

# ● LE LOW-COST AÉRIEN BAT-IL DE L'AILE ?

« Paris-Nice en avion à 30 euros ! » Ce slogan encore impensable il y a dix ans est aujourd'hui une réalité portée par la révolution *low-cost*. Les origines de ce modèle remontent à la compagnie pionnière américaine, Southwest Airlines. Aujourd'hui, il se décline différemment suivant le type de compagnies *low-cost*, car elles ne forment pas un groupe homogène, et la crise actuelle remet fondamentalement en cause ce modèle. Les jours du *low-cost* sont-ils comptés ?

Auteur

Vincent Etchebéhère\*

## LES FONDEMENTS DU MODÈLE

### Les origines du *low-cost*: Southwest Airlines

Les compagnies *low-cost* actuelles n'ont pas inventé un nouveau modèle économique pour le transport aérien. Elles se sont en fait inspirées de la compagnie américaine Southwest Airlines qui fut la première à proposer ce type de service.

Cette compagnie, lancée en 1971, débute avec une flotte de trois Boeing 737. Sa stratégie est simple: proposer à ses clients des vols réguliers, sur de courtes distances, à des prix sensiblement inférieurs à ceux pratiqués par les compagnies traditionnelles. La structure du réseau est dite « point à point », construite autour de bases. C'est là une première différence fondamentale par rapport aux compagnies traditionnelles, de plus en plus orientées vers des structures en « hubs », véritables plates-formes d'interconnexions qui facilitent les correspondances entre vols d'une même compagnie.

Autre caractéristique de Southwest, les services à bord ne sont pas inclus dans le prix du billet, afin de réduire celui-ci au maximum. Ainsi, les repas, l'attribution des sièges et les correspondances généralement offertes par les compagnies traditionnelles sont des caractéristiques que l'on ne retrouve pas chez Southwest.

Enfin, dernière particularité qui a son importance, le modèle *low-cost* développé par Southwest fait de la ponctualité une de ses priorités.

Au cours des années soixante-dix, Southwest investit beaucoup pour développer son image de marque sous le slogan « *Flying is fun* ». Cette stratégie a un double impact: premièrement, capter une part de la clientèle de ses concurren-

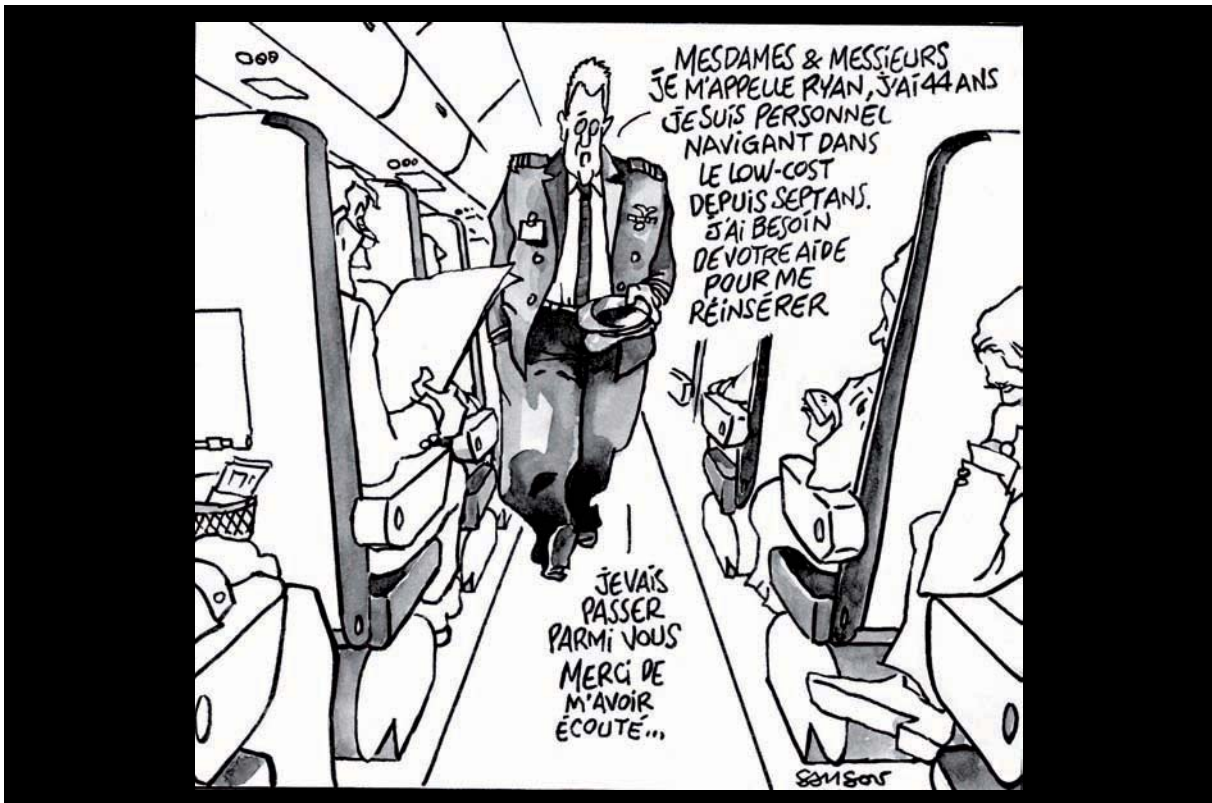
rents directs, et ensuite, favoriser la création d'un nouveau marché (induction de trafic). En effet, à cette période, une partie de la clientèle se met à préférer l'avion à la route et au rail pour de courtes ou moyennes distances. Le PDG de Southwest, Herb Kelleher, précisait d'ailleurs: « Nous ne sommes pas en compétition avec les autres compagnies aériennes mais avec les transports terrestres ».

