



Conférence - Débat

**"15 ANS DE LOW COST EN EUROPE :
QUEL BILAN POUR L'AERIEN FRANÇAIS ?"**

Mardi 29 mars 2011

Exposé d'Hervé Pierret

Ancien Président Directeur Général de Corsair

LOW COST LONG-COURRIER : UN MODELE A CONSTRUIRE

M. PIERRET.- Bonjour à toutes et tous. Sur la diapositive derrière moi, ce n'est pas une nouvelle compagnie sur le tarmac de Roissy, aujourd'hui. C'est un jeu sur un site Internet qui doit s'appeler Flyecon.com. Ce sont des gens qui s'amusent à faire du simulateur et qui pensent déjà à faire du low cost long-courrier. Si cela entre dans la mentalité des « *spotters* » de ce monde, on voit bien qu'on est au début de quelque chose.

Il y a 20 ans, le low cost était très virtuel. Il est devenu très réel, aujourd'hui, en court/moyen-courrier. Pour le long-courrier, nous sommes au début d'une histoire. Je vais poser des interrogations et pas forcément donner de réponses, mais le but est de regarder ce qu'il risque de se passer, sur quoi on travaille aujourd'hui pour identifier les impacts sur des modèles touristiques ou les gens du charter.

Pour commencer, un peu d'histoire. Les tarifs très bas, casser le cartel IATA, sont loin d'être une nouveauté en long-courrier ! Les précurseurs sont les Islandais, pas uniquement dans le volcanisme mais avec, à la fin des années 60, l'offre Loftleidir qui faisait en Canadair CL-44, je crois, des vols via l'Islande pour casser le monopole IATA sur les Europe/New York. Tout le monde a entendu parler de Laker Airways. Le journal date de 1978. Nous sommes à la fin des années 70, avec des DC-10 densifiés. Tout cela, ce sont des précurseurs qui disent : "*On va pratiquer sur l'Amérique Nord des tarifs moins chers*". Ce n'est donc pas nouveau et cela n'a pas duré longtemps. Cela a été vite brisé par les compagnies de l'époque et le cartel IATA.

Quand on regarde le long courrier d'il y a 30 ans, l'aérien était dominé par des compagnies nationales, étatiques, plus ou moins grandes. Air France en faisait partie. Il n'y avait pas de Skyteam ni de AF KLM, à l'époque. Chacun était de son côté. Il y avait un poids complémentaire en long-courrier de ces compagnies nationales sur le charter.

Le cadre bilatéral -parce que sur le long-courrier, on est globalement dans des accords bilatéraux- s'est assoupli à de l'*open sky* sur l'Amérique du Nord, aujourd'hui, sur le Brésil, le Canada, et d'autres pays. Les modèles se resserrent progressivement. Les compagnies régulières les plus importantes sont devenues des compagnies majeures avec des alliances. Les autres ont un peu de mal à suivre et les compagnies charters sont en voie de raréfaction. On voit bien qu'on est à la croisée des chemins. Demain, autre chose reste à construire, et pour une vraie alternative à cette partie alliance en long-courrier des compagnies majeures.

Un petit focus sur le modèle charter. J'en viens et je le connais bien. Sa particularité est que c'est un modèle d'opérateur. Cela ne se commercialise pas directement auprès du client. Cela veut dire pas de valeur de marque mais pas de coûts commerciaux évidemment, et derrière, un profil en dents de scie. On utilise beaucoup les avions et les équipages mais de manière très saisonnière. On fait appel à du personnel complémentaire durant les pointes. C'est un modèle qui va répondre, peu ou prou, aux vacances scolaires des différents calendriers des pays émetteurs, et qui doit être très flexible. Ce n'est pas du tout le modèle d'un régulier. Cette analyse des charters est valable pour le moyen ou le long-courrier, mais ce n'est pas du tout le modèle aujourd'hui d'un régulier, qu'il soit low cost ou classique. Le transparent présenté par **Emmanuel Combe** tout à l'heure était édifiant, puisque le plus grand perdant en moyen-courrier intra-européen, ce n'est pas vous, mais le charter. Il arrive à un bon 10 %, tout doucement.

