



## Conférence - Débat

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

**Mardi 29 mars 2011**

Exposé de Gilles Bordes-Pagès  
Directeur Relations stratégiques, Air France

**M. BORDES-PAGES.**- Ce petit film juste pour donner à cette après-midi très studieuse, un petit air humoristique. Je n'ai pas emmené de Powerpoint, j'aurais peut-être un transparent tout à l'heure pour parler des charges sociales et d'une réalité malheureusement occultée dans la plupart des rapports consacrés aux low cost en France, alors que c'est peut-être au cœur de nos problèmes. On a abordé tout à l'heure, avec une assez grande précision, le modèle low cost. Je voudrais rappeler qu'il y a premièrement, une très grosse différence entre *low fare* et *low cost*. Nous sommes dans un environnement *low fare* parce que le prix est devenu une obsession, mais nous ne sommes pas nécessairement, derrière ces produits fabriqués qui sont *low fare*, dans des logiques de low cost.

Deuxièmement, si on parle de low cost, c'est-à-dire des coûts de fabrication liés à, ce qu'a expliqué **Emmanuel Combe** tout à l'heure, une simplification extrême du produit, on parle du business modèle. Mais quand on parle du low cost qui se fabrique aujourd'hui sur long-courrier en particulier, dans les pays du Golfe ou dans l'Extrême-Orient (Vietnam, Chine, Inde, etc.), ce n'est pas le business modèle qui est différent, ce sont les conditions fiscales ou sociales qui diffèrent. Ces compagnies ont exactement le même business modèle que nous. Elles utilisent les avions comme nous.

Tout à l'heure, j'entendais parler de 6 000 heures par an. Nous y arrivons. Nous faisons 18 heures sur long-courrier avec certains appareils par 24 heures. Nous sommes entre 17 et 18 heures. Plus on a d'avions dans une compagnie qui fait du long-courrier, plus on arrive à avoir une combinatoire d'utilisation de ces vols long-courriers, y compris sans bouger les horaires de nos vols quotidiens, parce qu'on est capable, derrière un Tokyo, de mettre un Dakar.

Les gains qui se font sur moyen-courrier pour les compagnies low cost par une très forte utilisation de l'avion, sont très difficiles à reproduire sur long-courrier. En tout cas, ils sont déjà reproduits, puisque dans une compagnie comme Air France, British Airways ou Lufthansa, sur long-courrier, les avions ne sont jamais à l'arrêt, sauf durant les escales, le temps de les nettoyer et les faire repartir.

La vie d'un 777 à Air France est assez monotone, malgré la variété des escales qu'il visite, dans la mesure où il est tout le temps en vol, sauf environ trois heures à chaque bout de ses vols. Evidemment, toutes les cinq semaines, il passe à peu près 24 heures à la maintenance pour des entretiens obligatoires, systématiques, préventifs, et parfois curatifs, mais en dehors de ces passages à la maintenance, il est toujours en vol.

Un avion long-courrier –les gens l'oublie– cela dort en vol.

Il est clair que le business modèle du low cost sur moyen-courrier n'est pas tombé du ciel, mais parce que plusieurs conditions étaient remplies. Les conditions pour pouvoir faire du low cost en Europe, c'était d'abord un marché en libre concurrence. Avant l'acte unique européen de 1992, il n'y avait pas de low cost en Europe, mais du charter avec des coûts plus faibles, parce qu'on ne pouvait pas ouvrir librement tout ce que l'on voulait.

La deuxième condition pour le lancement d'une low cost, c'était la distribution. Les low cost en Europe sont nés de l'acte unique européen et de l'avènement d'Internet. C'est cette distribution directe qui a permis aux low cost d'ajouter la très forte utilisation avion et la possibilité d'ouvrir n'importe quelle ligne et de se développer fortement.

A la question "où en est-on 15 ans après ?" : j'ai envie de répondre, le low cost sur moyen-courrier est partout et le *low fare* encore plus !

