3-7.

PENDERED, D. (2019). *Delta's top credit rating reflects lower costs of hub at ATL airport: Moody's report*, [en ligne], consulté le 20 avril 2020, <https://saportareport.com/deltas-top-credit-rating-reflects-lower-costs-of-hub-at-atl-airport-moodys-report/sections/reports/david/>.

PERUCH, D. (2015). *Vueling Propose Son Application Mobile*, [en ligne], consulté le 22 mars 2017, <https://www.planet-sansfil.com/au-quotidien/vueling-propose-son-application-mobile/>.

PIXFROMWORLD.fr (2020). *Comment fonctionnent les compagnies aériennes low cost ?*, [en ligne], consulté le 09 février 2020, <http://pixfromworld.fr/comment-fonctionnent-les-compagnies-aeriennes-low-cost/#:~:text=Les%20moyens%20de%20vente%20des,ou%20le%20payer%20via%20internet>.

- PORTER, M., DE LAVERGNE, P., SUDRIE, G. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Economica, p.37-51.
- QATAR AIRWAYS (2020) *Plus de Qmiles avec nos partenaires*, [en ligne], consulté le 22 décembre 2020, <https://www.qatarairways.com/fr-fr/Privilege-Club/our-partners.html>
- RABENJA-FONTAINE, I. (1995). *Déréglementation américaine et libéralisation européenne en matière de transport aérien* (Doctoral dissertation, Lyon 3).
- RAYNES, C., TSUI, K. (2019). Review of Airline-within-Airline strategy: Case studies of the Singapore Airlines Group and Qantas Group, *Case studies on transport policy*, Vol.7, No1, p.150-165.
- RAZWMON, O. (2011). *Dans l'aérien, la réussite d'un modèle*, [en ligne], consulté le 16 mai 2019, http://www.constructif.fr/bibliotheque/2011-2/dans-l-aerien-la-reussite-d-un-modele.html?item_id=3082
- REN, J. (2020). Fare impacts of Southwest Airlines: A comparison of nonstop and connecting flights. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 84: 101771.
- REY, B., MYRO, R., GALERA, A. (2010). Effect of low-cost airlines on tourism in Spain. A dynamic panel data model, *Journal of Air Transport Management*, Vol.17, No.3, p.163–167.
- RICCI, J. (2018). 23 pays africains lancent l'Open Sky africain, [en ligne], consulté le 12 janvier 2021, <https://www.air-journal.fr/2018-01-28-23-pays-africains-lancent-lopen-sky-africain-5193804.html>
- RICHARD, R. (2017). *Jusqu'où sont prêtes à aller les compagnies aériennes pour faire des économies ?*, [en ligne], consulté le 23 avril 2018, <https://www.easyvoyage.com/actualite/compagnies-aeriennes-economie-s-carburant-48607>.
- RICHARDS, K. (1996). The effect of Southwest Airlines on US airline markets. *Research in Transportation Economics*, Vol. 4, p.33-47.

- RITTER, S. (2005). Trends and skills needed in the tourism sector: 'tourism for wellness', *Trends and skill needs in tourism*, Vol. 115, p.79.
- RIVIERE, A., BONNEVEUX, E., COUTELLE-BRILLET, P., & DEVILLE, A. (2017). *Les stratégies low-cost : synthèse et perspectives*, *Revue Française de Gestion*, Vol. 43 (266), juin-juillet, p.71-87, [en ligne], consulté le 18 février 2021, <https://theconversation.com/le-low-cost-quelle-realite-et-quels-enjeux-86529>
- ROBERTS, D., GRIFFITH, J. (2019). A Tale of Two Airlines: A Comparative Case Study of High-Road versus Low-Road Strategies in Customer Service and Reputation Management, *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, Vol. 6, No 2, p.4.
- RODRIGUE, J. (2020). *The Geography of Transport Systems*, Fifth edition, New York, Routledge, [en ligne], consulté le 10 mars 2021, <https://transportgeography.org/contents/chapter5/air-transport/air-freedom-rights/>.
- RODRIGUE, J.P. (2020). *The Geography of Transport Systems*, Fifth edition, New York, Routledge.
- RODRIGUEZ GAMERO, M., *Compañías de Bajo Coste y Democratización de los Cielos. El caso de Ryanair en Europa y Península*, *Instituto de Estudios Turísticos*, No.175– 176, p.81–87.
- RUFFIER, N. (2006). Jet tours fête en Grèce les 30 ans de ses Eldorado, [en ligne], consulté le 03 avril 2018, <https://www.quotidiendutourisme.com/actualite/production/jet-tours-fete-en-grece-les-30-ans-de-ses-eldorado-565614.php>
- Ryanair (2020)., *Notre flotte*, [en ligne], consulté le 19 mars 2021, <https://www.ryanair.com/fr/fr/informations-utiles/a-propos-de-nous/notre-flotte>.
- SARGIS, C. (2004). Fusion d'entreprises. Les défis de l'intégration des connaissances, *Revue française de gestion*, Vol. no 149, no. 2, p.85-99.
- SAVARY, D. (2019). *La compagnie Level multiplie les vols au départ de Paris vers les Caraïbes et l'Amérique du Nord*, [en ligne], consulté le 23 juin 2020,

<https://www.quotidiendutourisme.com/actualite/transport/la-compagnie-level-multiplie-les-vols-au-depart-de-paris-557225.php>.

Schlumberger, C. E. (2010). *Open skies for Africa: implementing the Yamoussoukro decision*. The World Bank.

SCHLUMBERGER, C., NEIVA, R. (2018). *The emergence of low-cost airlines in Africa*. The Economics and Political Economy of African Air Transport. Routledge, p.99-116.

SCHLUMBERGER, C., NORA, W. (2014). *Ready for Takeoff?: The Potential for Low-cost Carriers in Developing Countries*. The World Bank.

SCHLUMBERGER, C., NORA, W. (2014). The Impact of Low-Cost Airlines, p.23-34.

SCHMALENSSEE, R., ARMSTRONG, M., WILLIG, Robert D., et al. (ed.). (1989). *Handbook of industrial organization*, Elsevier.

SEGUI PONS, J. M., et MARTINEZ REYNES, M. R. (2010). *Movilidad y Sostenibilidad en el Transporte Aéreo: Las Compañías de Bajo Coste en los Destinos Turísticos de España y Baleares*, Revista Transporte y Territorio, 2010, no. 2, pp. 68–98.

SERGOPOULOS, K., POULAKI, I., et al. (2019). Cooperation agreements and customer portfolio management in hotel industry: the airline market segment, *Journal of Tourism and Management Research*, Vol. 4, No 3, p.548-561.

SERVAIR (2017). History, [en ligne], consulté le 06 décembre 2017, <http://www.servair.fr/en/history>

SIA PARTNERS (2015). *Montée en gamme, Quels enjeux pour les compagnies aériennes européennes ?* [en ligne], consulté le 18 décembre 2019, https://www.sia-partners.com/system/files/document_download/file/2020-06/montee_en_gamme_des_compagnies_aeriennes_en_europe_0.pdf

SIA PARTNERS (2020). *Compagnies aériennes : quels sont les enjeux associés au carburant ?*, [en ligne], consulté le 23 octobre 2020,

<https://www.sia-partners.com/fr/actualites-et-publications/de-nos-experts/compagnies-aeriennes-quels-sont-les-enjeux-associes-au>.

SINGAPORE AIRLINES (2011). Singapore Airlines Deepens Links With Tourism Australia, [en ligne], consulté le 25 avril 2019, https://www.singaporeair.com/en_UK/vn/media-centre/press-release/article/?q=en_UK/2011/April-June/20Jun2011-1601

SKYTEAM (2018). *SkyTeam develops new technology delivering increased seamlessness for customers*, [en ligne], consulté le 15 décembre 2018, <https://www.skyteam.com/en/about/press-releases/press-releases-2018/skyteam-develops-new-technology-delivering-increased-seamlessness-for-customers>.

