



Conférence - Débat

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

Mardi 29 mars 2011

Exposé d'Emmanuel Combe

(Professeur d'économie Université Paris I, spécialiste en concurrence et antitrust)

LE LOW COST AERIEN : UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE

M. CADOREL.- Bonjour à tous. Je vous souhaite la bienvenue au nom du conseil d'administration d'OMNES, à cette septième conférence intitulée « 15 ans de low cost aérien en Europe : quel bilan pour l'aérien français ? »

Certains d'entre vous ne connaissent pas encore notre association. OMNES a été créée en 1995 par un salarié d'Air France, Alain Dubourg, qui est maintenant à la retraite. Il a fondé cette association qui regroupe aujourd'hui dix syndicats d'Air France et qui proposait d'organiser deux séminaires par an pour les syndicalistes.

Lors du rapprochement avec KLM, nous avons été rejoints en 1996, par sept syndicats de KLM. Nous organisons donc toujours les deux séminaires, sauf que l'un des deux est co-organisé avec nos collègues qui assistent d'ailleurs aux deux séminaires. Le dernier séminaire co-organisé s'est tenu à Amsterdam en septembre, et traitait de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Le prochain que nous co-organiserons se tiendra dans cette salle en mai et il abordera la gouvernance en entreprise.

J'ai repris la présidence de cette association après le départ d'Alain, alors que j'étais administrateur salarié. Je m'en occupe toujours à mi-temps, puisque je continue à voler en tant que CCP long-courrier. Je co-animerai cette conférence avec **Marie Ramon** qui est également administratrice d'OMNES. Nous avons d'autres administrateurs dans la salle : Pascal Mathieu, Jean-François, et Geoffroy qui va arriver.

Je vous présente notre dernière brochure. Toutes nos publications sont proposées sur la table du fond. Le principe de la brochure est de vous donner l'envie par quelques phrases d'aller sur notre site Internet où vous retrouverez l'intégralité des exposés et des débats et leurs résumés pour ceux qui préfèrent des textes plus condensés.

Nous allons maintenant écouter les experts de cette conférence, dont l'initiative a été provoquée par le soit disant départ assez médiatisé de Ryanair de Marseille, avec la fermeture de la base. Nous souhaitons faire un point sur ces fameux 15 ans de low cost en Europe, sur ce que cela avait changé et si le modèle avait évolué.

Nous avons demandé à M. **Emmanuel Combe**, professeur à l'université de Paris I, d'intervenir. **M. Combe** a aussi écrit un rapport demandé par **Luc Chatel**, le ministre de la Consommation et du Tourisme, lorsque le président **Nicolas Sarkozy** avait demandé d'établir les pistes d'augmentation du pouvoir d'achat par le biais d'offres low cost. Ce travail a été mené par **Charles Beigbeder**, mais je crois que vous l'avez bien épaulé dans l'écriture de ce rapport ! Dernièrement, vous avez publié un ouvrage sur le low cost, dans la collection Repères, que j'ai ici.

Ensuite, il nous a semblé important de faire le bilan de 15 ans de déferlante low cost en France, de la complexité du droit européen, des différents droits des Etats, du droit européen, du droit de la Sécurité Sociale et des multiples raisons à ces rebondissements répétés. Ceci afin de mieux comprendre la complexité d'une Europe qui n'est pas vraiment mobilisée à la construction d'une Europe sociale.

Ensuite, nous avons demandé à **Hervé Pierret**, ancien président de Corsair, de nous donner son sentiment sur l'évolution du modèle low cost long-courrier. Ayant piloté ce qu'on appelle une *middle cost* sur les territoires d'outre-mer, il est plus à même de nous dire si c'est envisageable, dans quels délais et comment.

Je crois que vous connaissez tous **Gilles Bordes-Pagès**. Je le remercie de nouveau car à 11h00, ce matin, j'ai appris que **Lionel Guérin** ne pourrait pas intervenir aujourd'hui. Vous savez que M. **Guérin** est président de la FNAM, d'Airliner et de Transavia France. Il a eu un impératif assez grave qui l'a obligé à partir à Amsterdam et il s'en excuse.

Cela m'a rappelé notre séminaire sur la consolidation du transport aérien où le président **Jean-Cyril Spinetta** était bloqué sur l'autoroute et pour faire patienter l'auditoire, Gilles avait commencé à intervenir sur un sujet qu'il connaissait bien. En tout cas, je te remercie à nouveau très sincèrement. Tu vas nous donner ton sentiment sur ces 15 ans de low cost, où nous en sommes avec ce qui préfigure le modèle des bases Province et l'évolution de la stratégie de notre groupe sur le sujet.