Comme on ne fait pas la différence, la plupart du temps, entre low cost et *low fare*, on finit par raconter n'importe quoi. Je reviendrai tout à l'heure sur quelques vérités passées rapidement à l'écran et contre lesquelles je vais m'élever. C'est l'intérêt de ce genre de débat, et je vous inviterai

tous à vous précipiter sur le site d'**Emmanuel Combe**, à la condition d'avoir écouté avant, quelques précautions d'usage pour ne pas croire de façon systématique ce qu'il a dit.

Le low cost est partout mais quel low cost ? Est-ce que ce sont des low cost grâce à leur business modèle ou uniquement grâce à un moins disant social ? C'est important de le savoir.

Ensuite, si on regarde le segment spécifique du court-courrier, le low cost existe, on y est habitué depuis longtemps, et il n'existe pas à cause du business modèle. Il existe, parce qu'on a fait des choix de société et le choix de société fondamental, le plus marqué en Europe, se trouve en France, avec le très haut niveau de subvention du rail. Sur le Domestique court-courrier, le Low Cost est structurel, il s'appelle le Train.

Je suis désolé, mais quand, dans un rapport sur le low cost, on ne traite pas le sujet du train, on a oublié l'essentiel du problème en France ! 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 je ne prends pas le chiffre d'affaires total de la SNCF, car vous savez qu'elle est le plus gros transporteur routier en France avec ses 400 entreprises de transport routier. Tout cela est consolidé dans un chiffre d'affaires qui dépasse les 26 milliards d'euros.

Pour un chiffre d'affaires qui sera pour le transport, une fois arrondi, de 20 milliards d'euros, il y a quand même, soit par RFF, soit directement par la SNCF, soit par feu le service d'administration de la dette (SAD), 11 à 12 milliards d'euros qui arrivent pour le rail. Je ne vous parle pas du TGV, ni du TER mais du rail en général. Si on fait une péréquation, chaque fois que vous allez payer un euro pour voyager, cela veut dire que l'Etat ajoute un euro avec vos impôts.

Face à ce concurrent, il est très difficile d'avoir une compagnie aérienne, qu'elle soit classique ou low cost. On n'a pas le droit de l'oublier quand on rédige un rapport sur les low cost. On n'a pas le droit de dire "*il n'existe pas, en France, de low cost, parce qu'Air France est en situation de monopole et parce qu'on manque de slot*". Ce n'est pas vrai ! Il n'y a pas de low cost en France sur le domestique face aux lignes radiales parce que le TGV est imbattable. Il est imbattable parce que le rail, en France, est subventionné à la même hauteur que le trou de la Sécu ! C'est très important !

De plus, en situation de monopole, on a la possibilité de faire des inventions merveilleuses. Au premier rang de ces inventions, il y a l'idTGV. Si vous ne savez pas ce que c'est, prenez-le, c'est un train fantôme ! En fait, il est fantôme pour les taxes, les redevances, les péages, et le personnel. Pourquoi ? Parce que c'est une remorque que l'on attache derrière un TGV normal et qui ne paye pas. Vous ne payez pas non plus pour votre remorque bagage sur une autoroute, n'est-ce pas ? C'est pareil pour l'idTGV. Avec cette invention, la SNCF est capable de vous proposer des billets sur idTGV à n'importe quel prix.

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 !

Comment voulez-vous qu'une low cost s'y retrouve ? Il n'y aura pas de compagnie aérienne low cost sur Paris/Marseille. Il y en avait une qui s'appelait easyJet, et au bout des deux ans obligatoires pour garder les slots obtenus sur Marseille, elle a fermé cette escale et est partie ouvrir Bologne et Berlin.

Sur le court-courrier, circulez, il n'y a plus rien à voir ! Il y a le train, c'est un choix de société, il est subventionné.

Je n'attaque pas la SNCF. D'ailleurs, je fais partie de ceux qui prennent le TGV. J'adore prendre le TGV parce qu'au moins, quand j'y suis, j'ai l'impression de récupérer une partie de mes impôts !

Sur le moyen-courrier, on pourrait dire qu'il y a le point à point et des low cost dont le business modèle fonctionne avec 12 leviers, exactement comme l'a décrit **Emmanuel Combe**. S'il y a un point sur lequel nous sommes d'accord, ce sont les leviers. Il en a oublié d'autres, je vais y revenir. Sur ces 12 points, on va dire qu'easyJet se situe exactement dans ce qui est décrit.