La stratégie marketing de Southwest, révolutionnaire à l'époque, peut se résumer dans cette phrase: « Pour qu'un client bénéficie d'un billet à prix très attractif, Southwest assure son transport, mais uniquement son transport ». Afin de tenir cette promesse client, Southwest a dû mettre en place une politique de coûts très bas. En voici les principales lignes.

### Un produit simple et toujours identique

Tout en réussissant à proposer des prix beaucoup moins élevés que ses concurrents (60 % en moyenne), la compagnie parvient à retirer des bénéfices, en partie grâce au revenu par siège-kilomètre. Ceci est dû à un fort taux de remplissage car les destinations choisies sont très fréquentées, la demande y est donc élevée. De plus, Southwest propose une fréquence élevée de vols à partir d'aéroports en général peu encombrés, avec une excellente ponctualité. Enfin, les cabines Southwest se limitent à la seule classe économique, les sièges y sont resserrés afin d'augmenter la capacité en places assises et par conséquent le taux de remplissage.

\* Analyste de vols à Air France.



### Une politique commerciale simple et innovante

Les circuits de distribution traditionnels (agences de voyage) sont des intermédiaires qui participent à l'accroissement des coûts; Southwest a donc pris garde à ne pas utiliser ces canaux mais à favoriser la vente directe au client (téléphone dans les années quatre-vingt, Internet aujourd'hui). Southwest est également la première compagnie à avoir introduit le billet électronique en 1995, faisant ainsi l'économie de nombreux coûts administratifs. Preuve des atouts de ce système, toutes les compagnies ont aujourd'hui recours à ce mode de réservation en ligne. Outre la simplification des aspects administratifs, le futur passager accomplit la tâche d'un vendeur traditionnel, dans le sens où il rentre lui-même toutes les informations nécessaires à la réservation dans la base de données de la compagnie. Ainsi, cette innovation permet des économies de personnel.

### Une relation clients attrayante et efficace

Elle consiste, par une communication « choc », à promouvoir l'offre à bas prix de la compagnie. Ainsi la compagnie a développé le service « Ding! », une application téléchargeable à partir de son site qui donne au client l'accès à des offres promotionnelles exclusives en temps réel. Après avoir indiqué son code postal et l'aéroport le plus proche de son domicile, le client est informé des

offres Southwest susceptibles de l'intéresser dès l'instant où il se connecte à Internet. « Ding! » envoie des alertes à l'internaute dans un style ludique, créant une atmosphère particulière entre Southwest et le client, ce qui rend la recherche de la meilleure offre plus divertissante. Voici un exemple de message: « Les prix du pétrole ont augmenté. Ce n'est pas une blague! Prenez Southwest pour éviter d'être à sec ». La particularité de ce service est de proposer des offres promotionnelles qu'on ne trouve pas sur le site de Southwest. Ces offres défient toute concurrence et sont réservées aux utilisateurs du service. Selon Tom Parons, expert dans le domaine du transport aérien, « "Ding!" est le moyen le plus divertissant et le plus innovant pour trouver des billets à tarifs très bas sur le net ». Les chiffres confirment d'ailleurs cette affirmation. Deux mois et demi après son introduction en février 2005, ce service a généré un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de dollars! Southwest arrive donc à constamment innover afin de garder une longueur d'avance sur ses concurrents.

### Les caractéristiques du modèle aujourd'hui

Suivant le modèle *low-cost* innovant de Southwest Airlines, plusieurs compagnies ont vu le jour en Europe dans les années quatre-vingt-dix grâce à la libéralisation du transport aérien. Afin d'offrir des prix bas et un service compétitif face aux compagnies majors (comprendre les compagnies traditionnelles), les *low-cost* se

focalisent sur ce qui fait la clé de leur succès : la simplification des process, des opérations à la distribution, en vue d'une minimisation des coûts, en général de 30 à 40 % inférieurs à ceux des compagnies traditionnelles.