Je vous remercie de votre présence et je laisse la parole à M. **Emmanuel Combe**. Je vous précise le principe : 20/25 minutes d'exposé pour chaque intervenant, ce qui fait une heure et demie, à l'issue de laquelle nous enchaînons par une heure et demie de débat, avec ensuite les conclusions qui seront tirées par **Franck Mikula**, président de l'UNAC.

Je vous souhaite une bonne conférence.

M. COMBE.- Merci tout d'abord à vous, Philippe. Quand vous m'avez contacté, je dois vous avouer que je n'ai pas hésité une seconde. C'est toujours une chance de partager un certain nombre de convictions –plus que des savoirs tant le sujet est nouveau– sur un thème qui fait peur et qui me faisait peur moi-même, puisque comme vous le disiez, c'est un sujet sur lequel je suis arrivé un peu par hasard. Je ne suis pas du tout un spécialiste du low cost, au départ. Je suis spécialiste de la concurrence depuis 20 ans. Je travaille à l'Autorité de la concurrence ; mon domaine de spécialité, ce sont les cartels entre entreprises. Il se trouve que **Luc Chatel**, qui est toujours ministre, m'a dit un jour :

"Low cost, j'ai entendu parler de ce phénomène, qu'est-ce que c'est exactement ? Est-ce que tu ne voudrais pas te mettre à travailler là-dessus ?"

Ma réaction spontanée a été celle que nous avons tous : *"Le low cost, ce n'est pas compliqué, c'est un artifice au sens philosophique, quelque chose d'artificiel, c'est de la subvention, c'est l'art de faire payer autrement, c'est un miroir aux alouettes. Ce sont des salariés mal payés et dès lors qu'il y aura un choc pétrolier, tout cela partira en fumée. Ou alors, c'est un marché de niche qui, par définition, ne peut pas se développer, car, vous l'avez compris, le low cost, ce n'est pas que l'aérien, c'est aussi la grande distribution, la banque, etc."*

Je suis allé un peu plus loin, j'ai passé trois mois sur le sujet, car nous avons une *deadline* très courte, et aidé de **Charles Beigbeder**, PDG de Poweo, à l'époque. Je me suis pris littéralement de passion pour ce sujet. Peut-être qu'on y reviendra dans les débats, car je ne voudrais surtout pas être trop long. La consigne qui m'a été donnée est de rester sur l'aérien. Mais ce qui se passe dans l'aérien n'est pas différent de ce qui se passe dans d'autres secteurs, y compris dans la distribution alimentaire. J'espère ne pas vous choquer en disant cela : Air France est confrontée aujourd'hui au même problème que Carrefour face à Lidl et Aldi.

Je pense que ce que nous dit le low cost, c'est beaucoup plus que ce que l'on croit parfois en savoir. En particulier, le low cost nous en dit beaucoup sur les consommateurs, les clients, les nouveaux comportements. En ce sens, le low cost est un symptôme. Mais je préfère laisser cette question de côté, sinon je m'embarquerais dans des heures de conférence. Si cela vous intéresse, on pourra revenir sur qui est le client du low cost. On a de grosses surprises et même des secteurs où les clients du low cost sont exclusivement des CSP+.

Prenez l'exemple type de la banque low cost, la banque sans agence comme Boursorama Banque, Fortuneo : 90 % de leurs clients sont des CSP+. Peut-on dire alors que le low cost est forcément le marché du pauvre ? Je ferme cette parenthèse.

Je pense que dans l'aérien, cette question se posera aussi forcément, à un moment ou l'autre.

Je ne suis pas venu vous infliger des conclusions définitives mais simplement vous faire part des convictions que j'ai acquises. Je peux me tromper. Je ne suis qu'un expert, mais je suis arrivé à un certain nombre de conclusions qui semblent conforter par ce qui est en train de se passer dans votre secteur.

La principale n'est pas extrêmement originale. Le low cost n'est pas un artifice. Il faudra faire avec, qu'on l'aime ou pas. Malheureusement ou heureusement, il existe. 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. Je reviendrai sur ce point éventuellement tout à l'heure, si l'on aborde les clients du low cost.

Pour la part de marché, j'ai repris le graphique de **Gilles Bordes-Pagès**. On peut estimer, si on prend comme indicateur de mesures non pas les sièges offerts mais les millions de passagers, et si l'on raisonne sur le trafic européen -il me semble que sur votre graphique, vous excluez le trafic domestique entre pays d'Europe– on arrive à une part de marché de 44 %, ce qui est considérable.

