



Approfondissez vos recherches sur quelques sites de référence offrant une variété de documents à consulter après avoir téléchargé directement la brochure sur notre site : [www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com)

- <http://www.aeroport.fr> Résultat d'activité des aéroports français 2011
- <http://www.capital.fr/enquetes/strategie/le-low-cost-un-modele-victime-de-son-succes-739397>
- <http://club-lowcost.com/component/content/article/2-non-categorise/14-le-low-cost-fait-la-une>
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-Francais-et-l-utilisation-du.html>
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Analyses-enquetes-et-statistiques-.html>
- <http://www.diffusiontheses.fr/55828-these-de-perri-pascal.html>
- <http://www.docstoc.com/docs/86932830/1-MEMOIRE-DE-RECHERCHE-Compagnies-Low-Cost-et-compagnies-traditionnelles-en-Europe-qui-va-gagner>
- <http://www.dossierfamilial.com/videos/compagnies-low-cost-evitez-les-pieges-4099.html>
- <http://www.emmanuelcombe.fr>
- <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=fr>
- <http://www.europarl.europa.eu/committees/fr/empl/home.html>
- <http://fr.worker-participation.eu/EU-Sozialdialog/Sectoral-ESD/Aviation-civile>
- [http://www.huffingtonpost.fr/ruben-sanchez-ryanair-fraude-sur-chaque-b\\_1752183.html?utm\\_hp\\_ref=economie](http://www.huffingtonpost.fr/ruben-sanchez-ryanair-fraude-sur-chaque-b_1752183.html?utm_hp_ref=economie)
- <http://www.laposte.fr/lehub/La-synthese-de-l-Atelier-Transavia>
- <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000278532&dateTexte=&categorieLien=id> Décret Conseil d'Etat relatif aux bases d'exploitation des entreprises de transport aérien et modifiant le code de l'aviation civile.
- <http://www.lex-aero.com/modules.php?name=News&file=article&sid=207> Conseil d'Etat rejette les recours d'easyJet et de Ryanair et impose le droit du travail français aux compagnies aériennes basées en France
- <http://fonsek.free.fr/index.htm>
- <http://lowcostattitude.wordpress.com/tag/le-livre-low-cost-attitude/>
- <http://www.lowcost.fr>
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:149:0004:0010:FR:PDF>
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:FR:PDF>
- <http://observatoirecelem.com/>
- [http://www.rtb.be/info/belgique/detail\\_la-commission-europeenne-elargit-son-enquete-sur-ryanair-a-charleroi?id=7734516](http://www.rtb.be/info/belgique/detail_la-commission-europeenne-elargit-son-enquete-sur-ryanair-a-charleroi?id=7734516)
- [http://www.rtb.be/info/economie/detail\\_ryanair-denonce-une-vendetta-de-bruxelles-contre-le-modele-low-cost?id=7764219](http://www.rtb.be/info/economie/detail_ryanair-denonce-une-vendetta-de-bruxelles-contre-le-modele-low-cost?id=7764219)
- [http://www.rtb.be/info/monde/detail\\_securite-sociale-des-personnels-aeriens-principe-du-pays-d-attache-confirme?id=7766948](http://www.rtb.be/info/monde/detail_securite-sociale-des-personnels-aeriens-principe-du-pays-d-attache-confirme?id=7766948)
- [http://www.rtb.be/info/economie/detail\\_ryanair-n-est-en-benefice-que-grace-aux-subsides-denoncent-ses-concurrents?id=7794026](http://www.rtb.be/info/economie/detail_ryanair-n-est-en-benefice-que-grace-aux-subsides-denoncent-ses-concurrents?id=7794026)
- <http://www.slate.fr/story/4627/les-premiers-rates-du-hard-discount>
- <http://www.touteleurope.eu/fr/actions/economie/transports-tourisme/presentation/l-europe-des-transports/comparatif-les-transporteurs-aeriens-low-cost-en-europe.html>
- <http://transportdufutur.typepad.fr/blog/low-cost/>
- <http://veilletourisme.ca/2010/11/12/le-phenomene-low-cost-le-concept-de-bas-prix-mais-pas-a-n-importe-quel-prix/>
- <http://www.voyageons.fr/>