SKYTEAM (2020). *SkyTeam Airline Alliance Facts & Figures*, [en ligne], consulté le 18 octobre 2020, <https://www.skyteam.com/en/about>.

SKYTRAX World Airline Awards, *World's Top 100 Airlines 2019*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-100-airlines-2019/>

SLOANE, P. (2006). Innovation by subtraction, [en ligne], consulté le 15 février 2019, <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/innovation-by-subtraction/>.

SMITH Jr, F. L. et COX, B. (2008). Airline deregulation. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Liberty Fund, Inc. Available at <http://www.econlib.org/library/Enc/AirlineDeregulation.html>.

SOPARNOT, R. (2000). Chapitre 1. La stratégie et les fonctions de l'entreprise, *Management des entreprises. Stratégie. Structure. Organisation*, sous la direction de Soparnot Richard. Dunod, p.7-87.

STAR ALLIANCE (2020). *A Propos de Star Alliance*, [en ligne], consulté le 28 octobre 2020, <https://www.staralliance.com/fr/about>.

STAR ALLIANCE (2020). *Envolez-vous vers plus de 1 300 destinations autour du monde grâce au réseau*, [en ligne], consulté le 28 octobre 2020, <https://flights.staralliance.com/en/>.

- STEINHOFF, L., PALMATIER, R. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 44(1), p.88-107.
- STEYN, J., MHLANGA, O. (2016). The impact of international air transport agreements on airline operations in southern Africa, [en ligne], consulté le 10 janvier 2021,
https://www.researchgate.net/publication/309212212_The_impact_of_International_Air_Transport_Agreements_on_Airline_Operations_in_southern_Africa.
- STRALE, Mathieu. Géographie mondiale des alliances de compagnies aériennes. *Belgeo. Revue belge de géographie*, 2006, no 4, p. 437-464.
- SUAU-SANCHEZ, P., BURGHOUWT, G., PALLARES-BARBERA, M. (2014). An appraisal of the CORINE land cover database in airport catchment area analysis using a GIS approach, *Journal of Air Transport Management*, Vol.34, p.12-16.
- TEODOROVIĆ, D. (1988). Strategy for the purchase of fuel on an airline network. *Transportation Planning and Technology*, Vol. 12, No 1, p.39-44.
- TERHO, H., HALINEN, A. (2007). Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, Vol. 60(7), p.720-730.
- TIAN, H., LIU, H., LI, Y., WU, C., CHEN, B., KRAEMER, M., LI, B., CAI, J., XU, B., YANG, Q., WANG, B., YANG, P., CUI, Y., SONG, Y., ZHENG, P., WANG, Q., BJORNSTAD, Q., YANG, R., GRENFELL, B., PYBUS, O., DYE, C. (2020). An investigation of transmission control measures during the first 50 days of the COVID-19 epidemic. *China Science*, Vol.368, Issue 6491, p.638-642.
- TISSOT, V. (2017). *Organisation logistique des compagnies aériennes : hub and spoke et point to point*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2018,
<https://travelhubmag.com/2017/02/explications-hub-and-spoke-et-point-to-point/>
- TOURMAG (2016). *NH Hotel Group s'associe à HNA et débarque sur le marché chinois*, [en ligne], consulté le 27 avril 2018,

https://www.tourmag.com/NH-Hotel-Group-s-associe-a-HNA-et-debarque-sur-le-marche-chinois_a79686.html.

TOURMAG (2017). *Vueling lance EVA, son assistant de voyage virtuel sur smartphone*, [en ligne], consulté le 29 mars 2018, https://www.tourmag.com/Vueling-lance-EVA-son-assistant-de-voyage-virtuel-sur-smartphone_a86089.html.

TRANSAVIA (2020), *À propos de l'entreprise*, [en ligne], consulté le 06 mai 2020, <https://www.transavia.com/fr-FR/a-propos-de-transavia/a-propos-de-nous/>.

TRANSAVIA (2020). *Pour l'été 2020, Transavia annonce l'ouverture de 5 nouvelles lignes directes au départ de Nantes*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, <https://corporate.transavia.com/fr-FR/actualites/pour-lete-2020-transavia-annonce-louverture-de-5-nouvelles-lignes-directes-au-depart-de-nantes/>.

TREVIDIC, B. (2020). *Coronavirus : Air France suspend, à son tour, tous ses vols en Chine*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2021, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/air-france-suspend-a-son-tour-tous-ses-vols-en-chine-1167723>.

TRIETSKA-ILINA, O. (2005). *Trends and skill needs in tourism*. Brussels, dans PICARD, D. (2015). *Making ecotourism sustainable: refocusing on economic viability. Lessons learnt from the "Regional strategic action plan for coastal ecotourism development in the South Western Indian Ocean"*. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 23, n° 6, p. 819-837.

TUGORES-GARCÍA, A. (2012). *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development*, these, Universitat Politècnica de Catalunya.

UNITED (2020). *Fier d'être membre de Star Alliance*, [en ligne], consulté le 30 octobre 2020, <https://www.united.com/ual/fr/fr/fly/company/star-alliance.html>

- VARLET, J. (1997). La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports, *Annales de géographie*, Armand Colin, p.205-217.
- VELLAS, F. (1981). *Echange international et qualification du travail*, Paris, Economica.
- VELLAS, F. (1993). *Le transport aérien* (Cyclope 20). Paris: Economica.
- VELLAS, F. (1995). *Tourisme et Libéralisation du Transport Aérien*, Paris, Economica.
- VELLAS, F. (1995). *Tourisme et libéralisation du transport aérien: Tourism and air transport liberalisation*. ITA.
- VERA-REBOLLO, J., IVARS-BAIDAL, J. (2009). Spread of Low-Cost Carriers: Tourism and Regional Policy Effects in Spain, *Regional Studies*, Vol. 43, No. 4, p.559– 570.
- VERY, P. (1991). *Stratégies de diversification : nouvelles perspectives*, Editions Liaisons.
- VIGNON, E. (2019). easyHotel débarque à l'aéroport de Roissy, [en ligne], consulté le 29 janvier 2020, <https://www.lechotouristique.com/article/easyhotel-debarque-a-laeroport-de-roissy>.
- VILLARD, P. (2009). *Aéroport de Paris : du service public à l'entreprise de services*, Institut d'Etudes Politiques, Ecole Doctorale.
- VISSEYRIAS, M. (2018). *easyHotel débarque en France*, [en ligne], consulté le 29 janvier 2020, <https://www.lefigaro.fr/societes/2018/12/18/20005-20181218ARTFIG00261-easyhotel-debarque-en-france.php>.
- VOLLE, M. (1999). économie des nouvelles technologies (internet, télécommunication, informatique, audiovisuel, transport aérien, Paris, Economica, p.140.
- VOWLES, T. (2000). The effect of low fare air carriers on airfares in the US. *Journal of Transport Geography*, Vol. 8, No 2, p.121-128.