### Une capacité en sièges densifiée

La configuration d'un avion de compagnie *low-cost* est différente de celle d'une compagnie classique. En effet, de l'espace est gagné à deux niveaux : absence d'une classe affaires qui occupe généralement plus de place et réduction de l'espace entre deux rangées. Grâce à ces deux facteurs, le Boeing B-737 de la flotte d'easyJet comporte 149 sièges alors que celui de British Midland se limite à 124 places, soit un gain en capacité de 20 %.

### Des taux d'utilisation élevés

En comparaison avec les compagnies classiques, les avions des compagnies *low-cost* effectuent des demi-tours plus rapides. Un demi-tour est la période de temps durant laquelle l'avion est immobilisé au sol entre son atterrissage et son décollage suivant. Les compagnies traditionnelles offrent un service de voyage de « bout en bout » en un temps minimum. Concrètement, les correspondances dans les « hubs » de ces compagnies sont programmées de façon à ce que le passager puisse arriver le plus rapidement possible à sa destination finale. Ainsi, l'avion faisant le dernier tronçon du voyage doit attendre que l'avion du tronçon précédent soit arrivé avant de décoller. Il en résulte une augmentation du temps de « demi-tour », et donc une diminution du taux d'utilisation de ces avions.

Les compagnies *low-cost*, elles, n'ont pas cette contrainte de correspondance ; elles ont également d'autres avantages qui leur permettent de faire des demi-tours plus rapides :

- l'utilisation d'aéroports secondaires moins congestionnés ;
- un temps de ménage court entre deux vols, en partie grâce à l'absence de plateau-repas dans le prix du billet ;
- un embarquement plus rapide grâce au libre placement ;
- un personnel directement intéressé aux gains de productivité.

En définitive, le taux d'utilisation des avions *low-cost* est en moyenne 20 à 30 % plus élevé que celui des compagnies classiques.

### Des taux de remplissage élevés

Le choix des trajets proposés par les compagnies *low-cost* n'est pas fait au hasard. Celles-ci font attention à mettre en place des connexions là où la demande est forte, de manière à être sûres de pouvoir assurer un maximum de vols

quotidiens sans pour autant que le taux de remplissage diminue. Ainsi, les compagnies *low-cost* affichent généralement des taux de remplissage tournant autour des 85 %, alors que celui des compagnies traditionnelles est en moyenne de 70 %.

### Des coûts fixes optimisés

Le prix du carburant est sensiblement le même pour toutes les compagnies en raison de la fluctuation du cours du pétrole. Il est donc peu probable que les *low-cost* puissent l'optimiser différemment des majors. Il semble d'ailleurs que les compagnies traditionnelles, plus grandes, aient un pouvoir de négociation supérieur, à travers une politique de couverture pétrole, leur permettant ainsi d'être plus efficaces que les *low-cost*.

De la même manière, les coûts de personnel des compagnies *low-cost* sont sensiblement les mêmes que ceux des compagnies classiques. Mais, grâce au fort taux d'utilisation des appareils, le personnel des compagnies *low-cost* travaille plus et le rendement est donc plus élevé.

Par ailleurs, le choix d'une flotte unique fait économiser des coûts de formation. En effet, la diversité des appareils de compagnies classiques requiert que les pilotes soient formés pour chaque type d'avion. Concernant le personnel en cabine, les économies sont réalisées sur le nombre de personnes. L'absence de repas servis à bord permet des effectifs moindres par rapport aux compagnies classiques. Par exemple, sur un avion de taille comparable, easyJet utilise trois personnes alors qu'une compagnie traditionnelle en emploierait quatre ou cinq.

Enfin, l'organisation du système « point à point » dans laquelle l'avion rentre chaque soir dans sa « base » facilite la gestion du personnel. Les salariés peuvent rentrer chez eux en fin de journée : il n'y a pas de « frais de mission » à prendre en compte.

Concernant les frais de maintenance, la flotte unique permet ici encore de faire de nombreuses économies. Tout d'abord, le personnel technique n'a besoin d'être formé que sur un seul type d'appareil. Ensuite, la gestion des stocks de pièces est simplifiée, le nombre de références étant limité. Concernant les coûts élevés liés aux équipements ou aux hangars, les entreprises *low-cost* font appel à la sous-traitance, ce qui permet de rendre ces coûts variables.