Cela étant, si on prenait une autre définition de ce que l'on appelle le low cost, en incluant le trafic domestique, nous aurions une part de marché plus faible, mais nous sommes sur des proportions gigantesques. S'il y a bien un secteur où le low cost a réussi, c'est l'aérien et à mon avis, il n'y en a pas d'autres.

Dans le hard discount, tout le monde connaît Lidl ou Aldi. En France, le hard discount représente 13,7 % de parts de marché global. Dans l'aérien, nous sommes plutôt sur du 35 ou 40 %. Donc, une progression spectaculaire et très rapide avec un très grand nombre d'acteurs et quelques leaders.

Quelle que soit la méthode de mesure, on a une quarantaine d'acteurs. C'est un marché avec beaucoup d'acteurs mais quelques leaders historiques dominant le marché puisque Ryanair et easyJet tiennent le haut du pavé.

Troisième point intéressant : il n'y a pas un low cost mais des low cost, avec des modèles extrêmement différents. Le mot "low cost" veut tout dire, c'est-à-dire rien dire comme lorsqu'un terme est trop englobant... J'ai identifié quatre types de low cost ; d'autres auteurs parlent de cinq. Un de vos collègues parlait de six modèles low cost. Pourquoi pas ? Ce qui est intéressant, c'est que le low cost n'est pas uniforme. Or, c'est extrêmement intéressant pour vous, car cela veut dire que l'intensité de la menace n'est pas la même selon les opérateurs. De même que Lidl et Aldi n'ont pas grand-chose à voir avec ce que l'on appelle le soft discount de Dia, ex-ED.

Une menace concurrentielle différenciée. J'ai identifié quatre low cost mais on pourrait aller plus loin selon la manière dont on les regroupe.

1 - Le low cost court-courrier qui fait essentiellement du domestique sur des petits modules : Norwegian et Flybe.

2- Le pur low cost, on pourrait le définir comme un low cost qui évite à tout prix la concurrence frontale avec un grand opérateur historique. La majorité des lignes de Ryanair -pas toutes, sur Marseille/Lille, vous étiez en concurrence frontale avec Ryanair ou sur Marseille/Nantes– ne sont pas en concurrence frontale avec les grands leaders du marché. Ryanair est un monopole à bas coût

mais il n'en reste pas moins un monopole ! Ryanair n'est pas la menace principale pour Air France et son hub de Roissy.

D'ailleurs, dans mes travaux, je m'intéresse assez peu à Ryanair. J'ai publié récemment une note à la Fondapol (Fondation pour l'Innovation Politique), où je disais juste après l'introduction : "*Ryanair, c'est un business modèle assez sulfureux. Cela ne m'intéresse pas*". Cela ne m'intéresse pas parce que je suis spécialiste de la concurrence. Ce qui m'intéresse, ce n'est pas le low cost, c'est ce qu'il nous dit sur la concurrence.

3- Votre vrai concurrent, la vraie menace, ce sont les avions d'easyJet et de Vueling. Ils ne décollent pas de Beauvais, ils vont au cœur même des hubs, sauf s'ils peuvent les éviter, comme à Rome, où ils vont à Ciampino plutôt qu'à Fiumicino. C'est du middle cost.

Je définis le middle cost, par rapport à ma typologie et à Ryanair, comme des acteurs qui n'hésitent pas à porter la concurrence frontalement, face aux grands opérateurs. Cela veut dire qu'ils vont toucher une clientèle beaucoup plus business, moins sensible aux prix, mais plus sensible à la fréquence et à la flexibilité des billets.

4- La low cost mixte qui peut faire charter et compagnie régulière, comme Transavia, plutôt axées sur la clientèle touristique.

Dans l'étude que j'avais faite sur Lyon, sur les 11 lignes sur lesquelles un opérateur low cost est entré, vous vous apercevez que votre principal concurrent est un middle cost qui s'appelle souvent easyJet.

Venons-en à la description du modèle, par delà les différences et les variantes. 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.

Vous allez me dire que vous n'avez pas besoin de moi pour le savoir, mais regardez la conséquence qui est redoutable. 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.

Il a été travaillé dans quel sens ? La simplification. Pour répondre à la question "*qu'entendez-vous par low cost ?*", pour moi, la définition du low cost, n'est pas de produire moins cher. Cela sera une conséquence, sinon Apple est du low cost puisqu'il produit ses iPhones en Chine. Vous auriez du mal à me croire, si je vous disais qu'Apple est une compagnie low cost...

La vraie définition du low cost c'est partir du produit, le dépouiller ; en faire un produit d'une simplicité biblique, tellement simple, que le consommateur peut s'y perdre. Quand le produit est trop complexe, le consommateur s'y perd aussi, pensant qu'on veut lui vendre des choses dont il ne veut pas forcément. Mais quand il est trop simple, il s'aperçoit, mais pas toujours, qu'il devra ensuite acheter des options cher payées.