- VOYAGES D’AFFAIRES (2014). *Grands hubs : les vraies places fortes des compagnies*, [en ligne], consulté le 06/05/2018, <https://www.voyages-d-affaires.com/grands-hubs-les-vraies-places-fortes-des-compagnies-20141216.html>.
- VUELING (2020), *En quoi consiste la Vueling Pass ?* [en ligne], consulté le 05 février 2020, <https://www.vuelingpass.com/index.php/fr/decouvrez-vuelingpass>.
- WAVESTONE (2018). *Essor du low-cost long-courrier : Quelles conséquences pour les aéroports ?*, [en ligne], consulté le 21 juin 2020, https://www.wavestone.com/app/uploads/2018/09/LCLC_aeroport_VF_WEB.pdf.
- WILLIAMS, G. (1994). *The airline industry and the impact of deregulation* (Rev. ed.). Aldershot, Hants, England Brookfield, Vt., USA: Avebury Aviation Ashgate Pub.
- WOLL, C. (2011). Chapitre 5. Le transport aérien international. Dans : , C. Woll, *Le Lobbying à rebours: L'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises* (pp. 155-193). Paris: Presses de Sciences Po.
- WOOD, A. (1994). Give Heckscher and Ohlin a chance!, *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 130, n° 1, p.20-49, [en ligne], consulté le 26 avril 2018, http://econpapers.repec.org/article/sprweltar/v_3a130_3ay_3a1994_3ai_3a1_3ap_3a20-49.htm
- WORLD BANK (2020). GDP (current US\$), World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files, [en ligne], consulté le 22/03/2021, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.
- YAZID, MOKRANE et HANYA, Pr KHERCHI MEDJDEN. *Le yield management et la gestion de capacité dans le transport aérien*. Revue des Etudes Economiques Approfondies, 2018, vol. 3, no 1, p. 85-98.
- ZALAGENAITE, Z. (2017). *Freedoms of the sky : the basics of passenger traffic agreements*, [en ligne], consulté le 21 août 2018, <https://www.aerotime.aero/19397-freedoms-of-the-sky-the-basics-of-passenger-traffic-agreements>

ZEMBRI, P. (2005). Structure des réseaux de transport et déréglementation, Flux, No 4, p.21-30

ZENTNER, A. (2016). *Service as a Strategy: A Review of Singapore Airlines*, [en ligne], consulté le 16 février 2021, https://www.researchgate.net/publication/315488196_Service_as_a_Strategy_A_Review_of_Singapore_Airlines

ANNEXES

ANNEXE 1 : Extrait de la « *Convention relative à l'aviation civile internationale* »

L'article 1 : Souveraineté

Les Etats contractants reconnaissent que chaque Etat a la souveraineté complète et exclusive sur l'espace aérien au-dessus de son territoire.

L'article 2 : Territoire

Aux fins de la présente Convention, il faut entendre par territoire d'un Etat les régions terrestres et les eaux territoriales y adjacentes qui se trouvent sous la souveraineté, la suzeraineté, la protection ou le mandat dudit Etat.

L'article 3 : Aéronefs civils et aéronefs d'Etat

- a) La présente Convention s'applique uniquement aux aéronefs civils et ne s'applique pas aux aéronefs d'Etat.
- b) Les aéronefs utilisés dans des services militaires, de douane ou de police sont considérés comme aéronefs d'Etat.
- c) Aucun aéronef d'Etat d'un Etat contractant ne peut survoler le territoire d'un autre Etat ou y atterrir, sauf autorisation donnée par voie d'accord spécial ou de toute autre manière et conformément aux conditions de cette autorisation.
- d) Les Etats contractants s'engagent à tenir dûment compte de la sécurité de la navigation des aéronefs civils lorsqu'ils établissent des règlements pour leurs aéronefs d'Etat.

L'article 4 : Usage indu de l'aviation civile

Chaque Etat contractant convient de ne pas employer l'aviation civile à des fins incompatibles avec les buts de la présente Convention.

L'article 5 : Droits des aéronefs n'assurant pas de service régulier

Chaque Etat contractant convient que tous les aéronefs des autres Etats contractants qui n'assurent pas de services aériens internationaux réguliers ont le droit, à condition que soient respectés les termes de la présente Convention, de pénétrer sur son territoire, de le traverser en transit sans escale et d'y faire des escales non commerciales sans avoir à obtenir une autorisation préalable, sous réserve du droit pour l'Etat survolé d'exiger l'atterrissage. Néanmoins, pour des raisons de sécurité de vol, chaque Etat contractant se réserve le droit d'exiger que les aéronefs qui désirent survoler des régions inaccessibles ou dépourvues d'installations et services de navigation aérienne adéquats suivent les itinéraires prescrits ou obtiennent une autorisation spéciale.

Si lesdits aéronefs assurent le transport de passagers, de marchandises ou de courrier contre rémunération ou en vertu d'un contrat de location en dehors des services aériens internationaux réguliers, ils auront aussi le privilège, sous réserve des dispositions de l'article 7, d'embarquer ou de débarquer des passagers, des marchandises ou du courrier, sous réserve du droit pour l'Etat ou a lieu l'embarquement ou le débarquement d'imposer telles règlementations, conditions ou restrictions qu'il pourra juger souhaitables.

L'article 6 : Services aériens réguliers

Aucun service aérien international régulier ne peut être exploité au-dessus ou à l'intérieur du territoire d'un Etat contractant, sauf permission spéciale ou toute autre autorisation dudit Etat et conformément aux conditions de cette permission ou autorisation.

L'article 7 : Cabotage

Chaque Etat contractant a le droit de refuser aux aéronefs d'autres Etats contractants la permission d'embarquer sur son territoire des passagers, du courrier ou des marchandises pour les transporter, contre rémunération ou en vertu d'un contrat de location, à destination d'un autre point de son territoire. Chaque Etat contractant s'engage à ne conclure aucun arrangement qui accorde expressément un tel privilège, à titre exclusif, à un autre Etat ou à une entreprise de transport aérien d'un autre Etat, et à ne pas se faire octroyer un tel privilège exclusif par un autre Etat.

ANNEXE 2 : Prévion intégrant de la crise COVID-19 selon IATA sur le transport aérien



COMMUNIQUÉ

N° : 63

La reprise est retardée par l'interdiction des voyages internationaux

28 juillet 2020 (Genève) – L'Association du transport aérien international (IATA) a publié des prévisions révisées sur le trafic mondial de passagers, qui indiquent que la reprise du trafic est plus lente que prévu. Selon le scénario de base :

- Le trafic mondial de passagers (mesuré en kilomètres-passagers payants, ou RPK) ne reviendra pas au niveau d'avant la COVID-19 avant 2024, soit un an plus tard que ce qu'on prévoyait auparavant.
- La reprise des voyages court-courriers devrait se faire plus rapidement que celle des voyages long-courriers. Par conséquent, le nombre de passagers va se rétablir plus rapidement que le trafic mesuré en RPK. Toutefois, le retour au niveau d'avant la COVID-19 sera retardé aussi d'une année, de 2022 à 2023. Pour 2020, le total mondial de passagers (embarquements) devrait décliner de 55 % par rapport à 2019, une aggravation de la prévision de 46 % établie en avril.

La prévision de juin du trafic passagers pour l'année 2020 laisse entrevoir une reprise plus lente que prévu. Le trafic, mesuré en RPK, a diminué de 86,5 % par rapport à l'année précédente. Cela ne représente qu'une légère amélioration par rapport à la contraction de 91,0 % observée en mai. Cela est attribuable à la hausse de la demande dans les marchés intérieurs, en particulier en Chine. Le coefficient d'occupation des sièges en juin a atteint un creux historique pour le mois, à 57,6 %.

Le scénario de reprise plus pessimiste est basé sur plusieurs tendances récentes :

- **L'endigement lent du virus aux États-Unis et dans les économies développées :** bien que les économies développées autres que les États-Unis aient connu de larges succès dans l'endigement de la propagation du virus, de nouvelles flambées ont eu lieu

dans ces économies, ainsi qu'en Chine. De plus, on observe peu de signes d'endiguement dans plusieurs économies émergentes, qui représentent, combinées aux États-Unis, environ 40 % des marchés mondiaux de voyages aériens. Leur fermeture prolongée, en particulier aux voyageurs internationaux, est un frein important à la reprise.

- **La diminution des voyages d'affaires** : les budgets de déplacement des entreprises devraient être très limités, alors que les compagnies subissent encore des pressions financières, même avec l'amélioration de l'économie. De plus, alors qu'historiquement la croissance du PIB et l'augmentation des voyages aériens ont été en étroite corrélation, des enquêtes suggèrent que ce lien s'est affaibli, en particulier quant aux voyages d'affaires, puisque la vidéoconférence semble avoir fait une importante percée en offrant une solution de rechange aux réunions en personne.
- **La faiblesse de la confiance des consommateurs** : bien que la demande latente existe pour les visites d'amis et de parents et les voyages d'agrément, la confiance des consommateurs est faible en raison des préoccupations entourant la sécurité d'emploi et le chômage croissant, et le risque d'attraper la COVID-19. Quelque 55 % des répondants du sondage effectué par l'IATA en juin auprès des voyageurs n'envisagent pas de voyager en 2020.