En long-courrier, les opérateurs étaient moins nombreux. Ils le sont de moins en moins, parce que la structure a évolué, d'abord par la concurrence et l'agressivité des compagnies régulières classiques, parce que c'est beaucoup plus cher à opérer et que seuls quelques grands groupes touristiques,

comme Thomas Cook ou TUI Travel, maintiennent des opérateurs long-courriers majeurs. Aujourd'hui, tout seul avec deux ou trois avions, cela ne dure pas. Ce modèle essaie de survivre mais il n'est pas voué à croître.

Là où il survit, en fait, c'est quand l'accès est complexe en termes de produit. C'est purement un opérateur. Je prends l'exemple de Phuket en Thaïlande. En Scandinavie, aujourd'hui, le premier opérateur sur la Thaïlande, ce n'est pas SAS ni THAI, mais le groupe TUI qui vole en 747 et 767, de manière saisonnière, deux à trois fois par jour des différentes capitales scandinaves, mais sur Phuket exclusivement, pour contrôler derrière, des produits, des lignes, des qualités de produits. On est dans un raisonnement de produits touristiques où l'aérien n'est qu'un vecteur. La menace ne vient donc pas de là.

Certains ont essayé avec des modèles hybrides partant du charter et devenant une compagnie nord atlantique majoritairement sur du vol sec. Comme Zoom Airlines sur des lignes Canada / Royaume-Uni ou France, ou Etats-Unis / Angleterre, comme Flyglobespan et Oasis Hong-Kong qui ont essayé de faire du long-courrier entre Londres et Hong-Kong. Ce sont des marques très faibles, peu connues, des petites entreprises avec peu de moyens. Elles ont toutes fait faillite. De plus, elles n'ont pas forcément eu les bons modèles : des avions peu densifiés (moins de 400 sièges sur un 747-400, moins de 300 sur un 767-300-ER), et pourtant des prix très bas sur des routes extrêmement concurrentielles. Cela n'a pas duré longtemps.

Si on prend les fondamentaux, sur quoi peut-on travailler ? Avant de parler de structure de recettes, c'est surtout la structure de coût. Car, pour être low cost, certes, il y a des choses à faire sur la recette mais il faut d'abord produire pas cher, sinon on ne rentre pas dans le marché.

Il y a trois grands domaines sur lesquels on va insister :

1. La partie "avions" : il y a beaucoup de choses à faire sur la densification. Avec un gros porteur et un petit porteur, on ne fait pas les mêmes choses. Sur l'utilisation des avions pourtant, les compagnies régulières telles qu'Air France KLM et Lufthansa vont très loin. Peut-on aller plus loin ?
2. La commercialisation, le marketing, il y a beaucoup de copier-coller à faire entre le moyen et le long-courrier. Je propose que nous regardions un peu plus l'exemple d'Air Asia X.
3. Les coûts et l'organisation d'entreprise, qui sont liés aussi à des niveaux de structure mais on va passer d'une gamme européenne à une gamme mondiale. Là, on n'a plus du tout de logique sociale sur l'Europe mais une logique complètement différente, puisqu'on sort de l'Europe avec des bases de coût et de lois qui ne sont pas les mêmes.

Si on prend une structure de coût classique, européenne, on ne va pas rentrer dans chaque détail de poste de coût, mais quand on regarde ce camembert, il y a une moitié sur laquelle on ne peut pas faire grand-chose puisque le poids du carburant en long-courrier est encore plus important qu'en moyen-courrier. Quand vous prenez le carburant, la maintenance, et les redevances de survol qui sont majeures en long courrier, ce qu'on a beaucoup moins sur le court-courrier, il n'y a pas beaucoup de différenciations.

Sur quoi va-t-on jouer en tant qu'opérateur long-courrier ? La valeur ajoutée des différents modèles, quel que soit leurs pays d'origine, sera sur les structures de l'entreprise, l'utilisation des avions, l'utilisation et les coûts effectifs du personnel, qu'il soit navigant ou au sol, et sur quelques coûts d'achat ou recettes liées en façon, c'est-à-dire la façon dont on va jouer sur le catering, les prestations à bord, le *in flight entertainment*, qu'on n'a pas forcément sur moyen-courrier.

Regardons quelques postes plus précisément.

L'utilisation des avions : on peut aller plus loin encore en long-courrier.

Aujourd'hui, un charter fait péniblement 4 500/5 000 heures. Un bon quotidien New York au départ d'Europe va faire 5 500 heures annuelles, un peu plus si on place du long-courrier Asie avec du long-courrier Amérique du Nord sur la même sous-flotte.