- [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&sqi=2&ved=0CF8QFjAJ&url=http%3A%2F%2Ftheses.ulb.ac.be%2FETD-db%2Fcollection%2Favailable%2FulBetd-05252007-224057%2Funrestricted%2Fthese-Dobruszkes-3-partie2-7\\_10.pdf&ei=hngzUMLTClKp0AWytlHoBQ&usq=AFQjCNFvYTKw9STqLVHs432Q\\_x6CCiMMA&sig2=KpccAeFh38v5Hm8jR0h5Ca](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&sqi=2&ved=0CF8QFjAJ&url=http%3A%2F%2Ftheses.ulb.ac.be%2FETD-db%2Fcollection%2Favailable%2FulBetd-05252007-224057%2Funrestricted%2Fthese-Dobruszkes-3-partie2-7_10.pdf&ei=hngzUMLTClKp0AWytlHoBQ&usq=AFQjCNFvYTKw9STqLVHs432Q_x6CCiMMA&sig2=KpccAeFh38v5Hm8jR0h5Ca)
- [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&ved=0CFYQFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fobservatoirecelem.com%2Fmedias%2Fpdf%2Ffrance%2F2006%2Fobservateur\\_celem\\_2006\\_le\\_low\\_cost\\_la\\_francaise.pdf&ei=ToQzU126AsflhAfs-ICoCQ&usq=AFQjCNHuj4ES\\_41KyYpM-L0fvJEQIavXwA&sig2=s\\_SFv1762mDH3\\_n3eeYxEA](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&ved=0CFYQFjAGOAo&url=http%3A%2F%2Fobservatoirecelem.com%2Fmedias%2Fpdf%2Ffrance%2F2006%2Fobservateur_celem_2006_le_low_cost_la_francaise.pdf&ei=ToQzU126AsflhAfs-ICoCQ&usq=AFQjCNHuj4ES_41KyYpM-L0fvJEQIavXwA&sig2=s_SFv1762mDH3_n3eeYxEA)
- [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=28&ved=0CFgQFjAHOBQ&url=http%3A%2F%2Fobservatoirecelem.com%2Fmedias%2Fpdf%2Ffrance%2F2010%2Fobservatoire\\_celem\\_2010\\_consommer\\_en\\_2010.pdf&ei=2IYzUMPWApGXhQe0q4HIBg&usq=AFQjCNGBPiO B00WHwGfSgh-i1CUBQwXo5Q&sig2=HIKQ0pa2HC-7pBSREpEFTw](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=28&ved=0CFgQFjAHOBQ&url=http%3A%2F%2Fobservatoirecelem.com%2Fmedias%2Fpdf%2Ffrance%2F2010%2Fobservatoire_celem_2010_consommer_en_2010.pdf&ei=2IYzUMPWApGXhQe0q4HIBg&usq=AFQjCNGBPiO B00WHwGfSgh-i1CUBQwXo5Q&sig2=HIKQ0pa2HC-7pBSREpEFTw)
- [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CE4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lowcost.fr%2Fdebutant%2Fquivaigagner.doc&ei=QlgzUJbkKcaShgf-j4CgBQ&usq=AFQjCNEg5ggOsxbkg4ieACBOKme98uUOJg&sig2=Ejy\\_K1BrHALJ\\_Phq9NWcQQ](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CE4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lowcost.fr%2Fdebutant%2Fquivaigagner.doc&ei=QlgzUJbkKcaShgf-j4CgBQ&usq=AFQjCNEg5ggOsxbkg4ieACBOKme98uUOJg&sig2=Ejy_K1BrHALJ_Phq9NWcQQ)
- [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CFAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.iewonline.be%2FIMG%2Fpdf%2FR09\\_004\\_IJEW\\_Transport\\_aerien\\_pageparpage.pdf&ei=QlgzUJbkKcaShgf-j4CgBQ&usq=AFQjCNHRd-f88R4h4Ui-zXBaBUDLT6RPIQ&sig2=bCuMniiWJA0vAiI57-18ZA](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CFAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.iewonline.be%2FIMG%2Fpdf%2FR09_004_IJEW_Transport_aerien_pageparpage.pdf&ei=QlgzUJbkKcaShgf-j4CgBQ&usq=AFQjCNHRd-f88R4h4Ui-zXBaBUDLT6RPIQ&sig2=bCuMniiWJA0vAiI57-18ZA)
- [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CEQQFjAAOa&url=http%3A%2F%2Ffj.mochel.free.fr%2Fdocuments%2Fvoleratousprix.pdf&ei=ulozUJWJ82AhQehqDgDg&usq=AFQjCNHyDbLXRVfZVVHi9TObaGrpDb5UVg&sig2=5-HMWHZjpVQMC\\_OrKIAzjg](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CEQQFjAAOa&url=http%3A%2F%2Ffj.mochel.free.fr%2Fdocuments%2Fvoleratousprix.pdf&ei=ulozUJWJ82AhQehqDgDg&usq=AFQjCNHyDbLXRVfZVVHi9TObaGrpDb5UVg&sig2=5-HMWHZjpVQMC_OrKIAzjg)
- [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=18&ved=0CFEQFjAHOA&url=http%3A%2F%2Fwww.eduki.ch%2Ffr%2Fdoc%2FDossier\\_14\\_complet.pdf&ei=ulozUJWJ82AhQehqDgDg&usq=AFQjCNEBPDeUMKQmNT8DCNePpWASvMq7LA&sig2=b3OjT9-2GAP2X1ofF46Njg](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=18&ved=0CFEQFjAHOA&url=http%3A%2F%2Fwww.eduki.ch%2Ffr%2Fdoc%2FDossier_14_complet.pdf&ei=ulozUJWJ82AhQehqDgDg&usq=AFQjCNEBPDeUMKQmNT8DCNePpWASvMq7LA&sig2=b3OjT9-2GAP2X1ofF46Njg)
- [http://www.air-scoop.com/pdf/Le\\_Modele\\_Economique\\_de\\_Ryanair.pdf](http://www.air-scoop.com/pdf/Le_Modele_Economique_de_Ryanair.pdf)