En raison de ces facteurs, l'IATA a révisé sa prévision de base et prévoit que le nombre d'embarquements dans le monde chutera de 55 % en 2020, par rapport à 2019 (la prévision d'avril faisait état d'un déclin de 46 %). Le nombre de passagers devrait augmenter de 62 % en 2021 par rapport au creux de 2020, mais il restera près de 30 % inférieur à 2019. Le retour complet au niveau de 2019 n'est pas attendu avant 2023, une année plus tard que ce qu'on annonçait dans la prévision précédente.

Pendant ce temps, puisque les marchés intérieurs rouvrent avant les marchés internationaux, et comme les passagers semblent préférer les voyages court-courriers dans le contexte actuel, le nombre de RPK va se rétablir plus lentement, et le trafic de passagers devrait revenir au niveau de 2019 en 2024, un an plus tard que dans la prévision précédente. Les avancées scientifiques de la lutte contre la COVID-19, notamment le développement d'un vaccin efficace, pourraient entraîner une reprise plus rapide. Toutefois, à l'heure actuelle, il semble exister plus de risques négatifs que de risques positifs dans la prévision de base.

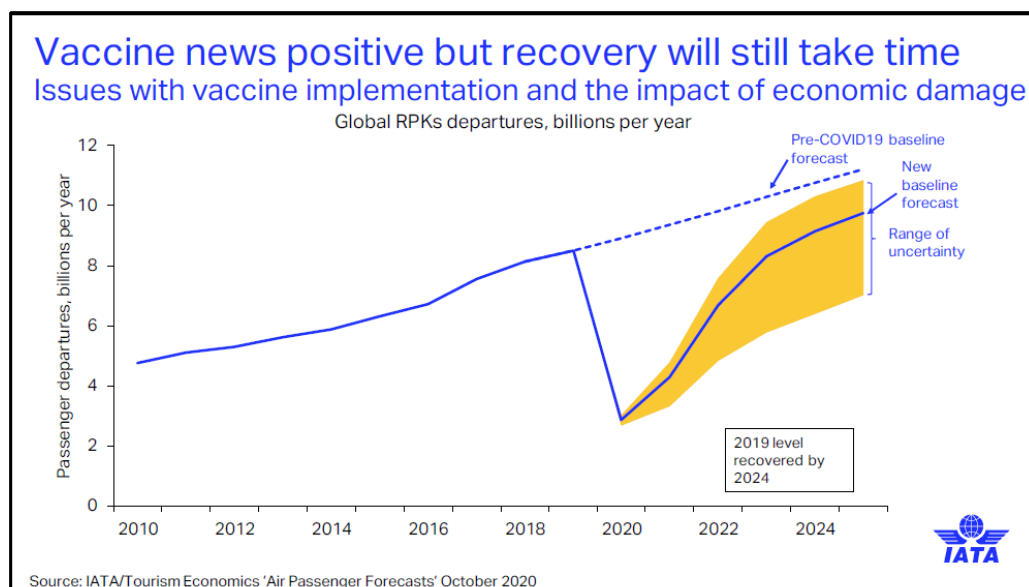
« Le trafic de passagers a connu un creux en avril, mais la reprise a été très faible.

L'amélioration constatée concernait les vols intérieurs. Les marchés internationaux demeurent

fermés pour la plupart. La confiance des consommateurs s'amenuise et la décision prise en fin de semaine par le Royaume-Uni d'imposer une quarantaine généralisée à tous les voyageurs de retour d'Espagne n'a pas aidé. Et dans plusieurs parties du monde, le nombre d'infections est encore en augmentation. Tout cela laisse entrevoir une période de rétablissement plus longue et plus difficile pour l'industrie et l'économie mondiale », selon Alexandre de Juniac, directeur général et chef de la direction de l'IATA.

M. de Juniac ajoute : « Pour les compagnies aériennes, ce sont de mauvaises nouvelles qui font ressortir la nécessité que les gouvernements maintiennent les mesures d'aide, financière et autres. Par exemple, une exemption pour toute la saison d'hiver de l'hémisphère Nord de la règle du 80-20 dite "*on s'en sert ou on le perd*" relative aux créneaux aéroportuaires offrirait aux compagnies aériennes un soulagement essentiel pour la planification de leurs horaires dans un contexte de demande imprévisible. Les compagnies préparent leurs horaires. Elles doivent se concentrer fortement sur la demande à satisfaire et non sur la conformité aux règles d'attribution des créneaux qui n'ont jamais été conçues pour s'adapter aux intenses fluctuations d'une période de crise. Plus vite nous connaissons les règles relatives aux créneaux, mieux ce sera, mais nous attendons encore que les gouvernements dans les marchés clés confirment l'exemption. »

ANNEXE 3 : Prévision intégrant de la mise en œuvre des vaccins COVID-19 et les pertes des compagnies aériennes selon IATA sur le transport aérien

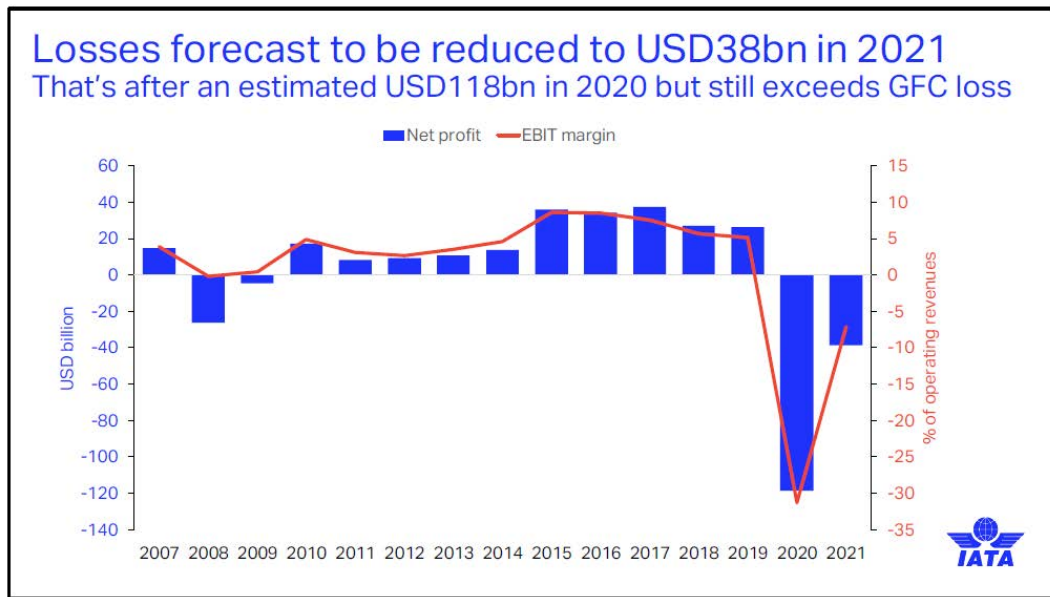


But even with an effective testing regime in place we are cautious about the extent to which this can quickly boost air travel.

We assume a vaccine(s) is deployed in the second half of 2021, but it looks likely that there will be production and distribution challenges that mean it will only be in late 2021 and in 2022 when air travel rises back substantially.

On this basis we don't expect 2019 levels to be regained until around 2024.

We should also acknowledge the huge amount of uncertainty over virus behavior, vaccine effectiveness and government responses. The yellow area represents various scenarios and indicates that the risk to our baseline forecast remains on the downside.



Given the scale of the passenger revenue collapse, the improvement in cargo does not change the situation in aggregate.

Revenues are expected to be 50% down on expectations in 2021.

With an urgent need to stop cash burn, costs will need to be downsized by a similar amount.

Given the semi-fixed nature of many airlines costs that will be a big challenge.