### Analyse des coûts incompressibles

Appartiennent à cette catégorie les postes liés au carburant, aux assurances et aux taxes de survol. Ces coûts sont similaires, quel que soit le type de compagnie, *low-cost* ou traditionnelle. L'économie réalisée par les *low-cost* est néan-

*Les coûts de personnel des compagnies low-cost sont sensiblement les mêmes que ceux des compagnies classiques*

moins visible quand on convertit ces frais en coûts par siège et par kilomètre, grâce à deux principaux facteurs :

- le plus fort taux d'utilisation quotidienne des appareils qui, par exemple, augmente la productivité du personnel navigant;
- la densification plus forte des cabines qui diminue les coûts quand on les convertit en unité siège-kilomètre, à taux de remplissage égal.

### Les aéroports secondaires

Beauvais, Carcassonne ou Limoges ne sont pas les aéroports les plus connus en France, et pourtant ils drainent un flux croissant de passagers, année après année. Ceci est essentiellement dû à l'implantation des compagnies *low-cost* dans ces aéroports, dits secondaires ou régionaux. En effet, ces aéroports ne se situent pas à proximité des grandes zones urbaines – comptez 1 h 15 pour relier Paris à Beauvais – et offrent donc des taxes d'aéroport largement inférieures à celles des aéroports majeurs. Les faibles taxes des aéroports secondaires s'insèrent parfaitement dans le modèle économique des compagnies *low-cost* qui tend à limiter au maximum les coûts.

L'utilisation d'aéroports secondaires est une aubaine pour les régions enclavées, voyant ici l'opportunité de créer des emplois, de développer le tourisme et d'autres services que les passagers sont en droit de demander. Les retombées économiques pour les régions concernées sont impressionnantes. À Limoges, celles-ci sont estimées à 200 millions d'euros par an. Il est donc facile de comprendre que, pour attirer les compagnies *low-cost*, les collectivités sont prêtes à leur accorder des subventions, au risque de créer un déficit d'exploitation pour l'aéroport. Ainsi, les compagnies utilisatrices de l'aéroport (Ryanair et Flybe) ont bénéficié d'aides à hauteur de 800 000 euros. Les subventions participent donc à la réduction des coûts de fonctionnement des *low-cost*.

### La vente directe

On ne trouve que rarement des billets de compagnie *low-cost* en agence de voyage. Pourquoi ? L'agence de voyage serait un intermédiaire, qui se rémunérerait sur le prix du billet, et représenterait donc un coût supplémentaire pour la compagnie. Dans le modèle *low-cost*, la vente se fait directement entre la compagnie et le client, soit par Internet sur le site de la compagnie, soit via son centre d'appels ou bien directement au guichet de la compagnie à l'aéroport. Aujourd'hui, la réservation par Internet est privilégiée par les *low-cost* car c'est la moins coûteuse : le client rentre lui-même ses coordonnées dans la base de données et crée seul son

ticket. Il y a ni frais d'impression de billet ni de rémunération de personnel pour ces opérations.

### Les recettes annexes

Une autre clé de la rentabilité des *low-cost* réside dans les recettes annexes qu'elles génèrent, devenues un enjeu majeur dans le contexte de hausse des taxes et de ralentissement économique. Ces recettes annexes correspondent à la vente de produits ou de services autres que la vente de billets. Elles deviennent de plus en plus une composante essentielle des résultats financiers. Elles se fondent sur la mise en place de produits à forte valeur ajoutée répondant aux attentes de certains clients. Pour cela, les *low-cost* ont construit des sites Internet, ergonomiques et faciles d'accès, pour établir une commercialisation efficace de gros volumes de ventes de ces services. Ces recettes n'ont d'annexes que le nom, puisqu'elles ont représenté 16,5 % du chiffre d'affaires de Ryanair et 10,5 % de celui d'easyJet en 2006.

Ces recettes annexes sont de différentes sortes :

- les services « à la carte » liés au transport : réservation par téléphone, assurances, services prioritaires pour l'enregistrement et l'embarquement, comme l'option « *easy speedy boarding* » d'easyJet, sièges attribués, prestation et vente à bord, VOD (vente de casques et de films à la demande, le personnel de bord percevant un intéressement sur le volume réalisé), salons en aéroport, etc. ;

- les hausses tarifaires déguisées : frais perçus lors d'un règlement par carte de crédit sur le site, paiement pour transporter un bagage en soute ou pour bénéficier d'un fauteuil roulant ;

- les services sur commission : hôtels, location de voiture, transfert, parking, package voyage organisé, guide de voyage, etc. ;

- la capitalisation autour de la marque : déclinaison de la marque sur d'autres secteurs d'activité pour mettre à profit la notoriété de *discount* des compagnies *low-cost*. Ainsi, easyJet a lancé de nouvelles marques dans d'autres secteurs d'activités : easyCar, easyHotel, easyBus..., et Ryanair a créé un nouveau site, RyanairMoney, pour commercialiser des assurances voyage, voiture, habitation, vie.

