

# La révolution “low cost”

**Une menace pour les compagnies  
traditionnelles européennes ?**



# La révolution “low cost”

**Une menace pour les compagnies  
traditionnelles européennes ?**

Les auteurs

Stéphane Berthier

Vincent Lafargue

Michel Navarra

Ce dossier a été réalisé par le groupe Transport-Tourisme de CSC



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	2
<b>SECTION 1</b>	
<b>QU'EST-CE QU'UNE COMPAGNIE "LOW COST" ?</b>	4
<b>Historique</b>	4
<b>Le pionnier : Southwest</b>	5
Le produit	5
La politique commerciale	6
Une politique de ressources humaines innovante	6
<b>Principes de fonctionnement d'une compagnie "low cost"</b>	7
Un modèle économique bien distinct de celui des compagnies traditionnelles.	7
Analyse des principes d'une compagnie "low cost"	9
<b>SECTION 2</b>	
<b>QUEL AVENIR POUR LES DIFFERENTS MODELES ECONOMIQUES ?</b>	16
<b>La nature des dangers</b>	16
<b>Les compagnies "low cost" créent de nouveaux marchés</b>	18
<b>L'évolution de certaines compagnies "low cost" devient une menace directe pour les compagnies traditionnelles</b>	20
<b>Les modes de riposte des compagnies traditionnelles</b>	20
L'abandon de certaines routes ou segments de marché	21
La riposte tarifaire	21
Faut-il revoir le business model ?	22
<b>Les compagnies "low cost" ne sont pas à l'abri des dangers</b>	22
Un impératif de croissance rapide mais maîtrisée	23
Les risques du modèle "middle cost"	24
La perte des avantages liés à la phase de maturation	24
<b>CONCLUSIONS</b>	25

## INTRODUCTION

Alors que la plupart des compagnies aériennes internationales enregistrent de très lourdes pertes sur leur dernier exercice, les compagnies "low cost" (à bas coût), relativement nouvelles en Europe affichent une excellente santé. Leur valorisation boursière égale, voire excède celle des plus grands acteurs du secteur. Leur croissance – de l'ordre de 20% par an – est continue depuis leur création.

Les compagnies "low cost" européennes n'ont cependant pas inventé un nouveau modèle économique pour le transport aérien. Ce modèle a été inventé aux Etats-Unis au début des années 1970 par Southwest, et il se met seulement en place en Europe. Lancé par Ryanair en 1991, il a fallu attendre 1995 pour voir apparaître la construction d'un véritable réseau. Depuis de multiples acteurs sont apparus. Un indicateur de cet engouement est la création de filiales "low cost" par de grandes compagnies traditionnelles, comme Go, créée par British Airways (et revendue depuis) en mai 1998 ou Buzz créée par KLM en janvier 2000.

Le facteur innovant d'une compagnie "low cost" est simplement le principe d'offrir un accès facile à des vols réguliers courts et moyens courriers à des tarifs très bas, sans restriction, proches de ceux des vols charters, mais sans prestation complémentaire c'est-à-dire sans la plupart des produits habituellement offerts sur les vols réguliers traditionnels. Il est par ailleurs intéressant et curieux de noter que ce phénomène naît en Europe en même temps que la course aux alliances menée par les grandes compagnies traditionnelles européennes.

Aujourd'hui, trois modèles économiques cohabitent :

- le premier est construit sur la base d'un réseau structuré autour d'un ou plusieurs points de correspondance, les "hubs". Il fonde sa performance sur sa capacité à apporter un service global à ses clients, leur permettant de voyager dans le monde entier avec des temps de trajet minimum, sur une base de tarification différenciée et de moyens optimisés, nécessitant la réalisation des alliances entre les grandes compagnies ;
- le second consiste à développer une approche "low cost" : le développement d'un réseau point à point, structuré autour de bases, proposant des vols réguliers à bas coûts, bas tarifs et sans prestation de services complémentaires ;
- le troisième repose sur le concept de vols "charter" : l'affrètement d'avion à une date donnée pour un parcours donné, à bas coût.

Dans un marché fortement capitalistique, très sensible aux mouvements de conjoncture, quel est l'avenir des deux premiers modèles ? Quelles sont pour chacun d'entre eux les clés de leur réussite, la nature des dangers ? Peuvent-ils ou non cohabiter ?

Le métier de CSC étant d'accompagner ses clients dans la réussite de leurs projets, il nous faut comprendre les mutations, les enjeux, les opportunités et les risques qui s'opèrent sur leurs marchés. C'est dans cet esprit qu'a été réalisé ce document. Il a trois ambitions :

- apporter d'une manière synthétique un éclairage indépendant et objectif sur une situation complexe,
- dégager les lignes de force qui apparaissent,
- formuler les questions dont la réponse peut influencer l'avenir des opérateurs.

## QU'EST-CE QU'UNE COMPAGNIE "LOW COST" ?

### Historique

Le concept de compagnie "low cost" a vu le jour aux Etats-Unis en 1971 avec le lancement de Southwest, avec trois Boeing 737. Cette compagnie est née, dans le sillage d'autres compagnies telles que People Express, de la libéralisation du ciel. Après 30 ans d'activité, cette compagnie était en 2001 la quatrième compagnie américaine et mondiale avec un trafic de 63,7 millions de passagers, un chiffre d'affaires (CA) de 5,6 milliards de dollars et un bénéfice de 625 millions de dollars pour 29 274 employés.

Sur le continent européen, le mouvement a été initié en Irlande et en Grande-Bretagne par Ryanair en 1991 avant de trouver des relais de croissance en Europe continentale à la fin des années 1990. L'influence du modèle Southwest apparaît comme une évidence. Michael O'Leary, directeur général de Ryanair le soulignait : "Nous sommes allés étudier Southwest. C'était comme la route pour Damas. C'était la voie à suivre pour faire fonctionner Ryanair" (Financial Times, 8 décembre 1998). Ryanair cherchait, tout comme Southwest quelques années auparavant aux Etats-Unis, à tirer un profit du processus de libéralisation du ciel en Europe.

En 2000, on dénombrait 6 compagnies "low cost" en Europe :

- Ryanair, 5,6 millions de passagers, 370,1 M€ de CA et 1262 employés,
- EasyJet, 5,6 millions de passagers, 426,8 M\$ de CA et 1140 employés,
- Transavia – Basiq Air, 3,8 millions de passagers, 355 M€ de CA et 1617 employés,
- Virgin Express, 2,9 millions de passagers, 290,5 M€ de CA et 1212 employés,
- Go, 2,8 millions de passagers, 203 M€ de CA et 550 employés,
- Buzz, 1,1 millions de passagers.

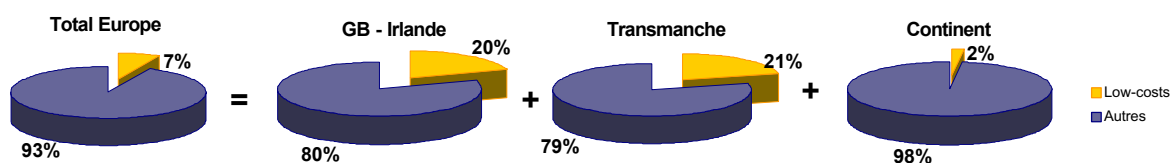
En deux ans, le paysage s'est complexifié par l'entrée ininterrompue de nouveaux opérateurs. Quatre compagnies "low cost" supplémentaires ont vu le jour – Germania, Sky Europe, BmiBaby et Goodjet. En 2002, de nouvelles compagnies sont encore annoncées – Flyeco, Ciao Fly, Airvia, Norwegian Air Shuttle (NAS, déjà présent en qualité de compagnie régionale), ...

Autre nouveauté, les tour opérateurs se lancent à leur tour dans les compagnies à bas prix en s'appuyant sur un large réseau de clientèle. Ainsi, MyTravel (ex-Airtours) a annoncé la création de MyTravelLite, avec une base à Birmingham à partir d'octobre 2002 et deux Airbus A320. TUI de son côté, avec Germania Charters, crée Hapag Lloyd Express, avec une base à Cologne-Bonn et une flotte composée de huit Boeings 737 – 700.

Enfin, des changements d'actionnariat, des acquisitions se font jour – vente de Go par British Airways en 2001 aux cadres de l'entreprise et à 3i puis rachat par EasyJet à l'été 2002.



L'offre "low cost" en Europe représentait 7% du marché à l'été 2002 (contre 3,7% à l'été 2000 et 5% à l'été 2001), enregistrant une croissance de l'ordre de 20% par an.