## LIVRES et PUBLICATIONS

- **L'achat low cost, un mode de consommation alternative ?**  
David Targy aux Éditions Espaces
- **L'achat low cost, un phénomène durable**  
Flavien Neuvy aux Éditions Espaces  
[http://www.revue-espaces.com/carnet/4310.neuvy\\_flavien.html](http://www.revue-espaces.com/carnet/4310.neuvy_flavien.html)
- **L'analyse de la conjoncture**  
Thomas Jobert et Xavier Timbaud, Éditions La Découverte
- **La bataille du rail low cost n'a pas encore commencé !**  
Franck Brault, Éditions Espaces
- **Confessions d'un steward**  
David Edelstein aux Éditions La boîte à Pandore
- **Low Cost Attitude**  
Jean Paul Tregueur et Rodolphe Muller aux Editions La Factory
- **Low cost & tourisme**  
Collection Revue Espaces n°282
- **Le low-cost**  
par Emmanuel Combe aux Editions La Découverte
- **Le low-cost, un levier pour le pouvoir d'achat**  
rapport remis à Luc Chatel par Charles Beigbeder et Emmanuel Combe  
<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CE0QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ladocumentationfrancaise.fr%2Fvar%2Fstorage%2Frapports-publics%2F074000746%2F0000.pdf&ei=QlgzUJbkKcaShgf-j4CgBQ&usq=AFQjCNGpM3F3nOQc-P7A0IY0tqKNzuAI5w&sig2=zzUhluhDGURxL0bPVctZCw>
- **La mobilité géographique du travailleur salarié au sein de l'Union européenne**  
Marilyn Maudet-Bendahan aux Éditions LGDJ
- **Le modèle Low Cost, révélateur de valeur ajoutée**  
Emmanuel Combe aux Editions Espaces
- **No Low Cost** Bruno Fay et Stéphane Reynau aux Éditions du Moment
- **Toujours moins cher - Low-Cost, Discount et Cie**  
de Pascal Perri aux Éditions de l'Atelier
- **Transavia France. Un modèle économique low cost original**  
Hélène Abraham aux Éditions Espaces
- **Vers un nouvel équilibre entre compagnies aériennes low cost et majors ?**  
Gilles Bordes-Pagès aux Éditions Espaces



OMNES est une association créée en 1995, dont l'objet est d'organiser pour les militants des syndicats d'Air France des séminaires sur un thème d'actualité. Depuis 2005, les syndicats de KLM participent à ces échanges. OMNES organise ainsi deux séminaires par an, et depuis 2008, deux conférences ouvertes à tous les salariés. Une brochure est publiée, incitant à retrouver les résumés comme l'intégralité des actes de ces forums sur le site [www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com). Les syndicats d'Air France adhérents : CFTD, CFE-CGC, FO Cadres, SINMSAC-UNSA, SNGAF-CFTC, SNPNC, SNPL F ALPA, UPFL-CFTC, UNAC, UNSA-SMAF. Les syndicats de KLM : CNV, FNV, NVLT, de UNIE, VHKP, VNC, VNV.