Le low cost, c'est du dépouillement, un énorme travail de marketeur sur la demande. Le low cost est d'abord un modèle qui part de la demande plus que de l'offre.

Au fond, le low cost remet en cause la promesse des grandes compagnies, que j'ai appelée la promesse du hub. Je la résume rapidement : "*Je vous promets que vous voyagerez rapidement (forcément, vous êtes en avion !), confortablement, vers un hub, en toute sécurité, sans retard. Je vous garantis des correspondances, pas seulement de la connexion mais des correspondances, on vous attendra sur le dernier vol, une fréquence très importante pour la classe business, moins pour*

les touristes, des extras à bord, et si vous êtes un voyageur fréquent, la capacité de gagner des points de fidélité que vous pourrez ensuite convertir."

Le low coster lui, enlève tout le superflu et se centre sur l'essentiel : *"Moi, je vous promets une chose, pas grand-chose, je vous promets le point à point. Je vous emmène d'un point A à un point B, en toute sécurité, sans retard."* Rien de plus, rien de moins. Mais rien de plus : *"Correspondance : vous vous débrouillez car je ne fais que de la connexion ; fréquence, dans la mesure où cela ne nuit pas à mon taux de remplissage, pourquoi pas ?"*, etc.

On a un produit radicalement repensé. Le low cost, ce n'est pas *"je pars du marché existant et je l'adapte"*. C'est *"je change complètement la définition des contours du marché"*. C'est particulièrement vrai pour Ryanair. Je ne vais quasiment pas vous parler de Ryanair parce que c'est un modèle limite et qui n'est pas votre principale menace concurrentielle, mais Ryanair, c'est typiquement cela. Vous voulez aller de A à B. Vous voulez consommer à bord : c'est payant. Vous avez oublié le bagage, il fallait le savoir, il est payant, c'est écrit dans les conditions générales de vente, etc.

Le message que j'aimerais vous faire passer est difficile à entendre mais après tout, mon job est de faire ce pour quoi je suis payé. C'est-à-dire de dire ce que je pense. Je peux me tromper, je ne prétends pas détenir la vérité.

Parfois, on peut penser que : *"Le low cost, ce n'est pas compliqué ; tu paies mal tes salariés ; tu délocalises ; tu touches des subventions, c'est facile"*. Peut-être, et on reviendra tout à l'heure sur le cas Ryanair.

Il est clair que le low cost est un peu plus compliqué que cela. Pour preuve, Southwest Airlines existe bien sur le marché américain depuis 35 ans et je ne suis pas persuadé que les Etats américains lui versent des subventions.

Quel est le business modèle ? Je découpe le process à l'extrême :

- Le demi-tour rapide, ce qui va me permettre de faire plus de rotations.
- Des aéroports peu congestionnés, si possible. Regardez la stratégie d'easyJet : je veux atterrir à Rome, parce que j'ai une clientèle business, mais puisqu'il y a Ciampino, autant ne pas aller à Fiumicino, ainsi je n'aurai pas les contraintes de plages de hub.
- Des terminaux simplifiés.
- Un service minimum à bord payant. Chez easyJet, le bagage coûte 12 €. Il représente une manipulation en plus, donc du temps perdu.
- Densification des sièges qui ne sont pas attribués, ou alors il faut payer.
- Une mono-classe qui permet un revenu management beaucoup plus simplifié.
- Une flotte homogène (A-319 chez easyJet, je crois).
- Une flotte relativement jeune. On me répond souvent que leurs avions vont aussi vieillir. Pas forcément, puisqu'ils peuvent avoir une politique de renouvellement fréquent de la flotte.
- Un fort taux de remplissage. Vous allez me dire : *"ce n'est pas difficile, il suffit de baisser les prix"*. Sans sacrifier pour autant le revenu management. Ce sont les premières places qui sont très bon marché. Ensuite, la pente est plutôt croissante, et malheur à celui qui achète son billet la veille si l'avion est plein !
- Des fréquences relativement faibles. C'est moins vrai pour easyJet, notamment sur les lignes très fréquentées.
- Une utilisation intensive des appareils : jusqu'à 11 à 12 heures par jour.