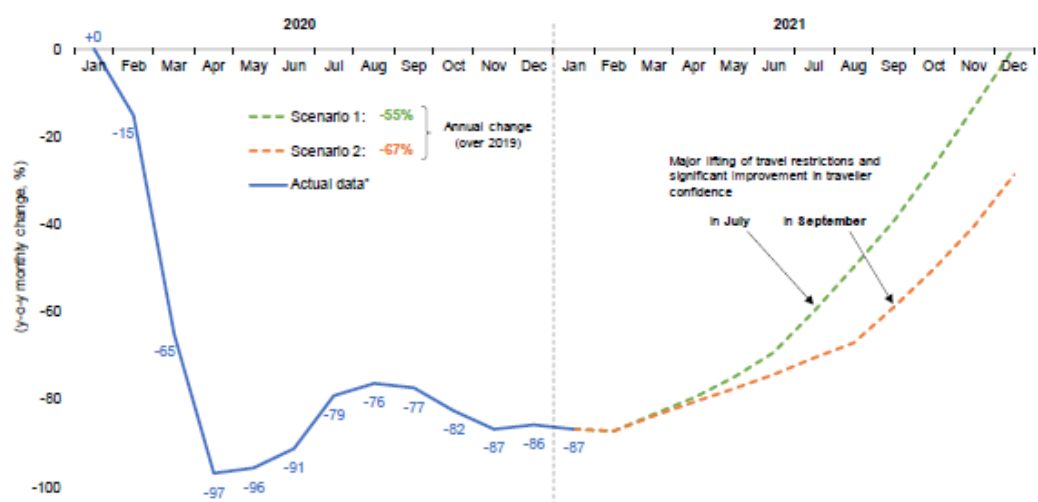
ANNEXE 4 : Prévion intégrant de la crise COVID-19 selon OMT sur le tourisme

Extrait du « *UNWTO World Tourism Barometer Volume 19 Issue 2 March 2021* »

Outlook for 2021

- After a 73% plunge in international tourism in 2020 and a difficult start of 2021 due to the coronavirus pandemic, prospects for 2021 remain uncertain and highly dependent on the evolution of the health crisis.
- A rebound in international travel is expected in the second half of the year if major travel restrictions are lifted and traveler confidence improves, especially due to large pent-up demand. However, the improvement largely depends on the containment of the pandemic, which itself relies on the success of the vaccination programmes and the effective coordination of health and safety travel protocols, among other factors.
- Two forward-looking scenarios have been outlined by UNWTO for 2021, in line with the outlook for 2021-2024 published in the December 2020 UNWTO World Tourism Barometer. These scenarios assume a major re-opening of borders and improvement in traveler confidence in the months of July and September 2021 respectively, as well as no significant setbacks thereafter.
- **Scenario 1** points to a rebound in July and would result in a 66% increase in international arrivals in 2021 compared to 2020, though a 55% decline versus the pre-pandemic levels of 2019.
- **Scenario 2** considers a rebound in the month of September and a 22% increase in arrivals compared to 2020, though a 67% decrease over 2019.
- It is important to note that these scenarios are based on the premise that health conditions and traveler confidence do not deteriorate significantly after travel restrictions are lifted.
- Similar scenarios were outlined for 2020 about a year ago, and although arrivals followed closely one of the expected trend lines until August, the rise in infections and ensuing increase in travel restrictions, including the closure of borders in many destinations after the northern hemisphere summer led to a reversal in results from September onwards.

International tourist arrivals in 2020 and Scenarios for 2021 (y-o-y monthly change, %)



Source: UNWTO

* Actual data is preliminary and based on estimates for destinations which have not yet reported monthly results.

(Data as of March 2021)

World destinations tighten travel restrictions in early 2021

Global travel restrictions and low traveler confidence have severely impacted tourism since the outbreak of the pandemic in early 2020. International travel came to a nearly complete halt in April and May 2020 as more than 150 destinations worldwide closed their borders¹ representing over 80% of the world's international arrivals. Between June and August, tourism edged up slightly as some countries slowly reopened, especially in Europe. By September, the number of closed destinations had fallen to 93, equivalent to 29% of global arrivals.

However, the resurgence of coronavirus cases at the end of the summer season in the Northern Hemisphere led to stricter restrictions and weaker tourism demand. International arrivals plunged 78% in September and 83% in October 2020. Still, the proportion of closed destinations declined to 18% by early November, as many countries changed their policy of full shutdown to partial restrictions such as compulsory quarantines or travel bans for certain markets.

Global tourism suffered another setback in the beginning of 2021 as countries tightened travel restrictions in response to the outbreak of new virus strains in different parts of the world.

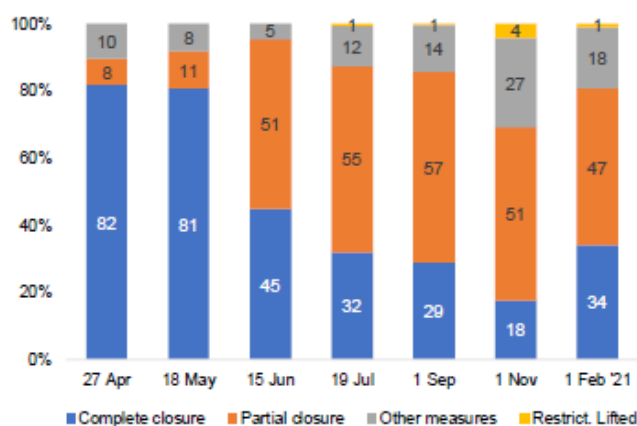
Mandatory testing, quarantines, and the complete closure of borders, have all deterred the expected resumption of international travel.

The number of closed destinations increased for the first time since the start of pandemic, from 18% last November, to 34% in February 2021. As a result, international tourist arrivals dropped 87% in January, with a similar decline estimated for February, according to the latest data and trends.

All world regions have seen an increase in border shutdowns in February 2021, except for Africa, where the share of closed destinations fell slightly from 11% to 9%, the lowest of all regions.

In Europe, the world's most visited region, the share of closed destinations surged from 3% in November 2020, to 28% in February 2021. In the Middle East it grew from 8% to 27%. The share in Asia and the Pacific increased from 53% in November to 63% in February, the highest of all regions and well above the world average of 34%. In the Americas the share of closed destinations grew from 14% to 18%.

World destinations by type of travel restriction, 2020 and Feb. 2021 (% share)
(% of world arrivals)*



Note: "Other measures" category includes "PCR testing or quarantines" in Feb. 2021.

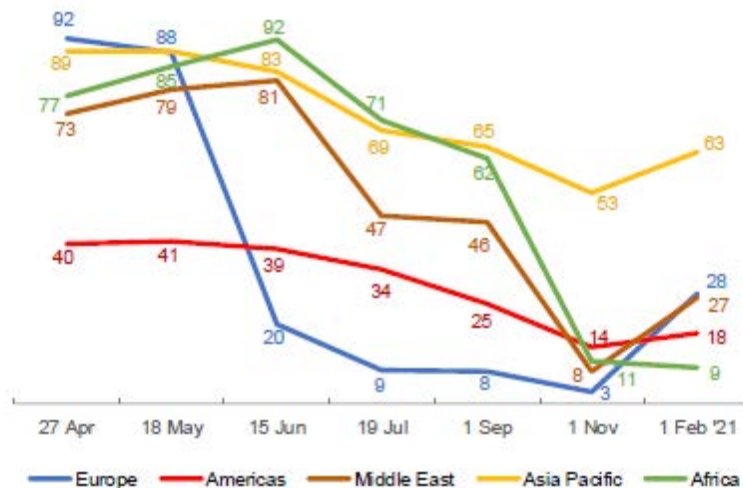
*Shares calculated in terms of 2019 international arrivals

Source: UNWTO

¹ UNWTO, COVID-19-Related Travel Restrictions, A Global Review for Tourism, Ninth Report, 8 March 2021, available at:

<https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-03/210309-Travel-Restrictions.pdf>

Share of destinations with complete closure of borders, by region, 2020 - Feb. 2021 (% of region's arrivals)*