contact : [omnesairfrance@gmail.com](mailto:omnesairfrance@gmail.com)



# 15 ans de Low Cost en Europe : quel bilan pour l'aérien français ?

Conférence du 29 mars 2011 à Roissy CDG

## Edito

Un autre sujet d'importance que celui traité lors de cette septième conférence d'Omnes, qui a tenté de tirer les enseignements et d'établir des perspectives de l'aérien français, face au phénomène du low-cost européen, après son inexorable montée en puissance lors de ces 15 dernières années.

A l'origine du concept, la compagnie américaine Southwest, qui appliqua les bases d'un modèle spartiate (desserte d'aéroports secondaires, flotte homogène, classe unique, absence de service comme de correspondance avec une vente de billets en direct). La longévité de ses succès économiques n'a d'ailleurs jamais été démentie depuis le début des années 70. Si la variété des modèles aériens low-cost s'est étoffée au fur et à mesure, les offres low-cost ont colonisé les secteurs les plus variés de l'économie. La stagnation, voire la baisse du pouvoir d'achat n'ont pu qu'accélérer le plébiscite de clients, qui par nécessité, ou conviction consomment low-cost et pérennisent ainsi une demande devenue aujourd'hui irréversible.

Emmanuel Combe, Professeur d'Economie à l'Université Paris I et depuis peu, Vice-président de l'Autorité de la concurrence, a participé à la rédaction du rapport « **Le low-cost : un levier pour le pouvoir d'achat** » remis au ministre Luc Chatel. A ce titre, il nous a fait partager ses convictions et ses conclusions sur ce modèle de consommation qui change entièrement les contours du marché, se recentrant sur la demande au détriment de l'offre. Fort de ses 44 % de sièges offerts sur le trafic européen, le low-cost n'est plus un artifice. Après avoir évoqué douze leviers de baisse des coûts, il identifiera trois stratégies offensives pour notre groupe, sachant que selon lui, le pire serait d'en sous-estimer la menace.

Emmanuel Jahan, Conseiller en relations internationales à Air France, travaille à Bruxelles auprès des instances européennes, afin que les futurs textes de lois en matière de droit européen, prennent en compte les contraintes techniques spécifiques à notre industrie comme à notre groupe.

Il revient sur les récentes évolutions qui ont conduit à faire modifier après 27 ans, le règlement de la « home base » pour les navigants, avec les répercussions législatives et sociales qui en découlent.

Hervé Pierret, ancien Président Directeur Général de Corsair, reprend les principes fondamentaux du low-cost moyen courrier en dégroupant les parties avion, commercialisation et structure de coûts. Il identifie les pistes comme les risques à courir pour que le modèle s'applique au long-courrier, mais reste persuadé qu'à terme, de nouvelles idées influenceront sur les prix et la consommation.

Gilles Bordes-Pagès, Directeur des relations stratégiques Air France, différencie le low-fare du low-cost, et rappelle que ce dernier est apparu en Europe, sous l'effet conjugué de la libéralisation du marché européen et de l'avènement d'Internet. Il analyse le particularisme français qui a conduit au choix du TGV, et révèle les réalités économiques souvent méconnues de notre principal concurrent subventionné. Mais c'est en décortiquant le business modèle de Ryanair, qu'il dévoile que son secret réside dans ses recettes et non dans ses coûts, s'insurgeant du montant des subventions versées par les collectivités locales, que l'Europe tarde à sanctionner.

Franck Mikula, Président de l'Unac, nous livre ses réactions en guise de conclusion. Il analyse cette libéralisation en Europe qui s'est traduite dans les faits, par une destruction en qualité et en quantité de l'emploi. Il stigmatise également cette course à l'adaptation sans fin, bien éloignée de la démarche fondatrice de l'Europe, qui devait conduire à l'harmonisation des conditions de travail et de vie dans le progrès...



Bonne lecture et rendez-vous sur le Net...