## ÉTAT DES LIEUX DES LOW-COST EN EUROPE

### Une typologie diversifiée

Le phénomène *low-cost* n'est pas un tout homogène, dans le sens où il existe plusieurs types de compagnies *low-cost*, chacun correspondant à une stratégie particulière. Il existe à l'heure actuelle une cinquantaine de compagnies *low-cost* en Europe, pouvant être regroupées en cinq catégories distinctes, en fonction de leur origine, du produit et du segment de clientèle visé.

### Les *low-cost* domestiques

Leur rayon de desserte se concentre sur un marché domestique, le but étant de faire figure de spécialiste national et de devenir leader sur le territoire. Pour cela, la compagnie propose des liaisons intérieures de qualité, avec en général de nombreuses escales desservies et des fréquences conséquentes. L'avantage de se concentrer sur un marché domestique réside dans les étapes courtes, ne nécessitant pas de service à bord élaboré. Les vols se situent surtout autour des horaires de pointe, permettant l'aller et retour dans la journée. Les *low-cost* domestiques assurent également des liaisons vers les grandes capitales européennes et des destinations purement loisirs.

Norwegian est l'exemple typique de cette catégorie. La compagnie opère en moyenne 29 fréquences hebdomadaires par ligne sur son réseau naturel norvégien. La concurrence *low-cost* est quasi-absente de son réseau et sa prise de contrôle de la *low-cost* FlyNordic lui a permis de dupliquer son modèle sur le marché suédois. Flybe partage cette vision stratégique : 70 % des fréquences de la compagnie concernent des liaisons domestiques britanniques, notamment des lignes dites affaires, c'est-à-dire visant une clientèle de *business men*, qui constitue 36 % de la clientèle de Flybe.

### Les *low-cost* à rayonnement européen

Les compagnies easyJet et Ryanair, les deux *low-cost* leaders en Europe représentant – en 2008 – 35 % de l'offre en sièges *low-cost*, font partie de ce sous-groupe. Elles se sont peu à peu étendues sur tout le continent, en imposant leur marque à travers une communication originale et efficace fortement médiatisée.

La cible naturelle correspond aux passagers voyageant dans le cadre de leurs loisirs. Cependant l'offre s'adresse de plus en plus aux hommes d'affaires.

Ces compagnies ont constitué leur réseau autour d'une base – Dublin pour Ryanair, Londres pour easyJet – y implantant leur flotte et leur personnel navigant. Elles ont établi des liaisons à fort potentiel de trafic, par création de demande ou en captant une clientèle sensible aux prix auprès des compagnies majors. Elles ont ensuite étendu ce modèle en reliant des destinations à d'autres bases dans des pays de plus en plus nombreux. Une nouvelle desserte peut ensuite devenir une base si le trafic qui y arrive devient aussi important que celui qui en repart.

### Les nouveaux entrants d'Europe de l'Est

L'élargissement de l'UE vers l'est s'est traduit par l'émergence de nouvelles compagnies *low-cost*, attirées par l'espérance d'un fort potentiel

de trafic et de fortes marges rendues possibles par le faible coût du travail. Tout comme SkyEurope, WizzAir en est l'exemple. Elle a ouvert sa première base à Katowice en Pologne, avant de s'étendre peu à peu dans d'autres pays de l'Est (Varsovie, Gdansk, Budapest, Sofia), se spécialisant ainsi sur les flux Est-Ouest. Sa cible est la clientèle immigrante travaillant en Europe de l'Ouest, ainsi que la clientèle touristique désireuse de découvrir les nouvelles destinations bon marché d'Europe de l'Est.

### Les anciennes compagnies charters

Elles sont basées sur les gros marchés porteurs de touristes comme le Royaume-Uni, l'Allemagne et les pays nordiques qui recherchent des destinations « soleil ». Rassemblées autour de voyagistes, elles sont aujourd'hui nombreuses en Europe : TUIfly, regroupant Hapag Lloyd Express et Hapag Fly, Jetairfly et Thomsonfly pour le groupe TUI, Mytravellite, My travel Airways et Condor pour le groupe Thomas Cook. Leur stratégie est différente des autres *low-cost* car elle est élaborée par leur maison mère pour développer l'ensemble de leur activité loisirs, incluant également hôtels, voyages organisés, etc.

### Les filiales des majors

Certaines compagnies traditionnelles, pour répondre à la concurrence montante des *low-cost* et aux évolutions du marché, ont choisi de développer leur propre filiale *low-cost* pour contrer ces nouveaux entrants ou pour se développer sur de nouveaux marchés. C'est le cas d'Air France-KLM avec sa filiale Transavia, d'Iberia avec Clickair, de Lufthansa avec Germanwings, de LOT avec Centralwings, de Singapore Airlines avec Tiger Airways, de Japan Airlines avec JAL express, ou encore de BMI avec bmibaby. Le but pour les compagnies majors est de protéger une partie du *business* en danger ou d'attaquer la partie du marché la plus sensible au prix, tout en restant positionnées sur leur propre *business model* basé sur leur *hub*.

