

# Les nouveaux modèles du transport aérien consécutifs à la crise

**Présentation pour OMNES Air France**

*Préparée par Serge MARTINEZ  
Roissy, le 9 décembre 2009*



# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Plan Général de la Présentation*

- ***Définition de la notion de modèle***
- ***Historique des 70 dernières années***
- ***Les quatre grands types de compagnie aérienne***
- ***Les défis pour les années 2010***
- ***Air France – Forces et faiblesses***
- ***La logique et les modèles « low cost »***
- ***Les modèles Asiatiques et Fonds Souverains***
- ***Les nouveaux arrivants***



# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Question de définition et d'objectif*

**De quel modèle parle-t-on et de quel point de vue ?**

- **Modèle industriel.**
- **Modèle économique.**
- **Modèle social.**
- **Modèle dans l'air du temps.**



# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Question de définition et d'objectif*

- **Modèle industriel.**
  - Du point à point National / International ?
  - Un Hub avec ou sans réseau intérieur ?
  - De l'import ou de l'export de flux ?
  - Un outil au service d'une région, d'un continent ?
- **Modèle économique.**
- **Modèle social.**
- **Modèle dans l'air du temps.**



# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Question de définition et d'objectif*

- **Modèle industriel.**
- **Modèle économique.**
  - L'équilibre économique est interne ?
  - Le retour sur investissement est externe ?
  - Le « *Pay Back* » est sur le montage financier ?
  - Une économie au service d'un tiers ?
- **Modèle social.**
- **Modèle dans l'air du temps.**



# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Question de définition et d'objectif*

- **Modèle industriel.**
- **Modèle économique.**
- **Modèle social.**
  - Le moins disant social pour déstabiliser ?
  - Le mieux disant pour rassurer et être protégé ?
  - Un modèle mixte et à plusieurs vitesses ?
  - Un modèle sous statu particulier ?
- **Modèle dans l'air du temps.**



# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Question de définition et d'objectif*

- **Modèle industriel.**
- **Modèle économique.**
- **Modèle social.**
- **Modèle dans l'air du temps.**
  - **Une industrie liée à une énergie fossile**
  - **Une monnaie de référence fluctuante**
  - **Un consumérisme « *client* » qui s'impose**
  - **Des contraintes environnementales croissantes**

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Un modèle de référence qui évolue*

- **1930 : Création des compagnies nationales.**  
On quitte l'époque des entrepreneurs pour laisser place au « Flag Carrier ».
- **1945 : Le Monde se redessine et se dote de normes.**  
L'OACI, les droits de trafic et les accords bilatéraux se mettent en place .
- **1960 : L'ère du Jet.**  
Arrivée des premiers avions à réaction réduit la taille du monde.
- **1970 : Le transport de masse s'installe**  
Arrivée des premiers gros porteurs long et moyen courrier
- **1980 : L'ère des Charter et de la « Deregulation »**  
L'explosion du marché touristique en Europe
- **1990 : La chasse aux passagers**  
C'est la crise, il faut remplir les avions et fidéliser la clientèle.

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Un modèle de référence qui évolue*

- **1995 : L'ère de la restructuration.**

Les compagnies repensent leur exploitation (Création de Hub)

Les compagnies changent de modèle économique (Yield Management)

Les compagnies quittent leur statu de « *State Flag Carrier* »

- **2000 : L'ère de la Segmentation des marchés.**

A chaque compagnie son « *Core Business* » propre et son modèle.



- **2009 : Une nouvelle crise Economique et Structurelle.**

A chaque compagnie doit redéfinir sa stratégie et choisir sa voie.

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Un modèle de référence qui évolue*

- La démocratisation générale du transport aérien dans les années 80, a créé des flux de trafic et des besoins nouveaux.
- La libéralisation du ciel dans les années 90, a permis la mise en place des moyens de production nécessaires.
- L'évolution des besoins du marché aérien a conduit les compagnies à se spécialiser :
  - En terme de moyens de production.
  - En terme de destinations et de fréquences.
  - En terme de clientèle à fidéliser.
  - En terme de produit commercial.



***La fin des Compagnies Généralistes***

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Un modèle de référence qui évolue*

<b>Cie Major</b>	<b>Cie Touristique</b>	<b>Cie Charter</b>	<b>Low Cost</b>
Réseau autour d'un Hub central	Liaisons Point à Point	Destinations du T/O	Point à Point
Industrialisation programme 7/7 et multiples	Industrialisation du programme 7/7 et pointes	Vols à la demande VSD	Pas de découcher
Alliance	--	Association de T/O	--
Yield management	Tarif saisonnier	Affrètement	Yield ou Flat
HC & MC	Basse contribution	Package	Basse contribution
Avions Tri-classe	Avions Bi-classe	Avions densifiés	Avions très densifiés
Fidélisation des PAX de l'ensemble du réseau	--	Fidélisation T/O	--
		Intégration verticale	
Distribution mondiale à la taille du réseau	Distribution adaptée	--	Distribution autonome
Coût à la mesure des efforts de fidélisation de la clientèle	Maîtrise des coûts sans compromis	Coût minimal systématique	Transfert des coûts



# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Le défis pour les années 2010*