Marie RAMON  
Philippe CADOREL  
Co-animateurs

[www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com)

« La France a fait le choix du TGV dans les années 70. Elle a financé la totalité des infrastructures du TGV qui, pour la plupart, ne seront jamais remboursées et aujourd'hui, on a un Tonneau des Danaïdes, avec un taux de subvention énorme, puisqu'il équivaut à environ 50 % du fonctionnement du rail français. Je prends la précaution de dire "le rail" et non pas la SNCF. Je n'attaque pas la SNCF. Le rail engouffre à peu près 11 à 12 milliards d'euros par an, pour un chiffre d'affaires au transport d'à peu près la même valeur. »

« Et ce n'est pas par hasard que sur le Paris/Marseille, il existe des idTGV à 19 €, là où nous avons la Navette. Nous, quand nous commençons à exploiter du Paris/Marseille, avant même d'avoir fait décoller l'avion, on a déjà 29 € de taxes de redevances aéroportuaires par passager ! »

« La low costisation n'est pas un levier pour le pouvoir d'achat dans un pays qui est otage de ses coûts sociaux, c'est juste un outil de paupérisation sur le moyen terme. Si chacun achète une SKODA ou une DACIA produite dans des pays où le SMIC est à 130 euros, il ne faudra pas s'étonner de voir nos usines françaises se fermer les unes après les autres. »

« On est obligé, quand on parle des low cost, de s'intéresser à Ryanair, parce que Ryanair est une entreprise qui crée un tort considérable à tous les autres acteurs par les prix irréalistes qu'elle pratique. Ryanair a donné une fausse image du low cost. Ryanair fait croire à tous les passagers et même à ceux qui ne prennent pas l'avion, que l'on peut voyager pour quelques euros. C'est faux ! Cela n'a aucun sens économique. »



**Gilles BORDES-PAGÈS**  
Directeur des Relations Stratégiques AIR FRANCE

**« Je pense qu'on ne peut plus, sur moyen-courrier, se différencier, parce qu'on est définitivement tombé dans le domaine de la "commodité". La seule solution, c'est d'être compétitif sur le prix. »**

« Je fais partie des dix-huit mille lobbyistes installés à Bruxelles, le deuxième centre de lobbying après Washington. Mon travail consiste à étudier tous les textes à caractère social, qui sont publiés au niveau européen et d'essayer de participer à leur rédaction avant qu'ils ne sortent pour qu'ils prennent mieux en compte les réalités. Cela évite de faire pression ensuite, pour obtenir des changements indispensables. Le rôle du lobbyiste est donc très important. »

« Pour les low cost, il faut d'abord tuer certains préjugés. Les low cost ne créent pas d'emplois mais ont amélioré la productivité de l'ensemble des salariés du secteur. C'est ce que relève un document de la Commission en avril 2010. (...) Sur 640 000 personnes travaillant sur l'aérien, entre emplois directs et indirects, 25 000 créations d'emplois seulement ont été réalisées entre 1997 et 2007, c'est plutôt un maintien d'emplois. »

**« (...) la logique de tous les droits européens (...) est bien d'affirmer que le droit applicable est celui de l'Etat membre où vous exercez réellement votre travail et non pas celui d'un siège social s'il ne traduit pas une activité effective et significative du travailleur. »**



**Emmanuel JAHAN**  
Conseiller relations sociales internationales AIR FRANCE

« Le problème s'est posé pour une certaine compagnie low cost qui s'est interrogée, "pour mon équipage qui décolle, quel est le droit applicable puisqu'il est en l'air ?". Nous avons fait modifier le projet de règlement lorsqu'il était encore en discussion par une opportunité extraordinaire, 27 ans après la convention, en faisant rajouter une disposition qui conclut que le droit applicable est celui de l'Etat membre où le travailleur effectue habituellement son travail ou par défaut celui de l'Etat membre à partir duquel le travail est effectué. »



## Quelques échos de la Conférence-débat

**« Le low cost repose sur un principe de base identique dans l'aérien, un principe assez simple : un avion est un coût fixe qui se chiffre en centaines de millions d'euros ; quand il est au sol, ce n'est qu'une source de coût et lorsqu'il est en l'air, une source de profit. »**

« Il faut faire voler le matériel au maximum dans la limite des contraintes légales. Or, pour le faire voler au maximum, le processus de production doit avoir été retravaillé dans le sens de la productivité et de la simplicité. Chaque morceau du processus de production l'a été. C'est cela la force du low cost. C'est pour cela que ce n'est pas un artifice. »