Sources : Low cost : sites internet des compagnies  
Autres compagnies : Bande OAG

Figure 1 – Parts de marché des compagnies "low cost"

### Le pionnier : Southwest

Southwest s'est concentrée sur une stratégie consistant à opérer sur de faibles distances en offrant des tarifs bas et sans restriction, de fortes fréquences sur un réseau point à point et une excellente ponctualité. La compagnie s'est affranchie des services traditionnellement offerts par les compagnies aériennes, (repas à bord, sièges attribués et correspondance) tout en développant une nouvelle image de marque – "Flying is fun". Cette stratégie a fonctionné, permettant à la compagnie de capter une partie de la clientèle de ses concurrents directs mais surtout de créer un fort trafic d'induction (création d'un nouveau marché). En effet une forte partie de la clientèle – affaires ou loisir – est une clientèle qui s'est mise à préférer l'avion aux moyens de transports terrestres (principalement la voiture) pour parcourir les relativement courtes distances qui séparaient les différentes villes desservies par la compagnie. Le PDG de Southwest, Herb Kelleher résumait sa stratégie en disant : "Nous ne sommes pas en compétition avec les autres compagnies aériennes, nous sommes en compétition avec les transports terrestres" (Freiberg and Freiberg, 1996).

A l'origine du succès de la première compagnie "low cost", on trouve un axe marketing très simple et pourtant révolutionnaire que l'on peut résumer ainsi : "pour qu'un client bénéficie d'un prix extrêmement attractif, Southwest prend en charge son transport mais uniquement son transport".

Pour satisfaire la réalisation d'un tel pari Southwest a su développer un modèle autour d'une logique de coûts très bas dont les principales caractéristiques sont développées ci-après.

### Le produit

Southwest s'appuie sur **un produit toujours identique**.

Tout en proposant des tarifs nettement plus bas que l'ensemble de ses concurrents (de l'ordre de 60% moins cher), la compagnie parvient à dégager, en termes de revenus par siège kilomètre, des revenus élevés grâce à de forts taux de remplissage entre des destinations qui correspondent à de fortes demandes et sur lesquelles la compagnie offre un grand nombre de fréquences avec une excellente ponctualité. Elle se limite à opérer des navettes monoclasse majoritairement à partir d'aéroports peu encombrés, en s'affranchissant des contraintes de correspondance.

A bord des avions de Southwest, on ne trouve qu'une seule classe dont la capacité en sièges est densifiée. Il n'y a pas de repas à bord ni de boissons alcoolisées offertes.

### La politique commerciale

La politique commerciale de Southwest est **fondée sur une extrême simplification**.

Ainsi, on dénote une forte utilisation de la vente directe, hors circuits de distribution traditionnels. La compagnie ne fait d'ailleurs plus apparaître ses sièges dans les systèmes de réservations – GDS – tels que Amadeus, Sabre, Galileo ou autres. En janvier 1995 c'était la première compagnie à introduire le principe de billet électronique, réduisant les procédures coûteuses de "ticketing".

### Une politique de ressources humaines innovante

La motivation du personnel est apparue comme un facteur essentiel de succès. Le modèle Southwest pouvait paraître plus contraignant que le modèle traditionnel, à la fois en termes de rythme de travail et de flexibilité requise. Southwest s'est attachée à promouvoir **des méthodes de management très participatives et une politique de fort intéressement aux résultats de l'entreprise**. Ainsi, Southwest en 1973 a été la première compagnie à offrir une participation aux bénéficiaires. Cet intéressement peut être utilisé afin d'acheter des parts de l'entreprise. Plus de 10% des parts du capital de Southwest sont ainsi possédées par le personnel.

L'histoire a donné raison à Southwest. A chaque fois que Southwest est entrée sur un nouveau marché, en pratiquant des tarifs très bas, elle a stimulé systématiquement la demande de manière très forte, lui assurant d'excellents coefficients de remplissage. Et de même quand une nouvelle ligne a été ouverte sur une destination peu ou pas directement desservie, les taux de croissance de trafic ont été très largement supérieurs à la moyenne

La croissance de Southwest s'est opérée de façon très mesurée. Il a fallu douze ans pour que la flotte comporte cinquante appareils. Les nouvelles capacités ont été systématiquement utilisées pour augmenter les fréquences sur les routes existantes dans un premier temps, puis ajouter quelques lignes judicieusement choisies – sur la base d'études de flux - dans un second temps. Le succès financier de Southwest s'est cependant vérifié en opérant sur des lignes similaires à des concurrents traditionnels sur une base de coût unitaire de l'ordre de 30 à 40% inférieur à eux. Il est important de mentionner que Southwest a toujours ouvert ses nouvelles lignes en proposant dès le départ un nombre de fréquences important, condition indispensable pour capter une part de trafic significative.

Il est à noter que toutes les autres initiatives à grande échelle sur le marché américain se sont soldées par des échecs et que Southwest reste unique. N'y a-t-il de place que pour une seule compagnie "low cost" sur un continent ? Southwest a-t-elle créé un fossé infranchissable pour un nouvel entrant ? D'autres modèles voient le jour sur des niches spécifiques, telles que JetBlue. Il est trop tôt pour en tirer un enseignement.



## Principes de fonctionnement d'une compagnie "low cost"

Un modèle économique bien distinct de celui des compagnies traditionnelles.

Le modèle des compagnies traditionnelles (majors) fonde sa performance sur sa capacité à apporter un service global à ses clients, leur permettant de voyager dans le monde entier avec des temps de trajet minimum. Ceci nécessite une logique de réseau épaulée par les moyens suivants :

- 1- un réseau structuré autour d'un ou plusieurs points de correspondance, les "hubs" favorisant la densité et la qualité des fréquences,
- 2- des alliances entre grandes compagnies.

En outre, le modèle repose sur une gamme de produits complète permettant d'offrir un service adapté à chacun des segments de clientèle. Elles tirent leur plus forte contribution des passagers "affaires" réguliers sur long courrier (tout au moins courriers supérieurs à deux heures), très demandeurs de services. Une des fortes propositions de valeur des compagnies traditionnelles est en effet la prise en compte de la valeur du temps pour ce type de passager : pouvoir effectuer un voyage de bout en bout, dans le monde entier, le plus rapidement possible ; pouvoir réserver facilement à tout moment le voyage nécessaire sont autant des facteurs traités par une compagnie traditionnelle et proposés à un client "affaires". Ceci implique :

- 3- la gestion d'une tarification différenciée (par segment de clientèle),
- 4- la mise en œuvre d'un yield management efficace,
- 5- la multiplication de services visant à la fidélisation des segments à forte contribution.

**Dans une major, le long courrier constitue le noyau de l'activité et le service reste l'axe prioritaire, même si des efforts sont déployés pour maîtriser les coûts.**

A l'opposé, le modèle "low cost" vise à proposer à une clientèle soucieuse de minimiser ces dépenses de transport une offre de vols réguliers à bas tarifs en point à point court et moyen courrier. Cela nécessite une capacité à maintenir des coûts unitaires extrêmement bas visés par le respect des principes suivants :

- 1- des avions aux capacités en sièges densifiées,
- 2- des taux d'utilisation élevés,
- 3- des coûts fixes optimisés,

pour contenir les coûts d'exploitation ;

- 4- l'utilisation d'aéroports secondaires,
- 5- la vente directe par call-center ou Internet et l'absence de prestations,

pour limiter les coûts de fonctionnement.

Par ailleurs, il est nécessaire pour ces compagnies d'optimiser les coefficients de remplissage des avions et de maximiser la recette unitaire. Ceci implique :

- 6- le parti pris d'une tarification simple et unique (pas de segmentation clientèle),
- 7- la mise en œuvre d'un yield management simplifié (du type date/destination).

**Dans une compagnie "low cost", la spécialisation sur des trajets courts ou moyens et la pression sur les coûts constituent les deux axes prioritaires.**

On peut évaluer que cet écart de coût à l'étape sur un vol intraeuropéen entre une compagnie "low cost" et une compagnie classique est de l'ordre de -30% à -40%. Le professeur Rigas Doganis (consultant spécialisé dans le secteur aérien, professeur au College of Aeronautics, Cranfield University) lors d'une conférence à Londres en juin 2002 présentait des chiffres supérieurs, synthétisés en figure 3, mettant en évidence un écart de coût allant jusqu'à -50% voire -60%.

Les tableaux suivants présentent les grands principes de fonctionnement d'une compagnie aérienne "low cost", présentés en parallèle de ceux du modèle des compagnies traditionnelles et une comparaison des coûts entre les deux modèles.