- Une politique commerciale peu coûteuse (le tout Internet). Air France s'y est mise également.
- Pas de programme de fidélité.
- De la provocation : chaque fois que **Mickael O'Leary** lance une provocation, cela fait de la publicité gratuitement à Ryanair.
- On désintermédie totalement la relation avec le client avec l'enregistrement en ligne autant que possible. Chez Ryanair, si vous ne vous êtes pas enregistré en ligne et que vous vous présentez au guichet physique, je crois que vous avez une pénalité. Autant bien lire les conditions générales de vente avant d'insérer sa carte bleue sur laquelle vous est aussi prélevée une commission.
- On externalise au maximum toutes les activités au sol de maintenance.
- Les coûts administratifs sont allégés. Il suffit de regarder le siège social d'easyJet à Luton.
- Une redéfinition des métiers PNT et PNC. C'est un sujet extrêmement important, sur lequel je m'exprimerai peu, non pas parce que je n'ai rien à dire, mais parce qu'il est en cours de négociation au sein de votre entreprise. Ce n'est pas mon rôle de vous dire ce qu'il faut faire, n'étant pas un spécialiste du droit du travail. Je listerai simplement les cinq points qui m'ont semblé intéressants.
 1. Une intensification du travail, qui n'est d'ailleurs pas spécifique aux low cost aériens. Dans le hard discount, chez Lidl, la personne qui est à la caisse fait également la mise en rayon.
 2. Une redéfinition des tâches et un temps de travail accru. Il me semble que pour les pilotes, c'était 750 ou 800 heures chez easyJet. Je prends comme référence easyJet puisque Ryanair est un autre modèle, très limite.
 3. Une rémunération variable extrêmement importante pour les PNC.
 4. Des effectifs PNC au minimum légal : 3 sur un Airbus 319.
 5. Pas de frais de découcher avec l'ouverture de bases régionales. C'est le cas de Lyon pour easyJet.

Voici un graphique qui n'est sans doute plus adapté aujourd'hui, parce que les grandes compagnies comme Air France ont commencé à s'adapter et à réagir, mais si les proportions n'ont plus cours, il reste quand même instructif. Je l'ai trouvé sur une publication d'une association de pilotes. Il décompose l'avantage du coût d'un low cost par rapport à une grande compagnie classique, poste par poste. Sa conclusion me semble sans doute excessive, aujourd'hui, mais le raisonnement est intéressant : en moyenne, un low cost évoluerait avec un différentiel de coûts de 57 %. En clair quand cela coûte 100, cela coûte 43 pour un low cost. Je pense qu'on en est à beaucoup moins aujourd'hui, mais ce n'est pas l'enjeu.

L'enjeu, c'est de regarder la décomposition des coûts, et on s'aperçoit alors que le secret du low cost, c'est la somme de ces petites baisses de coûts. A part la densification des sièges qui joue un rôle important, chaque facteur joue un rôle assez mineur de manière individuelle. Mais la somme de tous ces facteurs, au final, donne quelque chose d'extrêmement important.

Je passe sur cette diapositive, c'est le même graphique vu autrement. C'est le coût par SKO pour easyJet, et on voit bien qu'easyJet n'a pas du tout les mêmes coûts que Ryanair.

Le low cost est non seulement un modèle qui va partir à la chasse aux coûts à chaque étape du processus de production -c'est quasi militaire, si j'ose dire- mais aussi un modèle qui a réussi à innover du côté des revenus. On en reparlera tout à l'heure pour le long-courrier.

Une autre menace pointe peut-être à l'horizon, celle du low cost long-courrier. Pour le coup, les leviers de revenus joueraient un rôle essentiel. Les leviers de revenu innovants, j'entends, car le yield management, ce ne sont pas les low cost qui l'ont inventé, mais les grandes compagnies classiques. Ils ont appliqué une vieille loi économique toute simple. En économie, il existe une relation entre la demande et le prix, qui n'est pas linéaire. Quand vous baissez le prix, vous allez gagner quelques clients et il arrive un moment où il y a une sorte de prix psychologique.

C'est vrai que maintenant, c'est rentré dans les mœurs, mais il y a 5 ans, quand on voyait "payez-vous Zagreb pour 60 € aller-retour", on se disait "*Zagreb n'est pas forcément ma destination de rêve, mais finalement si je reste à Paris et je vais au restaurant, j'en aurai aussi pour deux fois 30 €*". Zagreb devient substituable à un week-end à Paris et vous êtes sur le marché du divertissement.

La force de Ryanair, c'est ce qu'on appelle l'effet d'induction : j'invente le marché grâce au prix bas. Qui eût cru que Bergerac deviendrait une destination en ligne régulière ? Cela n'enlève rien à la beauté de Bergerac. Vous m'auriez dit, il y a 20 ans "*Bergerac va devenir une ligne importante sur Londres*", je ne l'aurais pas forcément cru.