Maintenant, si on va plus loin, si on oublie en termes de marketing ou de client, la structure d'horaire quotidien, voire de vols quotidiens, et que l'on considère la bonne vieille méthode de charter d'utiliser l'avion intensivement, qu'on en ait un, deux, dix, vingt ou trente. La contrainte unique étant les plages de maintenance et éventuellement, les fermetures/ouvertures d'aéroport. On doit pouvoir faire 6 000 heures minimum et probablement, un peu plus. On a un potentiel d'une dizaine de pour-cent en moins, sinon un peu plus par rapport à ce qui existe aujourd'hui. La contrainte sera évidemment comment les aéroports le permettront.

Pour cela aussi, il faut évidemment une flotte unique et facilement flexible, pas dispersée sur différentes bases, et des combinaisons de réseaux permettant des faisceaux est/ouest qui se combinent.

Sur la partie coûts, j'ai mis une partie sociale mais c'est un peu le mal des vieilles compagnies européennes d'avoir :

- oublié les butées réglementaires pour se retrouver dans des complexités d'accord interne. Je suis bien placé pour l'avoir vécu ;
- des structures qui vieillissent et qui coûtent de plus en plus cher ;
- des coûts annexes équipage en long-courrier, c'est fondamental.

Cela veut dire quoi, demain, socialement ? Quelles structures d'hébergement ? Quelles structures de rémunération en escale pour des navigants ? Ce seront de vrais sujets concurrentiels, mondiaux, si on veut diminuer les coûts.

Derrière, c'est l'esprit start-up que l'on a sur les low cost qui diminue progressivement. On peut prendre des exemples en moyen-courrier, mais peut-on les reproduire sur le long-courrier ?

La croissance de l'entreprise est aussi importante pour diminuer les coûts, parce que les entreprises vieillissent. Elles gardent une structure de coûts acceptable si elles sont en croissance.

Puisque le long-courrier est souvent synonyme de long porteur, cela permet de faire des choses un peu étonnantes sur la densification. Je vais vous donner deux exemples.

Ici, vous avez ce qu'Airbus va certifier probablement dans un an ou deux : un mono-classe sur le petit A-380-800 à 840 sièges. Vous voyez que pour une classe tout éco, le bas de gamme éco, ce n'est pas complètement aberrant en termes de confort. Vous avez des espacements classiques dignes d'une compagnie touristique et une largeur de sièges acceptable. Cela veut dire des écarts de 50 % à 90 % par rapport à un aménagement classique tri-classe, et deux avions en un. Là, en termes de densification, on va donc passer un pas. On a eu le cap des 400, des 500, et on arrive aux 800. Je reviendrai sur Air Austral qui a un peu cela en tête.

Au-delà de l'avion le plus gros, certains commencent à travailler sur des sièges complètement atypiques ou des configurations particulières. Tout cela est encore en gestation, on est au début d'une histoire. Je prends un avion normal, un 747-400, en mettant des sièges en quinconce avec une idée un peu atypique dans le vécu des gens, je ne sais pas si on le voit bien sur la diapositive ? On fait du 11 de front sur un avion où on ne faisait que du 10. Donc, on peut faire la même chose sur du 777. On se retrouve avec une sorte de faux bi-classe avec 625 sièges sur un 747-400, là où les densifications d'aujourd'hui sont entre 500 et 580 pour les maximales. On voit bien que ce n'est pas l'avion lui-même qui change mais une évolution des produits.

Là, on voit comment baisser le coût unitaire en ayant les coûts les plus bas, en densifiant les avions avec des produits novateurs. Il y a des contraintes de certification. Mais d'autres idées vont encore

surgir. Jusqu'où ira l'évolution de la cabine ? Il y a une telle surface au sol dans un gros porteur, qu'on peut créer des choses complètement nouvelles. Et indirectement, cela jouera aussi sur les conditions de travail des navigants, puisque derrière, on détruit un peu les meubles, les rangements, toutes les habitudes. Densifier concerne directement le client dans son confort ou son inconfort, mais aussi les équipages dans leur quotidien.

Si on poursuit les principes du court-courrier et on regarde ce qui est applicable, la marque reste très importante. Faire de la vente en direct, du point à point, est un vrai débat. Y a-t-il suffisamment de marchés en long-courrier pour faire du point à point ? Y a-t-il un modèle point à point ? C'est un point d'interrogation sur lequel il y aura probablement débat. Cela doit-il être combiné à un hub ?