**« On naît low cost, on ne le devient pas »**



**Emmanuel COMBE**  
Professeur d'Économie  
Université Paris I

« On peut se demander, sans vouloir être provocateur, si le court/moyen-courrier n'est pas devenu, pour la majorité des clients, une commodité. On ne se vante pas d'avoir fait un Paris/Toulouse en avion. On peut encore se vanter d'avoir fait un Paris/New-York. C'est devenu relativement "banal", désacralisé. »

« C'est un modèle devenu incontournable en Europe sur le segment court/moyen-courrier. De ce point de vue-là, la crise a joué un rôle d'accélérateur, notamment en changeant les comportements de consommation dont on pensait qu'ils seraient réversibles, lorsque le temps de la croissance serait revenu. On s'aperçoit que certaines habitudes, bonnes ou mauvaises, ont été prises et que des entreprises ne reviennent pas en arrière. »

« Pour rebondir, il faut regarder la réalité en face. Si Air France perd la bataille du court/moyen-courrier, cela aura un effet boomerang sur le long-courrier. Le modèle d'Iberia/Vueling est à regarder attentivement. »

« Le low cost est non seulement un modèle qui va partir à la chasse aux coûts à chaque étape du processus de production, (...) mais aussi un modèle qui a réussi à innover du côté des revenus. »

Retrouvez les résumés et l'intégralité des exposés et débats du séminaire sur [www.omnes-airfrance.com](http://www.omnes-airfrance.com)

« Je vais être un peu dur, mais c'est quand cela va très mal que l'on réagit. Aujourd'hui, vous n'allez peut-être pas suffisamment mal, vous ne perdez pas assez ! Vous ne réagissez pas assez vite. Je pense à Air Canada qui a failli mourir. Ils ont pensé que Westjet n'était rien du tout. Or, Westjet est aujourd'hui le premier transporteur intérieur canadien. Ils ont failli en mourir parce que leur réseau intérieur leur a presque échappé. Oui il faut agir, mais sur tous les éléments. Cela va faire mal, socialement. Cela peut faire plus mal encore sur Britair que sur Air France, car ce sont des modules plus petits avec des historiques importants. »

« Densifier concerne directement le client dans son confort ou son inconfort, mais aussi les équipages dans leur quotidien. »



**Hervé PIERRET**  
Ancien Président  
Directeur Général  
de CORSAIR

**« 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. »**

« 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 modéliser l'intérieur des avions, qui influera sur la structure de prix et de consommation ! »

« Je ne vois pas comment on peut empêcher l'expansion des low cost. On peut la freiner et on s'y emploie. Avec tous les procès mis sur Michael O'Leary, on arrivera peut-être à un résultat. On a réussi à freiner easyJet qui est dorénavant obligée d'appliquer la législation française. Il a fallu passer par la justice, je le rappelle ; ce n'est pas venu spontanément. Si la justice venait à donner raison aujourd'hui à Ryanair, je vous garantis qu'easyJet recommencerait ce qu'elle faisait avant, c'est-à-dire cesser de payer ses charges sociales. Nous sommes sous cette pression. »

**« Qui va s'adapter ? Les salariés. Ce sont eux qui vont porter le coût de cette restructuration. On l'a vu, ce sera peut-être même en pure perte. »**



**Franck MIKULA**  
Président de l'UNAC

« Si on regarde la qualité de l'emploi, on constate que cette libéralisation légale, inscrite par l'Europe en plusieurs paquets sur une dizaine d'années, s'est traduite au bout du compte par plus d'externalisation, une augmentation de la productivité considérable, des nouveaux contrats du type B-scale et compagnie. On ne peut pas dire qu'on ait amélioré la qualité de l'emploi. On n'a pas amélioré la quantité, ni la qualité non plus. »

« On va s'adapter conjoncturellement à court terme, à une situation de la concurrence qui va elle-même s'adapter et diminuer encore ses coûts. C'est un puits sans fond. Après les navigants, après les personnels d'exploitation, après les commerciaux, ce seront les juristes (...), les DRH et les directeurs généraux. (...) Cette course n'a pas de fin. »

« Qu'aurions-nous pu faire pour nous adapter par anticipation ? Faire des licenciements par anticipation ? C'est essentiellement dans le personnel Sol qu'il y a des licenciements. Chez le navigant, on va augmenter sa productivité et le faire travailler 750 heures. (...) C'était ce type d'anticipation qu'il fallait mettre en place ? Impossible. Déjà en réaction, on n'est pas sûr d'en être capable. »