	Modèle "Low Cost"	Modèle "Traditionnel" (Hub)
<b>Organisation</b>		
<b>Réseau</b>	Point à point organisé par base	Réseau permettant une couverture mondiale (alliances et hubs)
	Réseau maillé dense	Correspondances
	Courtes distances (en moyenne 800 kilomètres)	Longues distances
<b>Aéroports</b>	Aéroports secondaires ou peu congestionnés	Aéroports principaux
<b>Flotte</b>	Monotype, en général Boeing 737	Flotte diversifiée
	Forte densité de sièges (149 sur les B-737)	Optimisation de l'utilisation des avions contrainte par la logique de hub
	Avions récents	
	Taux d'utilisation élevé (plus de 11 heures par jour)	
<b>Personnel</b>	Salaires motivants	Gestion de ressources humaines plus traditionnelle
	Intéressement aux résultats, stock-options ...	Beaucoup de services de support
	Structure légère (télétravail, sous-traitance)	Peu de sous-traitance
	Composition des équipages minimum	Beaucoup de systèmes d'informations
<b>Produit</b>		
<b>Clients</b> <b>Produit vol</b>	Tous types de clients cherchant un bas prix	Forte clientèle affaires, clients voyageant souvent
	Allers simples	Allers simples, allers-retours, tous types de correspondance
	Mono-cabine	Une gamme de produits complète pour chaque segment de clientèle
	Pas d'attribution de sièges	Sièges attribués
	Pas de repas à bord	Repas sur les long courriers
	Snacks et boissons payants	Prestations gratuites à bord
	Pas de journaux à bord	Journaux
<b>Tarifs</b>	Tarifs bas et simples	Nombreux tarifs basés sur une logique d'origine et destination et de segmentation de la clientèle
	Pas de restrictions de tarifs (type samedi soir sur place)	Segmentation et typologie client pour différencier les tarifs
	Yield management simplifié afin d'optimiser les taux de remplissage des avions	Yield management élaboré
<b>Produit sol</b>	Pas de salons	Salons et nombreux produits au sol
	Pas de fidélisation	Programme de fidélisation individuel, CRM, relations entreprises
	Pas de correspondance	Correspondances
<b>Distribution</b>	Peu ou pas de vente en agence	Tous canaux
	Majorité de vente directe (Internet ou call-centers)	Peu de vente directe
	Pas d'édition de billet (billet électronique)	

Source : CSC (2002)

Figure 2 – Le modèle "low cost", type Southwest et le modèle traditionnel

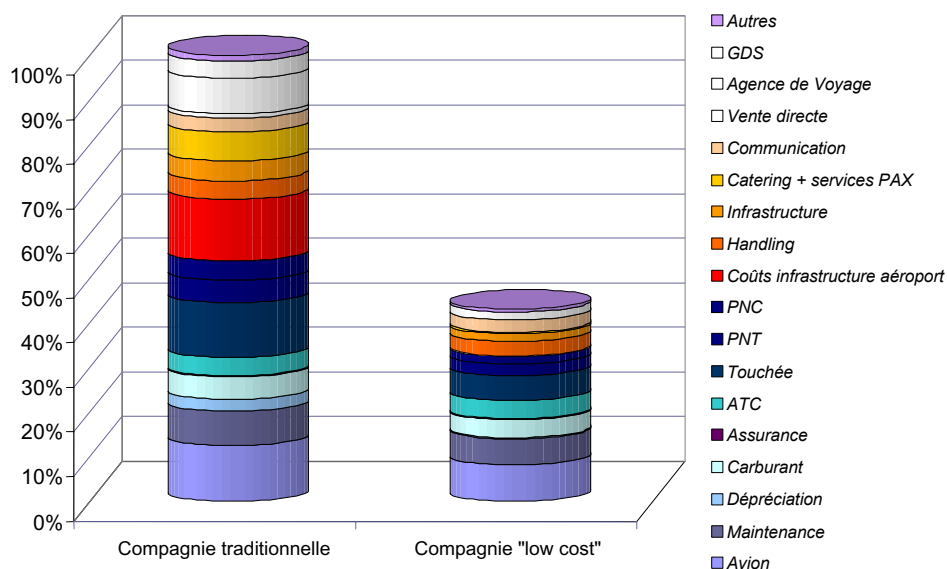


Figure 3 – Comparaison des coûts entre une compagnie "low cost" et une compagnie traditionnelle sur les lignes intraeuropéennes

## Analyse des principes d'une compagnie "low cost"

### Des avions aux capacités en sièges densifiées

Le fait de supprimer la classe affaires et de réduire l'écart entre deux rangées de sièges permet de passer de 124 sièges à bord d'un Boeing B-737 de British Midland à 149 sièges sur le même avion de la flotte d'EasyJet. De ce fait, même si les compagnies traditionnelles et "low cost" opéraient à coût global d'exploitation équivalent, le coût au siège kilomètre d'une compagnie "low cost" serait nécessairement moins élevé.

### Des taux d'utilisation des avions plus élevés

Le temps d'utilisation des avions dans une compagnie «low cost» est plus élevé que celui d'une compagnie "traditionnelle", grâce à des demi-tours plus rapides.

La première raison en est que les compagnies "low cost" ne sont pas contraintes par le fonctionnement de "hub". Dans une compagnie traditionnelle, afin de maximiser les opportunités de correspondances courtes – celles qui permettent d'offrir aux clients un temps minimum de trajet de bout en bout – les horaires d'arrivée et de départ des vols sur le "hub" sont synchronisés sur des plages de rendez-vous. Compte tenu des temps de vol qui diffèrent d'une ligne à l'autre, cela impose que les avions attendent plus ou moins longtemps en bout de ligne afin de tous revenir sur le "hub" dans la même plage de rendez-vous, ce qui diminue d'autant le temps d'utilisation des avions. Les compagnies "low cost" ne sont pas soumises à cette contrainte.

Par ailleurs, d'autres facteurs expliquent que les compagnies "low cost" peuvent réaliser des demi-tour plus rapides: l'utilisation d'aéroports secondaires moins congestionnés, le temps de ménage minimal (voire nul) lié au faible niveau de catering et un embarquement plus rapide (non attribution de sièges) et enfin un personnel directement intéressé par l'obtention de gains de productivité.

En moyenne, les avions des compagnies "low cost" volent 20 à 30% de plus quotidiennement, que ceux des compagnies traditionnelles. L'ensemble des coûts, fixés annuellement, tels que la dépréciation du matériel ou le coût de leasing, la maintenance, les assurances, ... est donc relativement moins élevé une fois ramenés au siège kilomètre.

Des coûts fixes optimisés

Les coûts fixes d'exploitation couvrent traditionnellement trois dépenses majeures :

- les coûts en vol (le carburant et les coûts du personnel navigant),
- la maintenance,
- la dépréciation ou le loyer de l'appareil.

A ces coûts d'exploitation principaux viennent s'ajouter deux types de coûts incompressibles :

- l'assurance,
- les taxes de survol.

#### *Les coûts en vol*

Le coût du carburant est sensiblement le même pour toute compagnie. Il n'est donc pas à première vue une source d'économie pour une compagnie "low cost". Il est même concevable qu'une compagnie traditionnelle puisse d'une part mieux négocier ses prix d'achat qu'une compagnie "low cost", d'autre part optimiser son coût carburant en l'achetant dans les aéroports où il est le moins cher grâce au recours au plein sélectif, fonction de la destination de l'appareil.

En revanche, le coût unitaire du personnel navigant – technique et commercial – de Southwest ou de Ryanair est proche en valeur absolue de celui des compagnies traditionnelles. Toutefois, étant donné le meilleur taux d'utilisation, les durées de travail sont plus importantes et le rendement s'en trouve mécaniquement accru.

Par ailleurs, le parti pris de flotte unique implique permet de réduire les dépenses liées à la formation et aux changements de qualifications pilotes.

Sur le plan de l'exploitation en vol, le fait de ne pas servir de repas à bord permet de réduire le personnel en cabine. Ainsi EasyJet utilise 3 personnes en cabine contre 4 à 5 dans une compagnie traditionnelle.

Enfin, un dernier levier semble être utilisé : les avions des compagnies "low cost" rentrent le plus souvent à leur base en fin de journée, ce qui permet de supprimer l'ensemble des dépenses liées aux frais de mission du personnel.

#### *Les coûts de maintenance*

Concernant la maintenance, ces compagnies parviennent à générer des économies en utilisant un seul type d'avion (le Boeing 737 en général), ce qui permet de réduire les coûts relatifs à la gestion de stocks de pièces, aux licences et à la formation du personnel technique.

Par ailleurs, un appel important à la sous-traitance permet de rendre variables voire de limiter les coûts élevés liés à l'équipement ou à la nécessité de disposer de hangars par exemple.



### Les coûts de dépréciation et le loyer de l'appareil

Etant donné que ces compagnies utilisent une flotte jeune, les coûts de dépréciation sont à priori plus élevés que ceux d'une major.

Cependant, les coûts unitaires de dépréciation ou de leasing sont diminués grâce à un taux d'utilisation plus élevé des avions et à leur densité renforcée.

### Les coûts incompressibles

Tout comme le carburant, les coûts liés aux assurances et aux taxes de survol sont relativement semblables pour toutes les compagnies. Seule la densité des cabines permet d'expliquer leur plus faible niveau en comparaison à ceux des compagnies traditionnelles, une fois convertis en coûts au siège-kilomètre.

La principale économie réalisée par rapport aux majors sur ces coûts incompressibles ne tient pas à leur valeur unitaire mais à leur coût relatif lié à deux facteurs principaux :

- le plus grand taux d'utilisation quotidien des avions qui augmente en particulier la productivité des personnels navigants,
- la plus forte densification des avions qui peut également faire chuter, à taux de remplissage comparable, le coût ramené au siège kilomètre (coûts de maintenance et de dépréciation des avions), comme on le constate entre British Midland et EasyJet.

C'est par la mise en œuvre de ces principes que Southwest est parvenue à diminuer ses coûts. Et c'est en copiant ce modèle que les principales compagnies aériennes "low cost" européennes parviennent aux mêmes résultats.