Quelle élasticité sur ces marchés ? N'a-t-elle pas été déjà en partie consommée par l'ensemble de la concurrence des transporteurs classiques et des alliances ? Jusqu'où le transatlantique nord est-il élastique ? Pour l'Asie, c'est un peu différent, c'est la nécessité croissante de marché. Quel impact sur la saisonnalité ? Les long-courriers peuvent être un peu moins saisonniers. Voyez le modèle Ryanair qui bloque ses avions l'hiver au sol et qui atteint donc la limite de la saisonnalité du trafic moyen-courrier européen ou méditerranéen.

Jusqu'où ira la structure de recettes ? Sera-t-elle duplicable en totalité ? On va décortiquer un peu Air Asia X, sur ce qu'on peut faire payer aux passagers. Ils ont accepté quelque chose de quasiment jetable en produit, et on paye, on paye, sur le moyen-courrier. Est-ce possible sur le long-courrier ?

S'il y a une chose à faire, c'est de rester le plus simple possible. Si la recette fonctionne un jour sur le long-courrier, elle gardera cette logique : le plus simple possible pour produire le moins cher possible par rapport au moyen-courrier.

Le premier frein, c'est que nous sommes sur des dimensions économiques qui n'ont plus rien à voir. Il y a un facteur de 2 à 30 entre un gros porteur et un petit porteur. Un ticket d'entrée sur le long-courrier, avec dix ou vingt avions si on veut être sérieux, atteint tout de suite le milliard d'euros de chiffre d'affaires. Pour convaincre qui ? Comment ? Avec quel retour sur investissement ? Avec des risques majeurs énormes, des machines atypiques beaucoup moins faciles à rétrocéder, et des volumes de personnel beaucoup plus importants. Il faut convaincre des investisseurs pour cela. Pour moi, c'est la première barrière d'entrée.

Aujourd'hui, partir de rien, ce qui est pourtant la logique du low cost (il faut construire et non pas adapter), est bien plus complexe parce que le risque économique est majeur.

On a vu beaucoup d'entreprises échouer en moyen-courrier ou se faire racheter, alors qu'elles avaient commencé avec cinq ou dix 737. Là, ce sont des risques mesurables. Demain, commencer avec quinze 787 ou 330 ou une dizaine d'A-380, c'est lever des fonds énormes. Aujourd'hui, l'aérien n'a pas forcément le vent en poupe en termes financiers pour ce petit jeu...

Quelques exemples :

- Le premier, je suis bien placé pour en parler. Nous nous sommes demandé chez Corsairfly s'il fallait rentrer dans ce modèle. Cela a vite été écarté pour deux raisons majeures.

La première un peu structurelle, il y avait une logique de fonds de clientèle, d'avions densifiés, potentiellement de dessertes existantes, mais c'est toujours difficile de faire évoluer par rapport à construire en base zéro. Avec derrière, une structure d'histoire sociale mais aussi de coûts économiques liés à la structure d'entreprise qui ne permettent pas de transformer cela en low cost. Un état d'esprit qui est plutôt lié à un mouvement entamé sur une structure de commercialisation régulière, traditionnelle, et non pas exclusivement directe. Et des actionnaires frileux qui estiment que c'est trop risqué par rapport aux gains potentiels. Donc, on fait autre chose.

- D'autres agissent, et c'est l'exemple d'Air Asia X. Jusqu'à présent, Air Asia X, c'était virtuel, de l'intra-Asie entre le Japon, la Corée et la Malaisie. Aujourd'hui, elle vient à Orly et à Stansted, avec seulement deux A330 mais qui font du vrai long-courrier, avec des étapes de treize heures, à raison de trois à quatre vols sur Orly, de cinq à six vols par semaine sur Londres, qui représentent 1,5 % de leur offre totale. Ce n'est pas grand-chose mais c'est un début.

C'est une compagnie dont la marque est excessivement forte sur leur marché émetteur. En Europe, ils existent peu ou pas, mais c'est la marque la plus connue en Asie, avec des filiales en Indonésie et en cours de création au Vietnam.