### Un développement rapide

#### En Europe

Le paysage *low-cost* en Europe est en perpétuelle évolution. Depuis 2002, les fréquences opérées par des *low-cost* ont été multipliées par 3, tandis que le nombre de lignes a été multiplié par 4,5. Entre temps, les trois principales compagnies, Ryanair, easyJet et Air Berlin, ont renforcé leur position, leur part de marché actuelle étant respectivement de 21 %, 16 % et 11 % en termes de sièges offerts. D'autres compagnies ont fait faillite (Air Lib, Aeris), et de très nombreux acteurs ont émergé, entraînant

un morcellement du secteur et un éclatement plus important des parts de marché. À l'heure actuelle, 49 compagnies *low-cost* en Europe représentent 37 % du nombre total de sièges offerts par l'ensemble du secteur, contre 24 % en 2004.

Ryanair, dont le modèle reste fondé sur la desserte d'aéroports secondaires, avec moins de sept fréquences hebdomadaires, est encore faiblement exposée à la concurrence de ses semblables. La compagnie est en monopole *low-cost* sur 85 % de ses lignes, avec easyJet comme principal concurrent. Norwegian est dans la même situation, puisque la compagnie opère 75 % des vols *low-cost* au départ d'Oslo. De même, Flybe reste peu concurrencée sur les liaisons Grande-Bretagne-Europe; en revanche sur 45 % de ses fréquences domestiques au Royaume-Uni, elle doit faire face à la présence d'au moins une autre *low-cost*, bmibaby étant son principal adversaire.

Clickair et Vueling, qui ont densifié leur offre au départ de l'Espagne, subissent la concurrence venue du Nord, easyJet et Air Berlin principalement.

Air Berlin, forte de sa fusion avec LTU, renforce sa position sur les liaisons existantes, spécialement au départ de Düsseldorf. Depuis Berlin, la compagnie doit faire face à la forte concurrence de Hapag Lloyd Express, easyJet et Germanwings.

Le taux de pénétration des *low-cost* en Europe, c'est-à-dire la part de marché *low-cost* en sièges disponibles sur les flux entre intra-européens hors liaisons domestiques, atteint 44 % en 2009. En se penchant sur la déclinaison de ce taux par pays, on s'aperçoit que l'Espagne est en tête (71 %), talonnée par la Grande-Bretagne (64 %) et la Pologne (61 %). L'Italie arrive en 7<sup>e</sup> position (46 %), suivie par l'Allemagne (45 %) et la France (36 %). Comment expliquer cette faible pénétration du marché français par rapport à ses voisins européens ?

### En France

La faible pénétration du marché français a plusieurs sources: les Français ont l'habitude d'utiliser leur véhicule pour se rendre sur les destinations du pourtour méditerranéen, ce que soit la Côte d'Azur, l'Italie ou l'Espagne. Ensuite, les flux Est-Ouest décrits précédemment concernent moins la France que ses voisins, ce qui explique la faible présence des nouvelles *low-cost* d'Europe de l'Est. Enfin, le TGV joue un rôle puisqu'il conserve 80 % de part de marché sur le marché domestique (6 % pour les *low-cost* en 2008).

Cependant, force est de constater que les compagnies *low-cost* se développent à grande vitesse au départ de la France vers l'Europe.

Ainsi, si leur taux de pénétration est de 36 % en 2008 sur ces flux, il était de 24 % il y a quatre ans. easyJet est la mieux implantée, avec 31 % des sièges, suivie par Ryanair avec 29 %. En termes de trafic, cette évolution est encore plus nette: le nombre de passagers transportés par les *low-cost* sur les mêmes flux a augmenté entre 2004 et 2008 de près de 120 % !

Ryanair se concentre, comme partout ailleurs en Europe, sur des aéroports secondaires, le principal d'entre eux étant Beauvais. Cependant, la compagnie bénéficie aussi de l'ouverture de terminaux *low-cost* dans les plus grandes agglomérations françaises, par exemple le « Terminal Mp2 » inauguré à Marseille en septembre 2006. Ce terminal a entraîné une croissance du trafic au départ de Marseille-Provence de 14 % en 2007. Ryanair en est le principal acteur et y a établi une base. S'y côtoient également les compagnies Germanwings, bmibaby, easyJet, Myair et Jet4you.