Le tableau suivant en donne une illustration en comparant les coûts générés par l'exploitation du même type d'avion chez Southwest et ses concurrents.

Compagnie	1 Coût* par siège/mile (US cents)	2 Coût** (indice)	3 Distance moyenne (miles)	4 Utilisation quotidienne (heures)	5 Nombre de siège par appareil
Delta Airlines	5,54	100	708	9,80	126
United Airlines	5,20	94	668	10,32	128
US Airways	5,04	91	698	10,00	126
Continental	4,28	77	1007	10,55	129
Amérique West	3,91	71	701	11,85	131
Southwest	3,10	56	461	11,31	137

\* Coûts directs d'exploitation incluant le carburant, le coût du personnel en vol, les coûts de maintenance et les différents coûts avion (dépréciation, location...)

\*\* Delta Airlines = 100

Source : compilation de données faite par Rigas Doganis d'après *Airline Monitor* (1999)

Figure 4 – Comparaison des coûts d'exploitation d'un Boeing 737-300 des principales compagnies aériennes aux Etats-Unis en 1998

Ce tableau met clairement en évidence la capacité de Southwest à opérer à des coûts unitaires nettement moins élevés que ceux des autres compagnies (de 20 à 40%). Ces écarts de coûts se retrouvent lorsque l'on compare les compagnies traditionnelles et "low cost" européennes (Cf. figure 5).

Bien sûr, une telle approche de comparaison par coût au siège kilomètre ne se justifie qu'à la condition que les taux de remplissage des avions soient semblables entre les compagnies comparées. Or là aussi, les compagnies "low cost" semblent avoir un avantage puisqu'elles affichent un taux de remplissage de l'ordre de 80% (82% pour EasyJet), supérieur à celui des

compagnies traditionnelles. A noter par ailleurs que dans une compagnie "low cost", les billets non utilisés n'étant pas remboursables, il est probable que le taux de remplissage physique de l'avion soit parfois inférieur au nombre de siège réellement payés par les clients (dans le cas par exemple où un client manque son vol).

L'utilisation d'aéroports secondaires

La priorité donnée à l'utilisation d'aéroports secondaires est une source d'économie importante.

Compagnie	1	2
	Coût* par siège (US cents)	Coût** (indice)
<b>Compagnies traditionnelles</b>		
Aer Lingus	15.07	126
SAS	13.86	116
Air France	12.85	107
British Airways	11.98	100
British Midland	11.58	97
Alitalia	10.05	84
<b>Compagnies low-cost</b>		
easyJet	6.04	50
Ryanair	5.04	10

\* Coûts directs d'exploitation incluant le carburant, le coût du personnel en vol, les coûts de maintenance et les différents coûts avion (dépréciation, location...)

\*\* British Airways = 100

Source : compilation de données faite par Rigas Doganis d'après *Airline Monitor* (1999)

Figure 5 – Synthèse des écarts de coûts totaux d'exploitation sur les lignes intraeuropéennes

Les charges de ces aéroports sont de fait moins élevées. La possibilité de négociation avec ces aéroports est nettement plus importante qu'avec des aéroports principaux du fait du trafic généré par l'ouverture de lignes sur ces escales. Dans certains cas ce sont même les aéroports qui subventionnent les compagnies pour les inciter à venir. Pour la venue de Buzz à Caen, le conseil régional a ainsi accepté de déboursier près d'un demi million d'euros par an pendant trois ans, sous forme de publicité. Cet exemple n'est pas unique.

Les coûts d'infrastructure aéroportuaires sont d'autant moins élevés que ces transporteurs ne proposent pas de salons à leurs clients, ont moins de personnel au sol du fait de la simplification des fonctions "enregistrement" et "embarquement", n'ont pas d'équipements spécifiques, ne gèrent pas de correspondances ...

La vente directe par call-center et Internet et l'absence de prestations

Les coûts de distribution sont particulièrement réduits pour une compagnie "low cost" grâce à une très forte utilisation de la vente directe par call-center et Internet. Des compagnies comme EasyJet fonctionnent aujourd'hui majoritairement par Internet pour leur réservation (environ 10% aujourd'hui via le call center et 90% via Internet). Ce mode de commercialisation a permis de supprimer quasi intégralement deux types de coûts :

- les commissions aux agences de voyage (de l'ordre de 8%),
- les frais de transaction liés à l'utilisation des systèmes de réservation – GDS – tels que Sabre, Amadeus ou Galileo représentant environ 3,5 euros par réservation.

De surcroît, ces transporteurs génèrent des économies importantes par l'utilisation du billet électronique qui permet de supprimer le processus d'impression de billets. Une économie supplémentaire est réalisée grâce à la non attribution de siège au passager supprimant le besoin d'éditer une carte d'accès à bord.

Toutefois l'absence d'agents de voyages susceptibles de recommander les produits des compagnies "low cost" les contraint à fonctionner avec des budgets de marketing / communication importants pour promouvoir leur offre.

L'absence de catering et de services à bord constitue une autre source d'économie. En dehors de l'impact sur le temps de demi-tour des avions et donc sur le taux d'utilisation quotidien des avions, l'absence de repas à bord et le fait de faire payer les prestations à bord représentent un gain net important. Il est toutefois important de noter que ce gain n'est qu'une des composantes du modèle économique des compagnies "low cost" souvent surestimé par rapport aux autres économies engendrées.

Enfin, le fait de ne proposer que des vols secs permet une économie importante sur tous les postes habituellement liés à un service de correspondance tels que le transit des bagages ou le transfert des passagers.

Le parti pris d'une tarification simple et unique

La tarification proposée par ces transporteurs s'appuie sur un principe unique, favorisant l'accès simplifié à l'offre : seuls sont vendus des allers simples et, à un instant  $t$ , un seul tarif est proposé pour un vol donné (à l'instant  $t+1$ , ce tarif sera réévalué ... )

En comparaison, une compagnie « traditionnelle » va chercher à optimiser en permanence sa recette avion au travers d'une grille tarifaire présentant une gamme de plusieurs tarifs valables à un instant  $t$  pour un vol donné selon le produit choisi (classe de transport) et les contraintes associées à ce tarif (durée de séjour, règle du samedi soir obligatoire sur place, tarifs typologiques, Apex 14 ou 7 ...).

EasyJet par exemple ne propose qu'une seule gamme de tarifs, sans condition particulière (pas de durée minimale de séjour, pas d'aller-retour, pas de samedi soir sur place, pas de classes tarifaires différentes, pas de tarifs typologiques, ...). La plupart des compagnies "low cost" utilise également ce type de politique tarifaire très simple d'utilisation pour un client effectuant lui même sa réservation.

Les tarifs affichés via la publicité, qui sont des « tarifs d'appel », sont particulièrement bas. EasyJet affiche un premier tarif à 14,90€ hors taxes sur un Paris-Nice, Ryanair un premier tarif à 17,99€ sur le Paris-Dublin (tarif Internet à 5€ de moins que la réservation par téléphone dans les deux cas).



Enfin, les billets des compagnies "low cost" offrent très peu de souplesse. Le remboursement y est la plupart du temps impossible et la moindre modification (nom du passager, date) engendre un paiement supplémentaire par le passager de l'ordre de 15€ auquel vient s'ajouter la différence de prix entre le tarif réservé initialement et le tarif appliqué au moment de la modification. Cela n'encourage pas les passagers à effectuer des modifications de billet et donc induit des économies sur l'après vente.

La mise en œuvre d'un yield management simplifié

Les annonces publicitaires de ces compagnies mettent en avant les tarifs d'entrée d'une gamme. Dans la réalité la gamme tarifaire comporte au moins une dizaine de prix (treize chez EasyJet ou Ryanair) par l'exercice desquels ils peuvent atteindre, en y ajoutant l'effet "taux de remplissage", une recette unitaire (revenu moyen par passager) bien supérieure à ces tarifs d'entrée de gamme.

Les compagnies "low cost", tout comme les compagnies traditionnelles, ont recours à un système de yield management pour maximiser les revenus générés par vol. Celui-ci est toutefois extrêmement simplifié par la nature même du produit, aller simple point à point sur une classe unique. Ceci est rendu d'autant plus simple qu'à l'exception de Virgin Express et Go qui proposent plusieurs types de tarifs (réduit, flexible pour Go, réduits, classiques, flexibles et affaires pour Virgin Express), il n'y a qu'un seul prix possible pour un vol donné à un instant donné.

La stratégie consiste à proposer le tarif le moins cher à l'ouverture des réservations sur un vol puis d'augmenter progressivement les tarifs au fur et à mesure que l'on se rapproche de la date de départ, ou que l'on a vendu le nombre de places pour un tarif donné. Par ailleurs, certains tarifs d'entrée de gamme ne sont pas ou peu disponibles à certaines période de pics d'activité. Ryanair par exemple propose des tarifs légèrement différents entre le week-end et la semaine. Ce processus garantit à la compagnie une recette unitaire largement supérieure au prix de base.