Regardez l'effet d'induction. J'ai essayé de le mesurer sur Lyon. Sur Lyon/Londres, quasiment pas d'effet d'induction. Que veut dire +17 % ? Ceux qui devaient aller à Londres, les businessmen, ils y allaient déjà. Le fait que le prix du billet baisse ne va pas créer forcément un afflux de passagers.

Regardez Venise ou Porto qui est plus significative. Porto, c'est compliqué puisque TAP était sorti, mais prenez Venise ou Rome, sur ces lignes, ce n'est pas que de la clientèle business.

Ce trafic induit a obligé Air France à baisser ses prix, mais en baissant ses prix, Air France a capté une partie de cette nouvelle clientèle. Air France a dû comprimer ses marges et une partie de cette baisse de marge a été compensée par un effet volume.

Première grande idée du low cost : on joue sur l'effet d'induction. Je ne dis pas que l'effet d'induction marche toujours. Sur Lyon/Londres, il y a eu de la cannibalisation, easyJet a pris des clients à British Airways. Ce n'est pas le cas sur Lyon/Venise ou sur Lyon/Rome.

D'où viennent les clients low cost ? C'est une étude assez intéressante effectuée par une association de pilotes en 2004, ce n'est pas récent. 59 % seraient des nouveaux clients. C'est une moyenne.. 71 % de ces 59, c'est-à-dire les deux-tiers, n'auraient tout simplement pas voyagé. Dit d'une manière familière, c'est l'occasion qui fait le larron. Je n'avais pas spécialement envie d'aller à Zagreb mais pour 60 €, qu'est-ce que je risque ? Au pire, si je suis déçu, j'aurais dépensé autant que si j'étais allé au restaurant à Paris !

La deuxième source de revenus, un des grands secrets du low cost, ce sont les revenus auxiliaires. Regardez la part du chiffre d'affaires de Ryanair. J'ai pris des chiffres 2009, cela a peut-être progressé depuis. 22 % du chiffre d'affaires de Ryanair se fait en revenus auxiliaires. J'ai dit du chiffre d'affaires, j'aimerais connaître la marge. C'est de la marge extrêmement élevée. Pourquoi ? Quels vont être ces revenus auxiliaires ?

-Vous avez souvent besoin d'un bagage quand vous voyagez : on va vous le faire payer. Certes, le billet a coûté 25 €, mais si vous rajoutez le bagage à 12 €, le billet a augmenté de 50 % !

-Vous pouvez faire payer l'enregistrement en ligne, surtout si le passager n'était pas au courant qu'il fallait s'enregistrer chez soi...

-Le *speed boarding* est une invention de génie, le modèle crée ses propres recettes. Je veux faire monter très vite les passagers dans l'avion, je n'attribue pas de place, ainsi ils rentreront plus vite. Sauf que les businessmen ont envie d'être assis près de la porte pour pouvoir sortir plus vite. Et bien, je vais leur faire payer cette place ! Le *speed boarding* coûte entre 8 et 12 €, selon les lignes.

- La boisson payante, le sandwich, relèvent également du revenu auxiliaire classique.
- Il existe encore des revenus auxiliaires beaucoup plus intéressants. Il suffit d'aller sur le site de Ryanair qui, si j'en crois un collègue, est le troisième site le plus visité en Europe. Tout cela a un prix. Et Ryanair fait payer des commissions à tous les opérateurs qui sont sur sa page web. On en parlait avec **Gilles Bordes-Pagès** tout à l'heure. Il exagérerait peut-être, mais au fond, je crois qu'il a raison. Il disait : "Ryanair n'est pas une compagnie aérienne. C'est une compagnie Internet, une web compagnie qui vous vend des services auxiliaires sur lesquels elle fait des marges. Si vous cliquez sur Hertz, même si vous ne réservez pas de voiture, Hertz reverse un ou deux centimes à Ryanair. C'est un business modèle extrêmement innovant du côté des recettes. "

On entre dans le chapitre un peu plus douloureux : que faut-il faire face au low cost ?

Je ne suis surtout pas venu vous dire ce que vous devez faire ; je n'en ai ni la légitimité, ni l'intention. J'ai simplement observé ce qui se passait dans d'autres secteurs. La grande distribution est en train de connaître la même menace face à Lidl et Aldi.

Quelles seraient les stratégies ? J'en ai identifié trois. Le pire serait de sous-estimer la menace.

Première stratégie, la stratégie du mimétisme. Qu'est-ce que le mimétisme ? "*On va leur ressembler*", même si le fait de reprendre des morceaux de low cost ne fait pas pour autant de vous un low cost, puisque ce dernier est un modèle. Or, la définition d'un modèle, c'est une cohérence, dans le sens où tout va ensemble.