*Shares calculated in terms of 2019 international arrivals Source: UNWTO
 E.g. European destinations with complete closure on 1 Feb. represent 28% of region's arrivals.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE.....	9
ABREVIATIONS.....	13
INTRODUCTION	15
1^E PARTIE.....	29
LA REGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN ET LES STRATEGIES TOURISTIQUES TRADITIONNELLES DES COMPAGNIES AERIENNES	29
CHAPITRE 1.....	33
LA REGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN ET LES LIBERTES DE L’AIR	33
<i>SECTION 1. LA REGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN ET LA CONVENTION DE CHICAGO.....</i>	<i>36</i>
1 L’Organisation de l’aviation civile internationale	36
2 Les principes de la Convention de Chicago	38
<i>SECTION 2. LA REGLEMENTATION RIGOUREUSE.....</i>	<i>39</i>
1 La première liberté de l’air : le droit de survol.....	40
2 La deuxième liberté de l’air : le droit pour un transporteur d’effectuer des escales techniques.....	41
3 La troisième liberté de l’air : le droit de débarquer des passagers dans un pays autre que le pays d’origine du transporteur	43
4 La quatrième liberté de l’air : le droit de débarquer des passagers dans un pays autre que le pays d’origine du transporteur	43
5 La portée et les limites des quatre premières libertés de l’air	44
<i>SECTION 3. LA REGLEMENTATION ASSOUPLEE</i>	<i>45</i>
1 La cinquième liberté de l’air	45
2 La sixième liberté de l’air	47
CHAPITRE 2.....	49
LES TENDANCES DU TRANSPORT AERIEN ET DU TOURISME INTERNATIONAL	49
<i>SECTION 1. LA DEMANDE DE TRANSPORT AERIEN</i>	<i>52</i>

1	L'évolution de la demande du transport aérien total	53
1.1	L'évolution de la demande du transport aérien par nombre de passagers.....	54
1.2	L'évolution de la demande du transport aérien par passagers-kilomètres transportés	56
2	L'évolution de la demande du transport aérien domestique	59
2.1	L'évolution de la demande du trafic domestique par nombre de passagers	59
2.2	L'évolution de la demande du trafic domestique par PKT.....	61
2.3	La demande du transport aérien domestique par régions par nombre de passagers 63	
2.4	La demande du transport aérien domestique par régions par PKT	66
2.5	L'évolution des parts du marché domestique par nombre de passagers.....	68
2.6	L'évolution des parts du marché domestique par PKT	69
2.7	La comparaison répartition de la demande domestique par région et demande globale en nombre de passagers	70
2.8	La comparaison répartition de la demande domestique par région et demande globale en PKT	72
3	L'évolution de la demande du transport aérien international	74
3.1	L'évolution de la demande de transport aérien international en nombre de passagers.....	74
3.2	L'évolution de la demande de transport aérien international en PKT	75
3.3	La demande du transport aérien international par régions en nombre de passagers.....	77
3.4	La demande du transport aérien international par régions en PKT	78
3.5	L'évolution des parts du marchés internationaux en nombre de passagers	80
3.6	L'évolution des parts du marchés internationaux en PKT.....	80
3.7	Comparaison répartition de la demande internationale par région et demande globale en nombre de passagers.....	82
3.8	Comparaison répartition de la demande internationale par région et demande globale en PKT	83
	<i>SECTION 2. LA DEMANDE DE TOURISME INTERNATIONAL</i>	<i>84</i>
1	L'évolution de la demande du tourisme international.....	85
1.1	Les arrivées touristiques internationales	86
1.2	Les recettes touristiques internationales.....	89
2	L'évolution de la demande du tourisme international par région	91
2.1	L'évolution du tourisme international dans la région Europe	95
2.2	L'évolution du tourisme international dans la région Asie-pacifique	97
2.3	L'évolution du tourisme international dans la région Amériques	99
2.4	L'évolution du tourisme international dans la région Afrique	100
2.5	L'évolution du tourisme international dans la région Moyen-Orient.....	102
	<i>SECTION 3. LES EFFETS DE LA PANDEMIE DE COVID-19 SUR LE TRANSPORT AERIEN ET LE TOURISME</i>	<i>103</i>

2	L'impact de la pandémie de COVID-19.....	112
	<i>SECTION 4. LES PREVISIONS DE LA DEMANDE DE TRANSPORT AERIEN ET DE TOURISME.....</i>	<i>117</i>
1	Les prévisions jusqu'à la crise de la Covid-19.....	118
2	Les prévisions intégrant la crise de la Covid-19.....	122
2.1	Les prévisions sur le tourisme.....	122
2.2	Sur le transport aérien.....	124
	CHAPITRE 3.....	128
	LES STRATEGIES TOURISTIQUES TRADITIONNELLES DES COMPAGNIES AERIENNES DANS LE CADRE DE LA REGLEMENTATION.....	128
	<i>SECTION 1. L'INTEGRATION VERTICALE DES COMPAGNIES AERIENNES.....</i>	<i>131</i>
1	L'intégration verticale en amont : les fournisseurs.....	132
1.1	Le Catering.....	133
1.1.1	Servair.....	133
1.1.2	LSG Sky Chefs.....	134
1.2	La Maintenance.....	135
1.2.1	Air France Industries KLM Engineering and Maintenance.....	136
1.2.2	Lufthansa Technik.....	137
2	L'intégration verticale en aval : les distributeurs.....	138
2.1	Les Tour-Opérateurs.....	138
2.1.1	Jet Tours.....	138
2.1.2	Emirates Holidays.....	140
2.2	Les hôtels.....	140
2.2.1	Société des Hôtels Méridien.....	141
2.2.2	HNA Hospitality Group.....	141
2.2.3	easyHotel.....	143
2.2.4	Lufthansa Seeheim.....	143
	<i>SECTION 2. L'INTEGRATION HORIZONTALE, COMBINAISONS DES COMPAGNIES AERIENNES.....</i>	<i>144</i>
1	La compagnies non régulier (charter).....	145
1.1	Société Française d'Affrètement.....	146
1.2	Air Inter.....	147
2	La fusion.....	149
2.1	Groupe Air France – KLM.....	150
2.2	Delta et Northwest Airlines.....	152
2.3	American Airlines.....	153
2.4	Lufthansa Group.....	154
2.5	IAG Groupe.....	155
	2^E PARTIE.....	158
	LA DEREGLEMENTATION ET L'EMERGENCE DE NOUVELLES STRATEGIES TOURISTIQUES DES COMPAGNIES AERIENNES.....	158

CHAPITRE 1.....	162
LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN	162
<i>SECTION 1. LE CADRE DE LA LIBERALISATION DU TRANSPORT AERIEN : LA 7^{EME}, 8^{EME} ET 9^{EME} LIBERTE DE L'AIR.....</i>	<i>165</i>
1 La 7 ^{ème} liberté de l'air.....	165
1.1 La définition	165
1.2 L'exemple	166
1.3 La portée et les limites.....	166
2 La 8 ^{ème} liberté de l'air.....	168
2.1 La définition	168
2.2 L'exemple	169
2.3 La portée et les limites.....	169
3 La 9 ^{ème} liberté.....	170
3.1 La définition	171
3.2 L'exemple	171
3.3 La portée et les limites.....	172
<i>SECTION 2. LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN AUX ETATS-UNIS</i>	<i>173</i>
1 Le contexte	174
2 Le début de la libéralisation du marché (1978-1991)	175
3 La politique d'Open Sky	177
4 L'extension de l'open sky américain du point de vue international.....	179
<i>SECTION 3. LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN DANS L'UNION EUROPEENNE</i>	<i>180</i>
1 Le contexte	181
2 Le début de la libéralisation du marché en Europe.....	182
3 La politique ciel ouvert (Open Sky) dans l'Union Européenne.....	183
<i>SECTION 4. LA DEREGLEMENTATION DU TRANSPORT AERIEN DANS LE RESTE DU MONDE</i>	<i>185</i>
1 L'Open Sky en Asie.....	186
2 L'Open Sky en Afrique	187
3 L'impact sur le tourisme.....	190
CHAPITRE 2.....	192
L'ADAPTATION DES STRATEGIES TOURISTIQUES COMPAGNIES AERIENNES TRADITIONNELLE : LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION	192
<i>SECTION 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION.....</i>	<i>195</i>
1 L'explication de la théorie.....	195
1.1 L'explication de la théorie de la demande différence	195
1.2 La prise en compte de la théorie de la demande différence dans le transport aérien	197
2 La prise en compte des compagnies aériennes dans l'explication de la théorie.....	199
2.1 La différenciation sur le produit	200
2.2 La différenciation sur les prix.....	204
2.3 La différenciation sur les méthodes de ventes.....	206