Heure de départ	Date de la proposition de tarif sur Internet					
	16-août (€)	23-août (€)	30-août (€)	06-sept (€)	13-sept (€)	20-sept (€)
<b>Paris - Nice</b>						
<b>Vendredi 20 septembre</b>						
8h20	22,4	57,4	72,4	72,4	72,4	72,4
13h30	32,4	57,4	72,4	72,4	72,4	87,4
17h55	32,4	72,4	72,4	87,4	87,4	87,4
22h10	32,4	72,4	72,4	72,4	87,4	122,4
<b>Nice - Paris</b>						
<b>Dimanche 22 septembre</b>						
7h00	32,4	57,4	57,4	47,4	47,4	57,4
11h25	57,4	72,4	72,4	72,4	72,4	72,4
16h05	57,4	87,4	87,4	87,4	87,4	87,4
20h20	87,4	122,4	122,4	122,4	122,4	122,4

Source : CSC (compilation de données provenant du site Internet d'EasyJet)

Figure 6 – Exemple d'évolution de tarif chez EasyJet

Les bénéfices de ce système de yield management relativement simple et clair sont renforcés par l'absence de dilution des revenus qui peuvent arriver dans le cas de correspondances ou de billets multitransons. Par exemple, sur un tronçon comme Londres-Amsterdam EasyJet collecte la totalité du revenu sur chaque billet quand KLM, qui transporte une partie des passagers en correspondance sur d'autres vols KLM voire d'autres compagnies, va récupérer une part moins importante sur ses passagers en transit que sur ceux voyageant en point à point.

Dès lors, ce modèle est-il susceptible de remettre en cause le modèle des compagnies traditionnelles ?

## QUEL AVENIR POUR LES DIFFERENTS MODELES ECONOMIQUES ?

La réussite du modèle "low cost", les croissances importantes d'EasyJet ou Ryanair, l'apparition régulière de nouvelles compagnies sur ce segment de marché semble vouloir remettre en cause le modèle traditionnel. Certaines études prévoient la conquête de parts de marchés si importantes par ces transporteurs dans les prochaines années (de l'ordre de 20% de part de marché en Europe en 2010) que l'on peut se demander si les grands acteurs d'aujourd'hui seront encore ceux de demain.

Cependant, on peut se demander s'il y a un véritable sens à vouloir systématiquement opposer les deux modèles.

S'il existe une place pour les deux modèles, il faut alors identifier la nature des dangers et les adaptations nécessaires pour chacun.

### La nature des dangers

Les dangers existent pour tous les opérateurs, aussi bien compagnies traditionnelles (majors) que compagnies "low cost". Il faut par ailleurs apporter une attention particulière aux différences de situation entre les Etats-Unis et l'Europe, au risque de tirer des conclusions hasardeuses.

Le contexte nord américain est fondamentalement différent, tant par ses infrastructures, liées aux réalités socio-géographiques que par les habitudes de trafic des consommateurs.

Le mode aérien est le mode de transport naturel aux Etats-Unis ; très tôt s'est développé un nombre important d'aéroports de toutes tailles sur des espaces souvent larges, offrant une capacité exceptionnelle. A titre d'exemple, alors que les "hubs" majeurs et secondaires sont légions aux Etats-Unis, moins de dix existent en Europe et leurs capacités d'extension sont souvent limitées. En conséquence, aux Etats-Unis, à la différence de l'Europe, les compagnies aériennes bénéficient de ressources en structures variées, peu encombrées à l'exception des grandes métropoles, faciles d'accès en termes de slots et de conditions financières.

Le mode de consommation est aussi très différent. Seul 20% du trafic est international aux Etats-Unis. Comme l'international revêt une signification différente en Europe, il faut se garder de comparaisons hâtives. Toutefois, le nombre de courriers excédant les deux à trois heures y est largement plus important. En conséquence, on peut dire que le système de correspondance aux Etats-Unis est majoritairement moyen courrier/ moyen courrier (marché de type "banalisé") alors qu'en Europe il est moyen courrier/ long courrier (marché de type "service à valeur ajoutée").

Ressources importantes (slots et infrastructures) et trafic essentiellement national (qui n'est donc pas contraint par les droits de trafic entre Etats) font que **le marché américain présente des barrières à l'entrée plus faibles que le marché européen.**

Les conséquences ne sont pas neutres. A partir du moment où le trafic chute fortement, comme c'est le cas depuis le 11 septembre 2001, où les compagnies traditionnelles américaines baissent leurs tarifs dans un marché sur capacitaire et banalisé, elles deviennent de fait des compagnies "low fare", tout en restant "high cost". Ceci constitue une des explications aux crises financières dont elles sont victimes.



Les compagnies traditionnelles européennes, pour des raisons inverses, sont d'apparence mieux protégées. La plus forte contribution vient pour elles du long courrier, donc d'un trafic international sur lequel les droits de trafic demeurent une barrière à l'entrée et sur lequel le modèle de fonctionnement des "low cost" est moins pertinent. Par ailleurs, les aéroports des grandes capitales européennes sont pour la plupart largement sous-capacitaire. La rareté notamment des slots constitue là aussi une forte barrière pour les nouveaux entrants.

Il n'en reste pas moins que pour assurer un volume suffisant sur leur trafic long courrier le plus rémunérateur, les compagnies traditionnelles européennes ont besoin de faire converger vers leurs "hubs" un trafic d'apport moyen courrier. **C'est ce trafic d'apport moyen courrier qui pourrait être mis en danger par les compagnies "low cost" et que les compagnies traditionnelles européennes doivent protéger en priorité.**

En effet l'apparition massive et soudaine des compagnies "low cost" crée une très forte perturbation, tout d'abord limitée aux îles britanniques et à l'Irlande, mais qui se propage aujourd'hui sur le continent avec force. Certaines localisations sont devenues la quasi propriété des compagnies "low cost" : au départ de Stansted on compte aujourd'hui quatre compagnies "low cost" et quasiment toutes sont présentes sur un aéroport londonien. Au départ de Londres, on dénombre au moins dix lignes dont au moins deux compagnies "low cost" plus deux compagnies traditionnelles (Venise, Francfort, Amsterdam, Madrid, Barcelone, Lyon, Genève, ...).

Dès lors les compagnies traditionnelles s'interrogent sur les ripostes à effectuer à court et à long terme et sur l'opportunité de créer leur propre "low cost". KLM a ainsi créé Buzz en 2000 avec une flotte de huit Bae 146 au départ de Londres Stansted entraînant la chute de Debonair dont le marché était très similaire. British Airways a créé sa filiale "low cost" en mai 1998, Go. Mais, celle-ci a finalement été revendue aux salariés et à un fond d'investissement en 2001 avant de devenir la propriété d'EasyJet à l'été 2002. Go menaçait en effet de cannibaliser la clientèle européenne de British Airways et de mettre en danger son trafic point à point.

Dans ce paysage très flou où la concurrence ne cesse d'augmenter que ce soit entre les compagnies "low cost" elles-mêmes ou face aux grandes compagnies qui cherchent à protéger leurs parts de marchés et leurs lignes d'apport, les dangers sont-ils tous de même nature ? A quelles évolutions sommes-nous confrontés ? Comment les différents acteurs peuvent-ils ou veulent-ils réagir ? Quels sont ceux qui survivront ?

Ce contexte est trop récent pour prendre des mesures ou tirer des leçons génériques des échecs ou des débuts de réussites. Debonair, par exemple, a échoué pour des raisons intrinsèques (remise en cause des principes de modèle "low cost", le type d'avion choisi – Bae 146 – ne permettait pas de réduire suffisamment le coût du siège kilomètre ...). Et les grandes compagnies n'ont pas encore trouvé de réponse optimale aux attaques des "low cost".

Cependant en regardant plus en détail le marché européen on peut constater que :

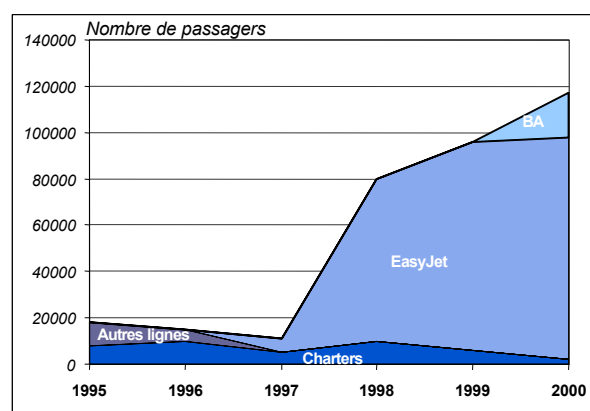
- les compagnies "low cost" ont en premier lieu créé de nouveaux marchés,
- des évolutions significatives sont en train d'apparaître dans la stratégie de certains opérateurs, créant de nouvelles conditions de concurrence,
- si les ripostes des compagnies traditionnelles ne sont pas homogènes, elles témoignent de l'ampleur de l'enjeu auquel elles ont à faire face,
- les compagnies "low cost" ne sont pas à l'abri de changements majeurs.

### Les compagnies "low cost" créent de nouveaux marchés

La présentation du modèle de Southwest mettait en évidence le fait que les compagnies "low cost" avaient avant tout vocation à créer un trafic propre. Cela se traduit sur deux axes.