- ***Une Compagnie ou un Groupe de Compagnies ?***
  - Une compagnie unique sur un marché de « Niche »
  - Un groupe de compagnies spécialisées par « Métiers »
  - Une implantation locale, régionale, mondiale
  - Une compagnie seule au monde, Alliance, World Compagnie
- ***Quel environnement économique et réglementaire ?***
  - Après avoir été protégé l'aérien est-il une activité comme les autres
  - Prix du fuel, slots, bruit et CO<sub>2</sub> la réglementation est-elle réaliste
  - Le consumérisme à tout prix comme règle absolue pour tous
- ***Quelle implication des salariés, des corporations et de l'état ?***
  - La répartition des efforts entre structure, avantages acquis et structure
  - Vision d'ensemble d'un projet par la Région, l'Etat, l'Europe

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Forces et faiblesses d'Air France / KLM*

- ***Une Compagnie qui a réussi son industrialisation***
  - Deux « Hub » importants CDG et AMS (Avec CDG qui peut encore croître)
  - Une flotte Air France MC uniforme et standard autour de la famille A320
  - Une flotte Air France LC modern : A330/340, B777 et A380
  - Une implantation mondiale reconnue
  - Fer de lance d'une Alliance qui se dessine plus clairement
- ***Une compagnie qui souffre du poids des années***
  - Forte exposition liée à une activité mondiale
  - Une structure de coûts très élevée de part son modèle
  - Un mille feuille social lié à presque 80 ans de vie
  - Des corporatismes qui s'opposent très régulièrement
  - Un Etat bienveillant mais pas forcément clair dans ses positions

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Règles Générales « Low Cost »*

- *Une volonté absolue et affirmée de faire « Différent »*
- *Utilisation maximale et optimale des « avions »*
- *Sous-traitance à outrance de tout ce qui est hors du CTA*
- *Transférer vers le passager tout ce qui peut l'être*
- *Dérégulation sociale comme « crédo » absolu*
- *Une distribution minimale et adaptée*
- *Une logique de captation des marchés « Price sensitive »*
  - *Soit sur un modèle « Flat rate » comme Ryan Air*
  - *Soit sur un modèle « Yield Management » comme EasyJet*
- *Montages financiers liés à l'achat, le lease et la vente des avions*

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Modèle « Low Cost » Européen (I)*

- ***Utilisation maximale et optimale des « avions »***

Faire voler les avions au maximum :

- Des « Turn Around » réduits (30 min maximum)
- Des plages horaires de départs et d'arrivées étendues (05h à 24h)
- Avions neufs sous garantie dont on se sépare vite

Un seul type d'avion adapté spécifiquement

- Avion spécifique (Ex A319 Easy Jet avec 2 wing exits => 156 Y)
- MOTW changée tous les jours en fonction des vols (Réduction taxes)

Une cabine et un produit unique coordonnés

- Taille des Galleys et matériel de stockage
- Trolleys dessinés pour « *By On Bord* »
- Grands coffres à bagages mais pas de penderie
- Utilisation de la vidéo pour la sécurité, le produit, les infos...

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Modèle « Low Cost » Européen (II)*

- ***Utilisation maximale et optimale des « Personnels »***

Forte inégalité selon la valeur retenue en interne :

- Des rémunérations et conditions très bonnes pour les « Indispensables »
- Des rémunérations et conditions médiocres pour les « Consommables »

Des règles de non perturbation de l'exploitation

- Aucun planning (PNT, PNC, sol..) ne doit perturber l'exploitation
- Règles de travail dérogatoires avec accord de la tutelle
- Socialisation, syndicalisation... proscrites

- ***Sous-traitance et transfert des coûts***

- Baisse permanente des coûts en étranglant les fournisseurs (Effet taille)
- Paiement de tous les frais « hors exploitation » par le passager
- Accords « Win / Loose » avec les aéroports, villes ou régions

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Modèle « Cie Major » étendu*

- ***Modèle Asiatique « Moderniste »***
  - Toujours être le premier en terme d'innovation
  - Traitement passager poussé au paroxysme du service
  - Flotte en constante renouvellement
  - Financement/Achat/Location/Utilisation/ Revente liés
- ***Modèle « Extension » du produit***
  - Avion Tri ou Quadri Classe pour capter toutes les clientèles
  - Aérogare et traitement spécifique par type de Classe
  - Avions spécifiques pour traiter marchés niches au sein d'un réseau
    - A318/A319 ou BBJ mono classe de 24F à 48C
    - Avions d'affaire de 6 à 8 places pour faire des pré ou post acheminements
    - Filiale VVIP pour la clientèle d'Etat ou spécifique

# Les nouveaux modèles du transport aérien

## *Modèle « Fonds souverains » et « Emergent »*

- **Modèle fonds souverains « Miniers »**
  - Forte capacité à acheter et à soutenir une croissance externe
  - Cas particulier Golf Persique
    - Actuellement 3 hubs majeurs : Doha, Abu Dhabi et Dubaï
    - A terme deux vraies puissances : Qatar Airways et Etihad
  - Financement/Achat/Location/Utilisation/ Revente liés
- **Modèle « Emergent» ou « A Reconstruire »**
  - Pays en plein croissance comme la Chine ou l'Inde
    - Marché interne à la taille d'un continent
    - Croissance élevée et fonds souverains « Salariés »
  - Zone à redévelopper en radial sur un continent
    - Quel modèle pour l'Afrique en Nord / Sud et en Est / Ouest
    - Arrivée de nouveaux Majors comme « RAM » et un jour « Afriqiyah »

**Merci de  
votre  
attention**

*Et maintenant  
place au débat*