La compagnie easyJet a choisi de s'installer sur de grands aéroports, en y offrant un nombre de fréquences important. En 2008, elle a ouvert coup sur coup une base à Paris-CDG (Roissy) en février et une à Lyon-Saint Exupéry en avril, ce qui lui a permis de passer de 50 à 73 lignes de et vers la France en un an. Désireuse de tirer profit d'axes mal desservis par le TGV, la *low-cost* a également ouvert les lignes Paris-CDG/Biarritz, Toulouse/Lyon et Bordeaux/Lyon, y proposant un vol le matin et un vol le soir, permettant ainsi l'aller et retour dans la journée, offre directement adressée à une clientèle d'hommes d'affaires. Il faut y voir une stratégie claire d'easyJet à long terme de faire de l'Hexagone un marché cible pour son développement, comme le rappelle en 2008 son président: « Avec un taux de pénétration du *low-cost* inférieur de moitié à la moyenne européenne, la France offre d'extraordinaires opportunités de développement pour une compagnie comme la nôtre ».

À l'instar de Marseille et Lyon, d'autres terminaux *low-cost* voient le jour dans les principales villes de France. Les compagnies *low-cost*, à commencer par Ryanair et easyJet, y voient clairement leur avantage puisqu'elles peuvent accéder à des plates-formes proches des centres-villes sans toutefois s'acquitter des redevances élevées des aéroports traditionnelles. Ainsi, l'aéroport de Bordeaux-Mérignac a ouvert un terminal *low-cost* fin 2009, tandis que les aéroports de Montpellier et de Nantes prévoient de faire de même en 2012.

### TENDANCES ET PERSPECTIVES DU SECTEUR

Malgré son rapide développement ces dernières années, le modèle *low-cost* doit faire face aujourd'hui à de nouvelles menaces: hausse du prix du carburant, faible capacité d'investissement en raison du ralentissement du contexte

Aujourd'hui,  
le modèle  
*low-cost* aérien  
doit faire face  
à la hausse  
du prix du carburant  
et à un environnement  
hyperconcurrentiel

### LE « REVENUE MANAGEMENT » OU « YIELD MANAGEMENT »

Présent au sein des compagnies traditionnelles comme des *low-cost*, ce principe de gestion vise l'optimisation de la recette. Il s'agit d'adapter au jour le jour, pour chaque vol futur, l'offre tarifaire à la demande prévue.

Un département lui est consacré dans la plupart des compagnies, dans lequel coexistent deux métiers : les analystes « *pricing* » qui définissent en amont pour chaque vol une grille de tarifs correspondant aux différents segments de clientèle, ainsi que les conditions appliquées à ceux-ci (billet remboursable, modifiable...) et les analystes de vols qui gèrent le nombre de places à la vente pour chacun de ces tarifs. Pour cela, ils analysent les statistiques des années précédentes afin de prévoir la demande sur les vols futurs, cherchant à anticiper, pour chaque tarif, combien de passagers seront prêts à voyager moyennant ce prix. Ils fixent également le taux de suroffre (« *overbooking* ») optimal, vol par vol, suivant les courbes historiques d'annulation de réservations.

Ainsi, pour un vol donné dans le futur, en fonction des réservations réalisées, de la demande prévue mais aussi de la conjoncture, le « *revenue management* » va moduler l'offre en actionnant les deux leviers que sont le prix et le stock de places pour chaque tarif.

De par les compétences techniques requises, les métiers d'analystes de vol ou de *pricing* sont hautement qualifiés. Or embaucher de tels profils, en raison des rémunérations associées, va à l'encontre de la minimisation des coûts des compagnies *low-cost*. C'est pourquoi celles-ci ne semblent pas utiliser ce levier du « *revenue management* » au maximum.

Ce modèle s'est répandu de l'aérien vers l'ensemble des activités proposant des produits non-stockables, et l'on retrouve ce département dans des entreprises ferroviaires, d'hôtellerie ou même de ventes d'espaces publicitaires.

économique, environnement hyperconcurrentiel. C'est la raison pour laquelle certaines *low-cost* ont déjà commencé à le faire évoluer.

### Les *low-cost* vers le trafic en connexion ?

L'une des règles d'or du modèle *low-cost* est le principe du demi-tour pour minimiser les coûts. Or, depuis une dizaine d'années, les compagnies traditionnelles ont basé leur stratégie à l'inverse sur leur *hub*, afin de regrouper des passagers provenant de différentes origines sur leur plate-forme pour les réacheminer vers d'autres escales. C'est le chemin que semble prendre Germanwings qui propose désormais des billets en connexion, grâce au service « *Smart Connect* ». Ainsi, pour des connexions de moins d'une heure et demie, les passagers peuvent transiter par l'une des trois bases allemandes de la compagnie : Cologne, Stuttgart et Berlin, vers une deuxième destination, s'acquit-

tant d'un tarif inférieur à la somme des deux billets indépendants.