Tout d'abord cela signifie l'exploitation de marchés de niche sur lesquels ne sont pas présentes les majors, créant ainsi alors un marché inexistant auparavant. Buzz par exemple, dessert une majorité d'escaliers secondaires telles que Bergerac, Chambéry, La Rochelle, Poitiers ou Toulon par exemple en France au départ de Londres Stansted et propose principalement des lignes non exploitées par les compagnies traditionnelles (Londres Stansted – Toulon, ou Nîmes par exemple).

Dans l'exemple suivant (Manchester/Liverpool – Nice) opéré par EasyJet on voit clairement que l'ouverture d'une ligne régulière à tarifs réduits suffit à créer un nouveau marché.



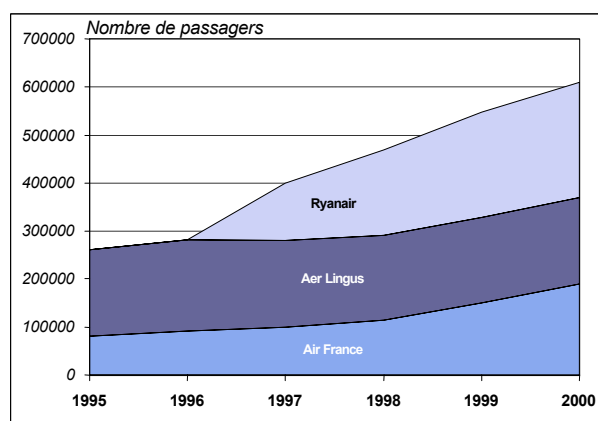
Source : CAA Passenger Statistics Janvier 2001

Figure 7 – L'induction d'EasyJet sur le Manchester/Liverpool - Nice

D'autre part, ces compagnies induisent du trafic sur des lignes existantes en opérant sur les aéroports secondaires de grandes villes.

L'induction de trafic est un objectif de développement clairement visé par Ryanair, sur des passagers basses contributions qui n'auraient pas voyagé à un autre prix. Dans cette perspective, le degré de concurrence des compagnies "low cost" aux majors ne doit pas être généralisé mais analysé presque route par route.

Dans les illustrations suivantes, on peut mesurer quelques exemple d'inductions de trafic par des compagnies "low cost".



Source : CAA Passenger Statistics Janvier 2001

Figure 8 – L'induction de Ryanair sur le Paris - Dublin

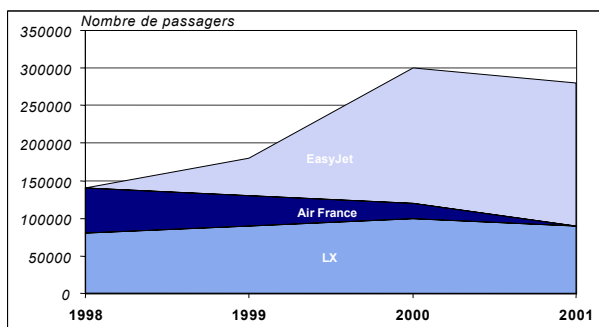
On observe qu'il n'y a pas de réel affaiblissement de la concurrence. Aer Lingus est légèrement pénalisée alors qu'Air France (Air Inter, Air France et CityJet) continue de progresser. Ceci s'explique principalement par le fait que Ryanair opère en Irlande sur un aéroport principal (Dublin) et en France sur un aéroport secondaire (Beauvais). D'autre part la prise de marché effectuée par Ryanair hors induction se fait majoritairement sur des passagers basse contribution, permettant vraisemblablement à Air France de garder ses passagers haute contribution ou utilisateurs du "hub" de Charles-de-Gaulle .

Cet exemple éclaire une constatation: dans le cas où une compagnie "low cost" ouvre une ligne sur un tronçon sur lequel sont présentes deux compagnies traditionnelles, c'est systématiquement la compagnie liée à un hub qui défend le mieux son trafic.

En fait, l'induction sur des routes déjà exploitées dépend très largement de la maturité des marchés sur lesquels la compagnie "low cost" se lance. Dans les cas où un ou plusieurs acteurs sont présents depuis longtemps, l'induction sera relativement limitée avec ou sans prise de marché sur la concurrence.

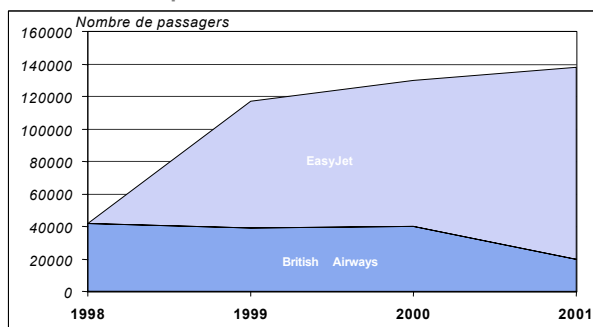
Dans l'illustration ci-dessous, EasyJet est confrontée à tous les cas de figure. Si elle contribue systématiquement à la croissance du marché sur lequel elle s'installe, elle représente cependant une menace plus ou moins forte pour la concurrence en place.

Genève - Nice



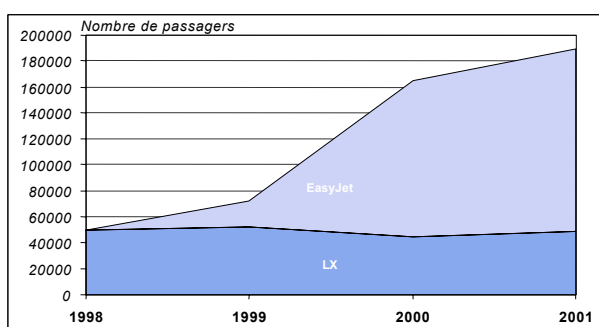
+ 106%

Genève - Liverpool



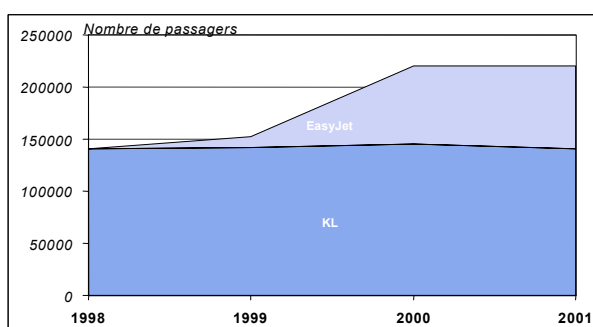
+ 217%

Genève - Barcelone



+ 296%

Genève - Amsterdam



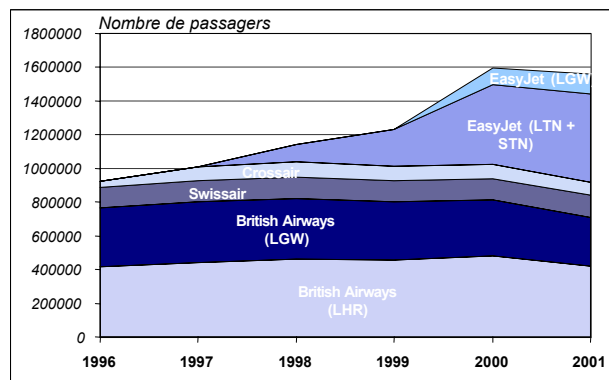
+ 64%

Source : Aéroport de Genève 2002

Figure 9 – L'induction d'EasyJet sur les lignes au départ de Genève

Dans le cas du Genève – Nice, EasyJet crée une forte induction de trafic (106%), et capte une partie importante du trafic de la compagnie la plus récente et la plus faible sur la route, Air France, vraisemblablement parce qu'elle se trouve en bout de ligne et non reliée à son hub. Ainsi est-elle conduite à se retirer du marché plus rapidement que prévu.

Sur le Genève – Barcelone, route à faible concurrence, EasyJet ne vient pas mettre en danger son concurrent Swissair et parvient à créer une très forte induction en multipliant le trafic par quatre sur la route.



Source : CAA Passenger Statistics Janvier 2002

Figure 10 – L'induction d'EasyJet sur le Genève - Londres

Sur la ligne Genève – Liverpool, en revanche, EasyJet crée non seulement une très forte induction (+217%) mais affaiblit nettement son concurrent, British Airways, qui perd plus de la moitié de son trafic.

Enfin sur la route Genève – Amsterdam, elle crée une induction plus limitée (+64%), en grignotant une partie du marché de son concurrent.

Dans les cas où les marchés sont arrivés à un certain stade de maturité, l'induction est généralement plus faible et se fait alors en prenant des parts de marché à la concurrence. Dans le cas du Londres – Genève opéré par EasyJet (figure 10) il est intéressant de constater que l'ouverture de ligne sur un deuxième aéroport londonien contribue à l'induction sur ce marché, cependant très limitée (+ 28% sur 4 ans, de 1998 à 2001).

### L'évolution de certaines compagnies "low cost" devient une menace directe pour les compagnies traditionnelles

Toutes les compagnies "low cost" européennes n'adoptent donc pas forcément le modèle pur de Southwest et ne se contentent pas de créer de nouveaux marchés. Elles attaquent de manière frontale les compagnies traditionnelles.