Les avions d'Air Asia X ne sont pas très densifiés car les fuselages d'Airbus 340 ou 330 sont difficiles à densifier. Par contre, ils volent énormément. Il n'y a pas un vol à la même heure. L'avion vole et ne s'arrête jamais. Le premier A340, quand il était tout seul sur Londres, faisait 6 900 heures par an. Il devait s'arrêter quand il était en panne. Maintenant, avec deux avions, ils arrivent à faire plus de 6 000 heures. Avec un nombre d'avions croissant, cela se réduira probablement un peu mais il n'y a pas un vol à la même heure. C'est d'abord l'utilisation de l'avion qui guide la productivité. Ils ont une logique de commercialisation directe vraiment semblable au moyen-courrier en type de vente et structure de vente.

Si vous achetez du long-courrier sur Air Asia X, vous achetez un siège et ensuite, vous commencez à payer pour obtenir le siège près du hublot ou de l'issue ; vous payez pour le type de repas, pour l'accès à la vidéo, pour un bagage supplémentaire. Vous payez pour tout ! Il n'y a pas encore de révolution sur des produits atypiques comme faire payer une connexion à une prise USB ou des programmes nouveaux sur la vidéo. Clairement, ils ont cette logique de *"je paye le maximum pour avoir 30 à 40 % de la structure du revenu, liés aux ventes annexes et aux différentes prestations payantes"*.

Ce qui est intéressant aussi, c'est que le point à point n'est pas le cœur de leur métier. C'est une compagnie très forte sur son hub de Kuala Lumpur et d'autres hubs, ils n'ont que 30 % de clients directs, le reste passant par le hub. Sauf qu'ils passent par le hub de leur fait et pas du fait de la compagnie. Les passagers se débrouillent en achetant divers coupons.

On voit que différents modèles de hubs sont en train de se créer. Il y a celui que vous connaissez, d'un transporteur traditionnel vers un transporteur traditionnel ; celui d'un transporteur traditionnel vers un transporteur low cost. On voit bien ce qui se passe entre Virgin Australia et Etihad. C'est la même chose au Canada avec Westjet et d'autres transporteurs traditionnels. Là, c'est le premier exemple que je connaisse qui commence à créer du low cost avec du low cost, donc un long-courrier qui connecte au moyen-courrier. C'est leur cœur de clientèle.

Finalement, le modèle de hub n'est pas forcément aberrant, mais va-t-il évoluer ? Est-ce que cela ne doit pas être creusé, dans la mesure où l'on sait que le trafic point à point, le nombre de lignes, resteront en partie limités si on parle de plusieurs compagnies mondialement importantes sur du low cost long-courrier.

Les exemples à suivre, mais qui n'existent pas :

- Avez-vous entendu parler de Feel Airlines qui veut faire du Stockholm et Oslo vers New York et Bangkok avec de l'A-330 densifié, mais qui a retardé son démarrage de 2010 à 2011 ? Cela vient d'une demande touristique à la base. Ce sont des spécialistes du marketing scandinave, associés à d'anciens dirigeants de SAS. Ils n'ont toujours pas démarré, probablement à cause de problèmes de financement, parce qu'une start-up long-courrier low cost, ce n'est pas évident.

- On va tous suivre l'exemple d'Air Austral ou de leur filiale théorique, Outre-mer 380, qui veut faire du long-courrier en A-380 en 2013, en extrêmement densifié. La demande n'est pas uniquement aérienne mais politique. Comment baisse-t-on le prix sur l'outremer sans le

subventionner par l'Etat ? Cette expérience s'étendra probablement aux Antilles et à La Réunion. Ce sont des lignes importantes mais ce ne sont pas les premières lignes de point à point au départ de France. La première, c'est New York ; la deuxième, probablement Montréal et avec des machines aussi importantes, cela va faire un peu de mal dans le paysage franco-français. Ce sera un bon test pour voir jusqu'où ils iront dans le modèle de commercialisation de produits annexes.

Je pense que le débat pourra se poursuivre sur les interrogations que j'ai posées.

Je terminerai sur une petite anecdote. Cette image vient de *marketers* anglais -ils sont toujours un peu novateurs et farfelus, les Anglais !- qui veulent appliquer la technique du bus à l'intérieur d'un avion. On est là sur un petit porteur. Mettre des sièges de bus avec des strapontins dans un avion, je ne sais pas si on le verra un jour, mais c'est pour vous dire que les idées foisonnent, et qu'il sortira bien de tout cela une autre façon de modeler l'intérieur des avions, qui influera sur la structure de prix et de consommation !

Merci.