Le mimétisme tarifaire, c'est typiquement le programme NEO d'Air France : des baisses de prix relativement importantes notamment sur les premiers prix.

De combien baisse-t-on les prix quand on se trouve confronté à un low cost ? Les économistes américains ont beaucoup travaillé sur le sujet. J'ai recensé une dizaine d'études très sérieuses dans ma note pour la Fondapol. Les chiffres ne sont pas les mêmes mais les baisses sont impressionnantes. Voici une étude de **Malcolm Morrisson** qui un des experts les plus reconnus en économie. Son analyse est très fine. Il dit que cela va dépendre du degré de concurrence.

Quand la compagnie low cost rentre sur le même aéroport de départ et le même aéroport d'arrivée, en moyenne, la baisse de prix est de 46 %. C'est colossal ! En revanche, si ce ne sont pas les mêmes aéroports de départ ni d'arrivée, mais que les deux sont relativement substituables (pour le passager qui veut se rendre à Rome, Ciampino est relativement substituable à Fiumicino, sauf s'il a une correspondance), la baisse n'est que de 15 %.

On observe même que des grandes compagnies majors baissent leurs prix alors que le low cost n'est pas rentré, simplement parce qu'elles savent qu'il pourrait y entrer. Elles font donc des baisses de prix préventives.

Dans mon étude sur la Fondapol, j'ai repris l'hypothèse suivante qui est plus optimiste (ou plus pessimiste, tout dépend de là où l'on se place). Je pars du principe qu'au départ, il y a un écart de prix moyen qui serait de 51 pour le low cost et de 100 pour la compagnie historique avant l'entrée. Je retiens comme hypothèse que la compagnie historique ajuste en moyenne son billet de 32 %. *In fine*, l'écart n'est plus que de 25 %.

C'est le mimétisme par les prix. Quand vous baissez un prix et que vous ne touchez pas aux coûts, vous baissez votre marge. Quoiqu'il faille relativiser puisqu'en baissant mon prix, j'attire de nouveaux clients. Pour peu que le prix devienne psychologique, je peux attirer une clientèle qui n'aurait pas pris l'avion, auparavant. Dès lors qu'on commence à mettre le doigt dans l'engrenage du mimétisme tarifaire, un jour ou l'autre, il faut s'attendre à passer à la deuxième étape qui est celle du mimétisme par les coûts.

C'est notamment la densification des sièges sur les vols court-courrier et moyen-courrier. Il me semble que c'est aussi la réduction du nombre de PNC sur les A 319. Vous êtes passés de 4 à 3. C'est typiquement la recette du low cost, avec l'étape qui vous attend ensuite –je ne vais pas rentrer dans ce sujet qui est sans doute compliqué et douloureux– le programme "bases", qui consiste à dire *"décoller d'une base en province pourrait présenter, par rapport à easyJet, un avantage en termes de coûts"*.

Le mimétisme de produits : on y arrive au risque de perdre son âme. *"Chez eux tout est payant, chez nous aussi, tout sera payant"*. Vous allez avoir deux mouvements. Un premier qui consiste à dire *"je vais rendre certaines options à bord payantes"*. Il me semble que le deuxième bagage est payant. Je vais rendre ce service optionnel et dans un deuxième mouvement, je vais réduire le niveau de service à bord en classe éco, peut-être en supprimant la collation sur les vols de moins de 45 minutes ou d'une heure. Donc, un double mouvement : service minimaliste à bord mais service payant.

C'est la stratégie *"on va essayer de se battre en essayant de reprendre certains éléments qui ont fait leur succès"*. On en voit tout de suite les limites : peut-on être low cost quand on reprend certains éléments du low cost ? Il me semble que c'est un modèle. Il ne suffit pas de prendre des emprunts pour en avoir la quintessence. On naît low cost, on ne le devient pas.

La deuxième stratégie, c'est la différenciation.

C'est le choix qui a été fait dans la distribution. Carrefour mise sur Carrefour Market, ses petits magasins de centre-ville. *"On ne va pas aller se battre avec Lidl ou Aldi. Ils seront toujours meilleurs que nous. On va plutôt se mettre sur du haut de gamme, des magasins ouverts jusqu'à minuit, de petit format, en centre-ville, avec des services"*. Ils s'y mettent tous, voyez à Paris tous les Daily Monop, les Carrefourmarket, etc.

Que peut être la différenciation par le haut ?