EasyJet par exemple affiche sans détour une volonté de capter une clientèle "affaires" et se met en concurrence directe sur un certain nombre de lignes avec des compagnies traditionnelles avec une stratégie agressive sur les tarifs.

EasyJet s'installe peu à peu sur des aéroports principaux. La volonté de faire d'Orly une base est évoquée avec un objectif de 7 avions basés, 20 000 slots et 2,5 millions de passagers. Ce type de menace représente potentiellement plusieurs dizaines de millions d'euros de perte de chiffre d'affaires pour une compagnie comme Air France. Il en est de même pour British Airways sur Londres. Enfin, EasyJet, en annonçant l'achat de 120 Airbus A 319, casse le principe d'unicité de flotte, ce qui est un signe complémentaire de modification d'orientation.

Dans ce cadre, peut-on toujours parler de compagnie "low cost"? En adoptant cette stratégie, ces compagnies acceptent d'augmenter leurs coûts au sol, leurs coûts de maintenance et leurs coûts en vol qui étaient jusqu'ici leurs sources majeures d'économies. Devront-elles et pourront-elles répercuter ces coûts sur leurs tarifs? Font-elles un pari d'un taux de remplissage proche de la saturation?

En tout état de cause, il semble qu'un nouveau concept voit ici son apparition celui de compagnie "middle cost", concept qui prend la forme d'une menace rapprochée pour les compagnies aériennes traditionnelles sur leur propre territoire chez leur propre clientèle.

Quels sont donc les nouveaux enjeux pour les compagnies traditionnelles et les "low cost" ou "middle cost" ?

### Les modes de riposte des compagnies traditionnelles

Actuellement les réactions des compagnies traditionnelles sont relativement diverses selon les compagnies et leur efficacité à long terme est difficile à apprécier.



Une initiative intéressante semble passer par la création de filiales "low cost". Il semble cependant que ce type de stratégie soit difficile à mettre en œuvre et que son succès reste à démontrer. En effet deux dangers majeurs sont à prendre en compte :

- le risque de cannibalisation de marchés et donc de destruction de valeur liée,
- la difficulté à faire cohabiter deux cultures d'entreprise assez radicalement opposées.

L'exemple de Go au sein de British Airways en est une parfaite illustration. De la même manière, créer une compagnie "low cost" au sein d'une compagnie traditionnelle l'expose à de multiples difficultés de gestion (salaires, horaires de travail, ... différents) et à terme à une très forte pression sociale.

Les autres réactions actuelles sont de deux natures :

- l'abandon de certaines routes ou segments de marché,
- la riposte tarifaire.

### L'abandon de certaines routes ou segments de marché

L'abandon de certaines routes sur lesquelles les compagnies traditionnelles ne parviennent plus à être rentables face à des compagnies "low-cost" attaquant leur marché est une première solution. Ainsi Air France a-t-elle abandonné sa ligne Nice-Genève face à EasyJet.

Au delà de réponses au cas par cas, on peut se demander jusqu'à quel point l'élargissement d'une telle tactique à des segments complets de marché ne constituerait pas une remise en cause drastique de la stratégie. British Airways annonce clairement vouloir se restructurer en concentrant son activité sur les trafics intercontinentaux visant plus spécifiquement la clientèle affaires à haute contribution.

### La riposte tarifaire

La riposte tarifaire pour maintenir sa position face à cette concurrence nouvelle est la réaction la plus simple à court terme. Depuis juillet 2002, British Airways a ainsi annoncé des baisses de tarifs allant jusqu'à 80% sur trente sept destinations et procédé à des changements de grille tarifaire dans le cadre du plan "Size and Shape". Sur Paris – Londres, il ne reste à présent que dix tarifs contre vingt précédemment. Lufthansa assouplit aussi sa tarification en déterminant ses tarifs à présent uniquement en fonction du stock depuis octobre 2002 entre capitales européennes et en dehors des heures de pointe.

L'une des difficultés que doivent prendre en compte les compagnies traditionnelles provient des multiples critères de segmentation mis en place. Alors qu'une compagnie "low cost" ne propose des prix qu'en fonction du stock, les compagnies « traditionnelles » doivent continuer à proposer des prix en adéquation avec leurs segmentations de clientèle selon :

- des critères comportementaux impliquant des conditions d'application des tarifs (achat à l'avance, tarifs différents selon qu'il s'agit d'un aller simple ou d'un aller-retour, nuit du samedi au dimanche sur place ou non, ...),
- des critères de stock,
- une typologie de clientèle (jeunes, couples, familles, seniors).



La riposte tarifaire ne peut donc reposer que sur deux aspects : **la mise en place de tarifs d'appel bas** à l'instar des compagnies "low cost" et une **modification de la structure tarifaire** visant à simplifier un certain nombre de principes de segmentation, ou tout au moins le nombre de tarifs résultants de cette segmentation.

Il reste toutefois primordial pour une compagnie traditionnelle de maintenir sa spécificité commerciale, en particulier sa capacité à identifier et cibler un client "affaires" et donc de garder un modèle cohérent valorisant son offre : la densité du réseau (fréquences, correspondances, plages horaires...), la fluidité du traitement, les produits dédiés (salons par exemple), la gestion de la relation client (programme de fidélisation, gestion de contrats firme, ...) ou encore la multiplicité des canaux de vente (avec le rôle de conseil qui leurs sont associés).

### Faut-il revoir le business model ?

Afin de pouvoir maintenir sur le long terme la riposte tarifaire, les compagnies traditionnelles sont confrontées à la nécessité de diminuer les écarts de coûts entre elles et les compagnies "low cost".

Les caractéristiques propres de leur modèle (utilisation de plusieurs types d'avions, opération depuis des aéroports principaux, synchronisation des horaires limitant l'utilisation de la flotte...) constituent une barrière de coûts difficile à franchir. Il doit être cependant possible de tirer parti notamment des leviers qui font le succès du modèle "low cost" : coût de catering, gain de coques avions grâce à des demi-tours plus rapides, optimisation de la densité des avions et du personnel naviguant commercial, diminution des coûts au sol, diminution des coûts de structure ...

Faut-il pour autant abandonner les fondamentaux du modèle ? En gardant en mémoire la spécificité de la demande en Europe, entraînant le fort taux de correspondance moyen et court courrier ou long courrier, les compagnies traditionnelles doivent-elles mettre en péril leurs avantages ? Ont-elles le choix de remettre en cause leur axe majeur de commercialisation fondé sur la connaissance du client, sa segmentation, sa fidélisation et son service de bout en bout ?

Une réflexion doit toutefois être menée rapidement sur l'économie d'ensemble du système et apporter les aménagements nécessaires. Il faut vraisemblablement repenser l'allocation des ressources afin de garantir ou de restaurer la rentabilité. A titre d'illustration, on peut se demander si des alliances spécifiques de sous-traitance pourraient être réalisées pour alimenter les "hubs" avec des moyens externes ; ou encore si le principe de plages de rencontres, si contraignant pour les "hubs" ne pourrait pas être partiellement assoupli... dans le but de maintenir la densité critique seule susceptible d'offrir le service global attendu par le client.

### Les compagnies "low cost" ne sont pas à l'abri des dangers

Les compagnies "low cost" doivent elles-mêmes faire face à des difficultés importantes si elles veulent subsister à long terme.

La première difficulté est l'absolue nécessité de croître rapidement.

## Un impératif de croissance rapide mais maîtrisée

La croissance est une nécessité absolue pour une "low cost". En effet, la structure de coûts de ces compagnies ne peut se maintenir que si elle est soutenue par une forte croissance. Deux facteurs justifient cette obligation :

- le maintien d'une structure de coûts salariaux bas,
- une obligation de forte valorisation boursière.

### Le maintien d'une structure de coûts salariaux bas

En effet, la capacité à maintenir des coûts salariaux faibles est en partie liée au fait de savoir maintenir des effectifs relativement jeunes dans l'entreprise et donc de pouvoir recruter de nouveaux collaborateurs dans le cadre d'une croissance forte.

### Une obligation de forte valorisation boursière

La capitalisation boursière est une donnée primordiale pour les compagnies "low cost". A titre d'exemple, depuis le 25 mars 2002, la valorisation de Ryanair est supérieure à celle d'Air France, de British Airways et de Lufthansa. Cette surévaluation permet de financer les fortes croissances évoquées précédemment, mais aussi de réduire une partie de la masse salariale. En effet, il est fréquent dans ces compagnies de verser une partie de la rémunération sous forme de stock-options.

Cet impératif de forte valorisation s'exerce dans un secteur à la rentabilité étroite (entre 1 et 3% des revenus), ce qui peut constituer un obstacle à moyen terme.

**Une croissance effrénée peut néanmoins conduire à des risques de surcapacité rapidement. Toutes les compagnies se développant sur ce modèle en Europe ont des objectifs de croissance de l'ordre de 20 à 30%.**

EasyJet par exemple visait une flotte de 49 avions en 2004 et vient de racheter Go (avec sa flotte et ses commandes) et commander 120 A-319. Nous sommes loin de la croissance mesurée de Southwest. Dans ces premières années d'existence, sa cible de croissance était limitée à 10% ; elle n'est que récemment passée à 15%. Il a fallu douze ans à Southwest pour atteindre une flotte de 50 avions. Certaines compagnies "low-cost" ne vont-elles pas trop vite ?