<i>SECTION 2. LA DIFFERENCIATION DES COMPAGNIES AERIENNES BASEE SUR LES STRATEGIES DE HUB</i>	
.....	208
1 Les aéroports les plus fréquentés du monde	210
1.1 Le classement des aéroports.....	210
1.1.1 Le classement des aéroports en termes de passagers	210
1.1.2 Le classement des aéroports en termes de passagers internationaux	214
1.1.3 Le classement des aéroports en termes des mouvements d'aéronefs.....	215
1.2 L'évolution et tendance	217
2 Le rôle central des compagnies aériennes dans les stratégies de HUB	221
2.1 La définition de HUB.....	222
2.2 Le cas aux Etats-Unis.....	226
2.3 Les limites en Europe.....	228
2.4 La conception d'architecture de l'aéroport	231
2.5 Les conséquences pour les compagnies aériennes	233
3 Les exemples de stratégie des compagnies aériennes dans les principaux hubs internationaux.....	238
3.1 L'exemple de Delta Air Lines et le hub d'Atlanta H. Jackson.....	239
3.2 L'exemple de Singapore Airlines et le hub de Singapour-Changi	240
3.3 L'exemple de Emirates et le hub de Dubaï.....	241
3.4 L'exemple de KLM et le hub d'Amsterdam-Schiphol.....	242
<i>SECTION 3. LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION BASEES SUR LES ALLIANCES ET LES ACCORDS COMMERCIAUX DES ENTREPRISES TOURISTIQUES</i>	
.....	243
1 La différenciation et les stratégies d'alliance	244
1.1 Les principales alliances des compagnies aériennes du monde	246
1.1.1 Star Alliance.....	247
1.1.2 Oneworld	249
1.1.3 SkyTeam.....	251
1.2 Les stratégies d'alliance et les moyens de différenciation	252
1.2.1 L'accord de partage de code	253
1.2.2 L'augmentation de la fréquence de desserte.....	254
1.2.3 Le partage des services au sol.....	256
1.2.4 La création d'un programme commun d'accumulation de points (les Miles pour SkyTeam)	256
2 Les stratégies de coopération avec les groupes hôteliers.....	257
3 Les stratégies de coopération avec les entreprises de location	262
CHAPITRE 3.....	265
LES NOUVELLES STRATEGIES TOURISTIQUES ET LES COMPAGNIES AERIENNES A BAS COUTS (LOW-COST)	265
<i>SECTION 1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA STRATEGIES TOURISTIQUES : LES COUTS COMPARATIFS</i>	
.....	268
1 La présentation.....	268

1.1 L'explication de la théorie des coûts comparatifs	268
Pays	270
1.2 La prise en compte de la théorie des coûts comparatifs dans le transport aérien 272	
2 La prise en compte des compagnies aériennes dans l'explication de la théorie.....	275
2.1 Le coût comparatif sur le prix : Southwest Airlines.....	276
2.2 Le coût comparatif sur le service offert : Singapore Airlines.....	282
<i>SECTION 2. LE MODELE DES COMPAGNIES AERIENNES LOW-COST ET LA STRATEGIE DE COUT.....</i>	<i>289</i>
1 La définition des compagnies aériennes low-cost	290
2 La structure des coûts des compagnies aériennes et les stratégies des compagnies low-cost.....	298
2.1 La structure des coûts des compagnies aériennes	298
2.1.1 Les coûts directs d'exploitation	299
2.1.2 Les coûts indirects d'exploitation	302
2.2 Les stratégies des compagnies aériennes low-cost.....	304
2.2.1 Les stratégies basées sur le coût direct	304
2.2.2 Les stratégies basées sur le coût indirect.....	311
2.2.3 Les stratégies des compagnies low-cost	313
3 Les compagnies aériennes low-cost dans le monde.....	315
3.1 Le classement	316
3.2 Le cas de low-cost américaine : Southwest Airlines.....	317
3.3 Le cas de low-cost européen : Ryanair	319
<i>SECTION 3. LA STRATEGIE TOURISTIQUE DE LA CREATION DE COMPAGNIES LOW-COST PAR LES COMPAGNIES REGULIERE.....</i>	<i>321</i>
1 Vueling	322
1.1 Vueling pass	323
1.2 Vueling mobile	324
1.3 Passager « en suspens »	325
2 La diversification touristique dans les compagnies low-cost de moyen-courrier – TRANSAVIA	325
3 La diversification touristique dans les compagnies low-cost de long-courrier	328
<i>SECTION 4. LES STRATEGIES TOURISTIQUES DES COMPAGNIES LOW-COST INDEPENDANTES.....</i>	<i>329</i>
1 Les stratégies du Ryanair	330
2 Les stratégies du EasyJet.....	333
CONCLUSION	338
BIBLIOGRAPHIE.....	346
ANNEXES	381

ANNEXE 1 : EXTRAIT DE LA « CONVENTION RELATIVE A L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE ».....	383
ANNEXE 2 : PREVISION INTEGRANT DE LA CRISE COVID-19 SELON IATA SUR LE TRANSPORT AERIEN	385
ANNEXE 3 : PREVISION INTEGRANT DE LA MISE EN ŒUVRE DES VACCINS COVID-19 ET LES PERTES DES COMPAGNIES AERIENNES SELON IATA SUR LE TRANSPORT AERIEN..	388
ANNEXE 4 : PREVISION INTEGRANT DE LA CRISE COVID-19 SELON OMT SUR LE TOURISME	390
TABLE DES MATIERES.....	393
TABLE DES TABLEAUX.....	400
TABLE DES ILLUSTRATIONS	403
RESUME	407

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Nombre de passagers du transport aérien dans le monde 2008-2019	54
Tableau 2. Evolution des passagers-kilomètres transportés du transport aérien dans le monde entre 2008 et 2019	57
Tableau 3. Evolution de la demande du trafic domestique par nombre de passagers 2008-2019.....	60
Tableau 4. Evolution de la demande du trafic domestique par passager kilomètre transporté 2008-2019.....	61
Tableau 5. La demande du transport aérien domestique par régions en 2019	63
Tableau 6. La demande du transport aérien domestique par régions par passagers-kilomètres transportés en 2019.....	66
Tableau 7. Les parts du marché domestique en nombre de passagers par régions en 2019 ..	71
Tableau 8. Les parts du marché domestique en PKT par régions en 2019.....	72
Tableau 9. Evolution de la demande du transport aérien international en nombre de passagers 2008-2019.....	74
Tableau 10. Evolution de la demande de transport aérien international en passagers kilomètre transportés 2008-2019	76
Tableau 11. La demande du transport aérien international par régions en nombre de passagers en 2019	77
Tableau 12. La demande du transport aérien international par régions en passagers kilomètre transportés en 2019.....	78
Tableau 13. Les parts du marché international par régions en nombre de passagers en 2019	82
Tableau 14. Les parts du marché international en PKT par régions en 2019.....	83
Tableau 15. Arrivées des touristes internationaux 2008-2019	87
Tableau 16. Recettes touristiques internationales 2008 - 2019	89
Tableau 17. Arrivées touristiques internationales par région en 2019.....	92
Tableau 18. Recettes touristiques internationales par région en 2019.....	93
Tableau 19. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Europe 2008 - 2019	95
Tableau 20. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Asie et Pacifique 2008-2019	97
Tableau 21. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Amériques 2008-2019.....	99
Tableau 22. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales en Afrique 2008-2019.....	100