- Essayer de valoriser la prime de hub, puisque le fait d'atterrir à Roissy a une valeur ;
- jouer sur l'image de compagnie nationale. Cela peut vous paraître cocasse. Sur la ligne Paris/Milan, un test économétrique fait par une économiste montre que les prix d'Air France sont très corrélés à ceux d'une société, comme avec Volare, qui était une compagnie italienne. Cette étude montrait que les Italiens préféraient voyager sur Volare, un nom italien, plutôt que sur Ryanair qui sonne plutôt irlandais ou anglo-saxon. À prix égal, les Italiens préféraient utiliser Volare. Il existe bien une prime liée à la nationalité.
- La fréquence des vols dont l'inconvénient est le coût, quand un avion est vide entre 12h00 et 14h00.
- Le niveau de service au sol. Cela peut être des salons, des guichets physiques. Regardez ce que fait easyJet : de la montée en gamme. EasyJet sera peut-être un jour, une compagnie avec un niveau de service extrêmement élevé, donc, avec des coûts plus élevés. Regardez le billet flexible qu'ils ont lancé, il y a peu de temps.
- Les programmes de fidélité qui ont aussi un coût.
- La qualité des horaires des créneaux. C'est un avantage décisif par rapport aux opérateurs low cost. Vous possédez les bons horaires de décollage, c'est important pour les businessmen.
- L'ampleur du portefeuille de destinations.
- Le niveau de service en vol. On peut interpréter le programme Premium de deux manières. On a fusionné les deux classes. On peut dire aussi qu'on offre du service en vol, ce qui n'est pas le cas des opérateurs low cost.

Vous avez un certain nombre de variables sur lesquelles vous pouvez jouer.

Les clients le demandent-ils ? Visiblement, oui, puisque la classe Premium marche plutôt bien. Sur d'autres secteurs, je serai plus pessimiste.

Dans le hard discount, le succès du low cost n'est pas un artifice, les gens sont en train de changer complètement leur comportement de consommation. Cela ne les gêne absolument pas d'aller chez Lidl acheter leur papier toilette, leur pot de Nutella, car ils savent que c'est le même qu'au Monoprix et ensuite, d'aller chez le boucher ou le fromager quand ils en ont les moyens. Le low cost n'est absolument pas antinomique de la consommation de luxe. Simplement, les clients estiment que certains produits sont tombés dans les commodités.

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.

Si vous voulez faire de la stratégie de différenciation, comment arriver à faire rêver des clients sur le court/moyen-courrier ? Il me semble que c'est beaucoup plus compliqué que sur le long-courrier où l'aspect symbolique est beaucoup plus fort.

Dernière stratégie : le dédoublement. On va aller se battre sur leur terrain, pas en devenant low cost, mais en créant une filiale ou en rachetant une compagnie low cost.

Deux remarques sur ce point. Il me semble que là aussi, le dédoublement peut prendre deux formes.

-Le dédoublement de complémentarité : je crée une filiale ou je rachète une entreprise qui va opérer sur des lignes sur lesquelles je n'opère pas ou que j'abandonne. On n'est pas dans la concurrence frontale ni dans la cannibalisation du marché. C'est typiquement le modèle de transavia.com.

-Et la stratégie extrême d'Iberia : "*Je prends acte*". Iberia se dit : "*Les low cost sont une menace, on va réintégrer la menace. On va racheter une boîte low cost (Vueling, Clickair), lui céder progressivement tous nos vols court/moyen-courrier ; on lui laisse le hub de Barcelone. On commence même sur Madrid à détricoter*". Madrid/Varsovie, ce n'est plus Iberia, c'est Vueling. "*Puisque les clients veulent du bas coût, on va leur en donner, par contre, une fois qu'ils sont à Madrid, on les met sur Iberia et faire de la montée en gamme*". On arrive à un dédoublement beaucoup plus violent du point de vue social, puisque c'est un dédoublement de substitution.

Pendant longtemps, j'ai pensé que le low cost long-courrier était une vue de l'esprit, un moyen de ne pas aborder les vrais sujets. A la DGAC en 2007, on m'avait dit que l'enjeu était le low cost long-courrier. Je n'y croyais pas. Plus j'y pense -on en reparlera tout à l'heure- et plus je crois qu'en effet, le low cost long-courrier pourrait être malheureusement une nouvelle menace, mais pas de la même manière que le low cost court/moyen-courrier. C'est du côté des revenus qu'il y aura beaucoup à apprendre, notamment d'une compagnie comme Air Asia.

Je vous remercie de votre attention. J'espère que j'ai été clair. Si cela vous intéresse, j'ai un site internet si vous souhaitez retrouver ce que j'ai écrit sur le low cost, qui est un sujet qui me passionne. Je vous rassure, mon site est gratuit, low cost donc, au bon sens du terme, tout est gratuit.

Merci beaucoup.