En revanche, on peut aller peut-être un peu plus loin et se demander de quel low cost nous parlons sur le moyen-courrier ? Qu'est-ce qui nous fait mal ? Et là, je suis en profond désaccord avec **Emmanuel Combe** qui dit "*je ne m'intéresse pas à Ryanair*". J'ai regardé les ouvrages d'**Emmanuel Combe** et je vous invite à les lire. Cependant, je ne vais pas parler de ses ouvrages mais de ses titres.

**M. Combe**, agrégé des facultés, docteur en sciences économiques, ancien élève de l'ENS, agrégé de sciences sociales. **Emmanuel Combe** est professeur à l'université Paris I, professeur affilié à l'ESP Europe, spécialiste des questions de concurrence et d'antitrust, etc. Spécialiste des questions de concurrence et d'antitrust, et il ose nous dire "*je ne m'intéresse pas à Ryanair*", alors qu'il vient de nous expliquer que Ryanair était dans une situation de monopole ? Qu'est-ce que cela veut dire ? On est en pleine contradiction ! Je termine et ensuite nous pourrions en débattre.

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. Si Ryanair utilise ce moyen pour transporter les passagers, ce n'est pas du tout grâce aux fameux leviers dont nous avons parlés.

Ryanair est une entreprise qui va vendre des billets d'avion à un prix qui n'a rien à voir avec le coût de transport. Aujourd'hui, il n'est pas possible de transporter des passagers avec un coût réel de transport inférieur à un minimum que l'on connaît tous, et qui est de l'ordre de 60 € pour une low cost sur un tronçon européen. On ne peut pas faire moins. C'est ce que fait easyJet. C'est ce que devrait faire Ryanair.

Le secret de Ryanair ne se situe pas du tout dans les coûts. Le secret de Ryanair est dans les recettes. Ryanair ne vous vend pas du tout ce que vous croyez. Il suffit de regarder son chiffre d'affaires et de le disséquer et là, je pense qu'on est d'accord.

Si on regarde le chiffre d'affaires de Ryanair qui est à peu près de 3 milliards, vous y trouvez 700 à 800 millions d'euros de subventions. Ryanair, le chantre de la libre concurrence, est en fait l'opérateur le plus subventionné au monde ! Il n'y a pas une seule compagnie au monde qui soit plus subventionnée que Ryanair dans les compagnies privées. Je ne parle pas des compagnies appartenant à un Etat des Républiques bananières, mais des compagnies en Europe. Avoir un quart de son chiffre d'affaires provenant de l'argent public et faire croire qu'on est le champion du libéralisme, c'est fort, mais c'est ce que fait Ryanair !

Si on décortique les revenus de Ryanair :

Les trois quart des revenus de Ryanair ne sont pas du tout liés à ce que paie le passager pour son vol en direct : les coûts annexes sont une façon déguisée de lui faire payer une partie de son transport ;

- 26 % du chiffre d'affaires aux transports provient des revenus annexes. Les 22 % dataient de 2008, aujourd'hui, c'est 26 % ;
- 25% sont de l'argent public (subventions des régions) ;

- environ 30 % proviennent des opérations de *retail*, tout ce qui concerne le *sales* et *lease-back* : j'achète des avions au prix de gros, je les revends au prix de détail et j'empoche des bénéfices.
- 3 % viennent de la formation, parce qu'une hôtesse qui veut rentrer chez Ryanair, doit payer 2 500 € ; un copilote, 9 000 €, et un commandant de bord, 13 000 €, pour mettre ses qualifications aux normes de Ryanair.
- les 15 % restants sont payés par le passager pour son transport. En fait, quand une entreprise tire seulement 15 % de son chiffre d'affaire sur le transport de passagers, ce n'est pas une entreprise de transport de passagers. Si j'étais proxénète, je ne vous le dirais pas, je dirais que j'ai un bar ou que je vends des chaussures. Ryanair, c'est pareil !