Tableau 23. Evolution des arrivées et les recettes touristiques internationales au Moyen-Orient 2008-2019.....	102
Tableau 24. Arrivées touristiques internationales par région en 2020.....	112
Tableau 25. Les prévisions de croissance de nombre de passagers dans le monde selon les trois scénarios.....	118
Tableau 26. Chiffre d'affaires de Servair en 2015	133
Tableau 27. Chiffre d'affaires de LSG Sky Chefs en 2019.....	135
Tableau 28. Chiffre d'affaires d'Air France Industries KLM Engineering and Maintenance en 2019	136
Tableau 29. Chiffre d'affaires de Lufthansa Technik en 2019.....	137
Tableau 30. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers* en 2019	212
Tableau 31. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers international* en 2019.....	214
Tableau 32. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre des mouvements* en 2019	216
Tableau 33. Liste des aéroports les plus fréquentés du monde par nombre de passagers en 2008 et 2019	218
Tableau 34. Le classement des aéroports du monde selon l'indice de connectivité	225
Tableau 35. Composition des alliances stratégiques (en mars 2021).....	246
Tableau 36. Les dotations factorielles de certains pays en 1994	270
Tableau 37. La comparaison entre les compagnies aériennes à bas coûts et les compagnies aériennes traditionnelles	291
Tableau 38. Différent type des compagnies aériennes low-cost.....	294
Tableau 39. Le classement des grandes compagnies aériennes en nombre de passagers par les coûts d'exploitation unitaires en 2016.....	296
Tableau 40. La structure des coûts d'exploitation pour les compagnies membres d'IATA en 2017.....	299
Tableau 41. Evolution de la structure des coûts directs d'exploitation pour les compagnies membres d'OACI / IATA en 1980-2017	300
Tableau 42. Evolution de la structure des coûts indirects d'exploitation pour les compagnies membres d'OACI / IATA en 1980-2017	303
Tableau 43. Flotte long et moyen-courrier d'Air France	306
Tableau 44. Flotte de Ryanair	306
Tableau 45. Impact de la densité de sièges des compagnies aériennes sur les coûts par siège en 2017	307
Tableau 46. Le classement des compagnies aériennes low-cost en nombre de passagers en 2019.....	316
Tableau 47. Impact de la densité des sièges sur les coûts unitaires – Boeing 737-800 en 2016	317

Tableau 48. Comparaison des structures des coûts d’American Airlines et de Southwest Airlines en 2020	318
---	-----

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1. Les quatre premières libertés de l'air	40
Figure 2. Exemple de la 2 ^{ème} liberté sur l'Atlantique Nord.....	42
Figure 3. La cinquième liberté de l'air	46
Figure 4. La sixième liberté de l'air	47
Figure 5. L'impact de la COVID-19 sur le trafic aérien en février et mars 2020 (en PKT et en pourcentage)	110
Figure 6. Connexions de paires de villes en avril 2019	111
Figure 7. Connexions de paires de villes en avril 2020	111
Figure 8. Le réseau d'Air Inter en 1958 et en 1995-1996.....	148
Figure 9. Comparaison du chiffre d'affaires et du résultat net avant et après la fusion.....	151
Figure 10. La septième liberté de l'air.....	166
Figure 11. La huitième liberté de l'air	169
Figure 12. La neuvième liberté de l'air	171
Figure 13. Schéma global du transport aérien en couche.....	199
Figure 14. La représentation des modèles « point à point » et « hub & spokes ».....	224
Figure 15. Le Hub aérien de Clermont-Ferrand au printemps 1996.....	235
Figure 16. Evolution du trafic des lignes interrégionales à l'aéroport de Clermont-Ferrand depuis la mise en place du hub (1991-1995)	236
Figure 17. Accords de coopération entre hôtels et compagnies aériennes : structure et avantages.....	261
Figure 18. Carte des destinations desservies par Southwest Airlines depuis l'aéroport de Chicago en 2012.....	277
Figure 19. Représentation de la stratégie de Singapore Airlines	286

Graphique 1. Evolution du trafic mondial passagers et fret 1960-2005.....	53
Graphique 2. Principaux contributeurs aux changements de trafic en nombre de passagers dans le monde en 2018.....	56
Graphique 3. L'évolution des parts du marché domestique des passagers transportés 2008-2019.....	68
Graphique 4. L'évolution des parts du marché domestique des passagers-kilomètres transportés 2008-2019.....	70
Graphique 5. L'évolution des parts du marchés internationaux en nombre de passagers 2008-2019.....	80
Graphique 6. L'évolution des parts du marchés en passagers kilomètre transportés des vols internationaux 2008-2019.....	81
Graphique 7. Evolution du tourisme mondial par nombre de passagers entre 1995 et 2019.....	88
Graphique 8. Recettes du tourisme international par arrivée en 2019.....	94
Graphique 9. L'impact de la COVID-19 sur le trafic mondial en PKT.....	104
Graphique 10. Variation des arrivées du tourisme international par régions 2019/2018 et 2020/2019.....	113
Graphique 11. Variation mensuelle de PKT YoY en 2020.....	115
Graphique 12. Variation mensuelle des arrivées du tourisme international et le PKT international en 2020.....	115
Graphique 13. Evolution du trafic international du transport aérien en passagers et des arrivées des touristes internationales en 2020.....	117
Graphique 14. Les prévisions de croissance de nombre de passagers dans le monde selon les trois scénarios.....	119
Graphique 15. La répartition du trafic mondial en nombre de passagers par région en 2014 et 2034.....	120
Graphique 16. Évolution des arrivées touristiques par région en 2020 et en janvier 2021..	121
Graphique 17. Les scénarios d'évolution des arrivées touristiques en 2021.....	123
Graphique 18. Les prévisions du trafic aérien en PKT 2020-2024.....	125
Graphique 19. Comparaison des prix de vols entre SouthWest Airlines et Hawaiian Airlines en (Dollar américain).....	278

RESUME

Titre : Libéralisation du Transport Aérien et Stratégies Touristiques des Compagnies Aériennes

Résumé : Depuis la Convention de Chicago en 1944, l'industrie du transport aérien a maintenu une forte dynamique de croissance, malgré les fluctuations du marché à court terme, dont la dernière a été la pandémie de COVID-19. Cette croissance, soutenue par le développement économique et touristique mondial, s'est traduite par des flux d'échange de services sur le marché international. Les compagnies aériennes dont la stratégie de développement touristique reposait auparavant sur l'intégration verticale et horizontale, se sont tournées vers de nouvelles stratégies basées sur la différenciation et les coûts comparatifs. En effet, la déréglementation dans le transport aérien a joué un rôle clé dans la création de nouvelles dessertes et l'augmentation de la concurrence entre les compagnies sur le marché international. Cette concurrence a favorisé l'émergence de nouvelles stratégies touristiques qui ont participé au développement du tourisme mondial.

Mot clés : transport aérien, tourisme international, commerce international, demande de différence, coûts comparatifs, compagnie aérienne, compagnie aérienne à bas coûts

Title : Air Transport Liberalization and Airline Tourism Strategies

Abstract : Since the Chicago Convention in 1944, the airline industry has maintained strong growth momentum, despite short-term market fluctuations, the latest of which was the COVID-19 pandemic. This growth, supported by global economic and tourism development, has resulted in the exchange of services on the international market. Air companies, whose tourism development strategy was previously based on vertical and horizontal integration, have turned to new strategies based on differentiation and comparative costs. Indeed, deregulation in air transport has played a crucial role in creating new routes and increasing competition between airlines in the international market. This competition has encouraged the emergence of new tourism strategies that have contributed to world tourism development.

Keywords : air transport, international tourism, international trade, differentiation, comparative costs, Airline, low-cost carriers