Par ailleurs, il semble que les compagnies "low cost" européennes rencontrent un plafond de croissance les obligeant à se tourner vers de nouveaux marchés lorsque la part de marché atteint 20%. Ainsi arrivés à une part de marché d'environ 20% sur le marché britannique les compagnies "low cost" se sont tournées vers le développements de lignes vers le continent puis sur le continent.

Il est donc vraisemblable qu'à défaut de trouver de nouvelles niches (bassin méditerranéen par exemple), le nombre de compagnies "low cost" va sensiblement se réduire dans les prochaines années.



## Les risques du modèle "middle cost"

Le positionnement de compagnies vers "middle cost" mène ces dernières à adopter un mode d'exploitation mixte. Un système économique nouveau doit être alors recherché.

En effet, le fait de s'implanter sur ces bases continentales et sur des plates-formes principales, donc coûteuses, les oblige à accroître leurs coûts unitaires. Ceci est illustré dans la figure 11. On y voit aussi que seule Ryanair profitant d'une croissance de son offre particulièrement forte et supérieure à celle de son personnel connaît aujourd'hui les effets bénéfiques d'une économie d'échelles. Saura-t-elle maintenir cette structure dans une phase de croissance? A l'inverse, EasyJet ou Virgin Express sauront-ils absorber les augmentations de coûts?

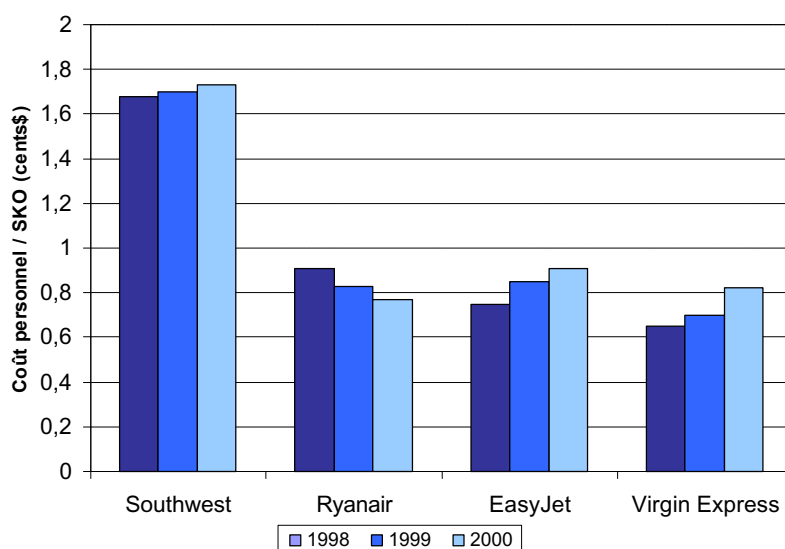


Figure 11 - Illustration de la dérive des coûts de personnel lors de la maturation du modèle "low cost"

## La perte des avantages liés à la phase de maturation

Au fur et à mesure de leur croissance, ces compagnies ne bénéficieront peut-être plus des mêmes avantages que ceux rencontrés dans leur phase de lancement. Elles suscitent en effet la convoitise et s'exposent à de nouvelles pressions, de la part des aéroports et du personnel.

A titre d'exemple, les compagnies "low cost" entreprennent de créer des bases nouvelles sur le continent en Belgique, en Suisse ou en France notamment. D'une part, les charges sociales n'y sont pas nécessairement aussi intéressantes qu'en Grande-Bretagne ou en Irlande; d'autre part, ces aéroports chercheront peut-être à profiter de la forte croissance de ces compagnies pour diminuer les avantages que d'autres leur proposaient jusqu'alors.

Sur leur terrain d'origine même, la croissance peut générer des pressions sociales. EasyJet a vécu récemment les premières grèves de son histoire. Ceci peut être rendu encore plus sensible dans les cas de croissance externe qui mettent en évidence des différences de culture ou soulèvent des difficultés spécifiques (listes séniorité pour les commandants de bord par exemple).

Enfin, afin de gagner des parts de marché certaines pratiques tarifaires risquent de fragiliser le marché en habituant de manière trop durable le client à des prix très bas. Ce qui revient à poser une question sans réponse: l'Europe a-t-elle la capacité d'accueillir plus de vingt "low costs" alors que les Etats-Unis n'ont enregistré qu'un seul succès durable: Southwest?

## CONCLUSIONS

En synthèse, plusieurs points nous semblent devoir être retenus :

1. Contrairement à des idées largement répandues, peu de signes peuvent amener à la conclusion que les compagnies "low cost" représentent un danger mortel pour les compagnies traditionnelles, tout du moins européennes...

Leur positionnement, nous l'avons vu, est fondé essentiellement sur la conquête d'une clientèle nouvelle, plus habituée à d'autres modes de transport. On peut alors considérer qu'elles complètent l'offre aérienne des majors.

2. ...Sauf si les compagnies "low cost" évoluent avec succès vers un modèle mixte visant à concurrencer en partie les majors sur leur terrain ("middle cost") ; en particulier en affichant une volonté d'être présents sur des routes traditionnelles à partir d'aéroports internationaux. Ceci constitue cependant pour elles un pari très risqué compte tenu du poids des coûts réels et induits.
3. Le paysage actuel est rendu très confus par la prolifération incontrôlée des compagnies "low cost" ; à plusieurs égards, on assiste à la constitution d'une bulle semblable à celle d'Internet à la fin des années 2000 avec des volontés à peine cachées de plus-values rapides des opérateurs. Par expérience, on sait qu'une rationalisation drastique va se produire et qu'un nombre très limité d'opérateurs survivra ; on sait aussi que ces périodes transitoires sont dangereuses et que, tant que le marché n'est pas rationalisé, elles peuvent être très coûteuses pour tous les acteurs.
4. L'émergence du modèle "low cost" aura en tout état de cause des effets importants et durables sur le mode de consommation des clients qui s'habituent aujourd'hui à l'affichage de prix très bas pour une offre de qualité satisfaisante.
5. Dans ce contexte, l'enjeu pour les majors est la préservation de leur trafic moyen courrier, nécessaire pour alimenter en correspondance leur trafic long courrier. Cela passe probablement par la capacité à diminuer l'écart de coût avec les "low cost" tout en préservant –voire en accentuant- les caractéristiques propres à leur modèle économique : prise en compte de la valeur du temps, service global de bout en bout, fidélisation...





## Computer Sciences Corporation

### Région France-Belux

#### Siège Régional

Immeuble Balzac - 10, Place des Vosges  
92072 Paris La Défense Cedex  
+33 1 55 70 70 70

#### France

Axe Liberté - 14, Place de la Coupole  
94227 Charenton Cedex  
+33 1 43 53 57 57

Le Monge - 22, Place des Vosges  
92479 Paris La Défense Cedex  
+33 1 55 70 73 00

Immeuble Gorge de Loup BAT DPN5  
24, Avenue Joannes Masset - 69009 Lyon  
+33 4 37 64 22 70

Immeuble Thalès - 17, Av Didier Daurat  
31700 Toulouse Blagnac  
+33 5 34 60 50 50

#### Belgique

Hippocrateslaan 14  
B-1932 Sint-Stevens-Woluwe  
+32 2 714 7111

#### Luxembourg

Rue de la Chapelle 15  
L- 1325 Luxembourg  
+ 352 36 0890

### Monde

#### Amérique

2100 East Grand Avenue  
El Segundo, California 90245  
United States  
+1 310 615 0311

#### Europe, Moyen-Orient, Afrique

279 Farnborough Road  
Farnborough  
Hampshire GU14 7 LS  
United Kingdom  
+44 1252 363000

#### Australie/Nouvelle Zélande

460 Pacific Highway  
St. Leonards NSW 2065  
Australia  
+61 2 9901 1111

#### Asie

139 Cecil Street  
#08-00 Cecil House  
Singapore 069539  
Republic of Singapore  
+65 221 9095

### A propos de CSC

CSC est l'un des leaders mondiaux dans le conseil, l'intégration de systèmes et l'externalisation. CSC accompagne les organisations dans l'utilisation des technologies de l'information et dans la réalisation de leurs objectifs pour améliorer en permanence leurs résultats. Depuis sa création en 1959, CSC a la réputation de mener des programmes et des projets complexes de consolidation ou d'intégration des métiers, processus et technologies de ses clients.

Aucune autre société n'offre une telle gamme de services au niveau mondial.

*Plus de 67 000 personnes dans le monde, dont 21 000 en Europe et 2 500 en région France-Belux.*



Peat Marwick

Conseil en Management et Technologies de l'Information

### VOTRE CONTACT

**Stéphane Berthier**

Téléphone : 01 55 70 51 33

Mobile : 06 60 50 21 46

E-Mail : [sberthie@csc.com](mailto:sberthie@csc.com)