Pourquoi ? Parce que j'estime que si on est capable de vivre avec un quart de son chiffre d'affaires provenant de subventions publiques et d'envoyer cet argent non pas dans pays comme la France, l'Angleterre, voire l'Irlande, mais dans des paradis fiscaux... C'est ce que fait Ryanair, les 700 à 800 millions d'euros de subventions que paient toutes les collectivités locales –c'est de l'argent public, je le répète–partent systématiquement vers l'île de Man, par le biais de la filiale A.M.S (Airport Marketing Service). C'est une honte pour l'Europe mais c'est un paradis fiscal, et tout est ainsi chez Ryanair.

Je suis moins poli qu'**Emmanuel Combe** qui a utilisé des périphrases, mais on est face à une entreprise qui n'a pas du tout un comportement fiscal honnête. On est face à une entreprise dont le patron devrait se retrouver en prison, et non pas à caracoler devant les antennes de télévision et les journalistes qui restent là, à écouter sa dernière grossièreté !

Un point a été peu signalé par **Emmanuel Combe**, sur lequel je souhaitais revenir, c'est ce point des subventions.

Premièrement, on ne peut pas passer le business modèle de Ryanair sous silence, parce que ces subventions, normalement, doivent respecter des règles qui ont été édictées par l'Europe, et qu'aujourd'hui, l'Europe est incapable de faire respecter ses propres règles.

Deuxièmement, on a parlé tout à l'heure de moins disant social quand je parlais du long-courrier, en disant qu'il y a des pays (ce n'est pas le business modèle), il y a des compagnies (ce n'est pas le business modèle) -je viens tout doucement au long-courrier en disant cela– mais sur long-courrier, les compagnies qui font du low cost, ce n'est pas le business modèle qui est low cost. Ces compagnies qui font du low cost, c'est en utilisant le moins disant social. Quand vous avez un SMIC en Chine qui coûte 15 fois moins cher qu'un SMIC européen, c'est facile d'avoir des coûts salariaux beaucoup moins chers que les autres, et vous êtes déjà low cost. C'est vrai pour les Chinois, les Vietnamiens, les Indiens. Toute l'Asie est forcément low cost, non pas par le business modèle, puisqu'ils ont le même que nous, mais par la structure des coûts salariaux.

Quand vous ajoutez à cela que vous pouvez être basé dans un pays qui a besoin de vous pour être vecteur de son développement, je pense aux pays du Golfe et au fait qu'il n'y a plus de pétrole à Dubaï, par exemple, et que c'est un choix très important pour le gouvernement dubaïote de développer le tourisme, l'immobilier, la finance. Pour cela, il faut faire aller et venir les gens par un vecteur qui est totalement subventionné.

Comment Emirates est-elle subventionnée ? En ne payant rien de son fonctionnement, dans la mesure où l'Etat construit de beaux et gros aéroports, et les entreprises comme Emirates les utilisent gratuitement. Nous aussi, nous utilisons les plateformes gratuitement quand nous allons à Dubaï, mais on y va deux fois par jour, alors qu'eux, c'est leur base principale. L'écart entre Emirates et nous sur le simple poste de coût des taxes et redevances, est quasiment de 500 millions d'euros. Si on payait pour notre activité à Roissy, notre base principale, le prix que l'on paie quand on va à

Dubaï, on économiserait à peu près 500 millions d'euros par an ! En plus, il n'y a ni impôts, ni charges sociales...

Toute proportion gardée, Emirates qui ne paye pas ses infrastructures et qui est aidée de cette façon, est un peu sur long-courrier l'équivalent de ce que nous avons sur court-courrier avec le rail. C'est cela, la réalité du low cost. Le low cost est multiformes, multi facettes. Voilà où nous en sommes, 15 ans après.

Que peut-on faire ?

Je pense qu'il faut creuser les analyses pour essayer de réfréner cet engouement pour les low cost et qui pousse certaines personnes à être partiales et à défendre un modèle qu'elles n'ont pas complètement analysé. Nous sommes obligés de le faire et je refuse qu'on utilise des analyses qui datent de 2001, 2002, 2003, 2004. Le rapport **Morrisson** dont vous parlez, date de 2001. Il a été fait avec des données d'avant la crise du 11 septembre. Depuis, il s'est passé d'énormes choses qui ont profondément changé la structure du transport aérien.

Ensuite, je pense qu'il est très dangereux de plaquer des données issues du transport aérien américain, du début du siècle, avant la crise du 11 septembre, avant le SRAS, la crise des subprimes, la crise pétrolière de 2008, sur des micromarchés européens. L'exemple de Lyon par exemple.

Je pense qu'on a un travail forcément contradictoire. Il faut le faire avec des personnes qui ont, comme vous, la science et le savoir-faire, mais il ne faut pas s'engouffrer dans une volonté de défendre de façon militante un modèle qui présente des dangers, en oubliant d'expliquer qu'il n'a pas que des vertus.

Vous avez décliné les vertus du modèle low cost, en évoquant la Fondapol. Je pense que ce document sera parfait quand il mentionnera les vices cachés du low cost. Ce sont les deux qui permettront d'avancer sur le sujet.

Je suis d'accord avec vous sur le fait que 15 ans après, on a suffisamment de recul pour connaître les recettes qui marchent et savoir qu'on ne peut pas être low cost si on n'est pas né low cost.

Mais 15 ans après, quand vous demandez "*a-t-on la possibilité, quand on est une compagnie installée, ancienne, de se différencier ?*", malheureusement, j'ai une réponse bien triste. 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. C'est triste. On aurait pu essayer de se différencier par des services agréables et, vous l'avez dit, faire rêver. Je suis désolé mais on ne sait plus faire rêver sur moyen-courrier, parce que c'est devenu extrêmement difficile à cause des mesures de sûreté suite au 11 septembre, que nous subissons et qui nous mettent encore plus en dehors du jeu vis-à-vis du rail, par exemple (qui lui, ne subit aucune de ces mesures pénalisantes).

Une autre raison pour laquelle j'aime prendre le TGV, en dehors de la récupération de mes impôts, c'est que je peux y aller avec 20 kilos de dentifrice. Je n'en ai rien à faire des 20 kilos de dentifrice mais je les prends parce que je me dis : "*toute l'année, on m'ennuie quand je prends l'avion, pour un tube parce qu'il fait plus de 100 grammes. Là, je peux en prendre 20 kilos et personne ne me dit rien*". Ce n'est pas cela qui me fait rêver. Et je ne peux plus rêver sur le moyen-courrier, tous les acteurs ont les mêmes avions, les aéroports sont identiques, avec la même saturation, et le même parcours de combattant. Je ne ferai pas rêver un passager sur le moyen-courrier !

Nous sommes obligés de nous demander collectivement, quel est le futur de notre moyen-courrier, dans la mesure où nous en avons besoin pour nos correspondances. S'orienté-t-on vers des solutions mixtes dont vous avez parlé en évoquant Air Asia X ? Désormais, les correspondances doivent-elles être des « correspondances IKEA » : c'est au client de se les construire et nous n'en serions plus

responsables ? Je crois que nous ne sommes pas capables de le faire, parce que ce n'est pas du tout l'idée que nous nous faisons d'un transport de bout en bout. Si nous voulons garder nos correspondances, comment faire pour en réduire le coût ?

C'est là que je solliciterais votre aide, vu votre spécialité en concurrence loyale et antitrust. On ne peut pas continuer d'accepter que dans une Europe que l'on voudrait efficace, on fonctionne avec des systèmes sociaux trop différents, trop disparates, qui permettent de faire du zapping, de l'évasion fiscale et qui permettent à des voyous de gagner de l'argent en faisant croire aux passagers qu'ils s'appellent Robin des Bois.

Quand les gens disent que **Michael O'Leary** est un **Robin des Bois**, ils se trompent, parce que **Robin des Bois** prenait l'argent aux riches pour le donner aux pauvres, alors que **Michael O'Leary** prend l'argent aux pauvres pour se le mettre dans les poches ! Ce n'est pas du tout la même chose.

Je pense que nous avons du travail à faire, et l'idée des bases Province dont on va forcément parler dans le débat, est un élément de notre réponse, parce que cela simplifie notre structure de coût. Ce n'est pas forcément la réponse unique.

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 en France.