### Les *low-cost* vers le long courrier ?

La minimisation des coûts est au centre du *business model low-cost*. Or, si les *low-cost* sont parvenues à atteindre des coûts unitaires de 30 % à 40 % moindres que les majors sur le moyen courrier, le même schéma est inimaginable sur le long courrier, en raison du prix du carburant avant tout, mais également des redevances, des coûts de la flotte et de l'hébergement du personnel en escale.

Pourtant, même si leur marge de manœuvre en termes d'avantages compétitifs est mince, certaines *low-cost* parient sur la combinaison simplifiée d'un maillage *low-cost* moyen courrier et de réseau long courrier à vocation loisirs. C'est le cas d'Air Berlin, la troisième *low-cost* européenne, qui a récemment acquis la compagnie de loisirs allemande LTU, qui dessert actuellement une vingtaine de destinations long courrier. L'objectif est clair : développer une plate-forme de connexions moyen et long courrier sur les deux bases communes à Düsseldorf et Munich, en utilisant Air Berlin. Cela permet d'acheminer les passagers de toute l'Europe via ces bases et de les répartir sur le long courrier grâce aux avions de LTU.

Ryanair semble réfléchir à une approche similaire, au travers de son intérêt avoué pour Air Lingus, dont elle détient déjà 30 % du capital...

### Des alliances stratégiques entre *low-cost* ?

À l'instar des compagnies traditionnelles qui ont recours entre elles au partage de codes (ou *code share*<sup>1</sup>) pour développer leur réseau et proposer à leurs clients une offre plus étendue, certaines *low-cost* se livrent à des coopérations stratégiques pour mieux défendre leurs parts de marché. Ce fut le cas du partage de codes entre Norwegian et Sterling (cette dernière ayant fait faillite depuis), c'est le cas de l'américaine Southwest avec la canadienne WestJet depuis fin 2009, et de S7, Air Berlin et Nikki pour les flux croisés entre la Russie, l'Allemagne et l'Autriche.

Enfin, SkyEurope (avant sa faillite) et Myair s'étaient rapprochées pour tirer mutuellement profit de synergies opérationnelles visant « le croisement de l'utilisation des avions, de ventes de billet et un partage des ressources sur les aéroports desservis par les deux *low-cost* ».

### Les *low-cost* tournées vers la clientèle « affaires » ?

Pour continuer à croître, les *low-cost* doivent cibler sans cesse de nouveaux marchés. Non seule-

1. Cf. encadré « Le partage de codes ou "code share" » page suivante.

**LE PARTAGE DE CODES OU « CODE SHARE »**

Lorsqu'une compagnie désire desservir une nouvelle destination et ainsi étoffer son réseau, elle dispose de deux options : opérer de nouveaux vols sur la ligne en question ou s'entendre avec une compagnie opérant déjà cette ligne pour commercialiser des billets sur les vols de celle-ci.

C'est à cette deuxième option que correspond le partage de codes, puisque le vol en question portera à la fois le nom de la compagnie qui l'opère (vendant ses propres billets, à son nom) et celui de la compagnie qui ne fait que le commercialiser.

ment géographiques, mais également de clientèle. Quelques *low-cost* s'intéressent aujourd'hui de près à la clientèle *business*, au potentiel important puisqu'elle devient elle-même sensible au prix. Ainsi, les compagnies doivent mettre en place les services nécessaires à cette clientèle plus exigeante : des fréquences quotidiennes plus nombreuses sur certaines liaisons, des horaires adaptés, des dessertes d'aéroports principaux, la possibilité d'un aller et retour par jour, un programme de fidélisation, etc. C'est la direction prise par JetBlue, Southwest, WestJet et easyJet, cette dernière ayant mis en place une gamme de services payants adaptée : embarquement prioritaire, salons *business* en aéroports, possibilité de prendre un vol plus tôt, etc. Cette stratégie consiste à augmenter le niveau des recettes unitaires grâce à cette clientèle plus contributrice, sans augmenter les tarifs de la clientèle loisirs.

Le phénomène *low-cost* s'est développé ces dernières années à un rythme effréné, induisant de la demande à travers une nouvelle offre de prix très compétitive, mais également captant une partie du trafic des grandes compagnies.

La conjoncture actuelle change toute la donne. D'un côté la baisse du pouvoir d'achat incite de plus en plus de voyageurs à se tourner vers les *low-cost*. En ce sens, cette période de crise peut s'avérer une opportunité pour ces compagnies. Mais cette crise entraîne aussi un ralentissement de la croissance interne des *low-cost* et des difficultés à investir. Ce modèle semble lui-même générer son propre essoufflement. C'est pourquoi certaines *low-cost* reviennent sur le principe d'un produit unique et simplifié, à la base de leur modèle, proposant un produit différencié pour la clientèle affaires, une segmentation tarifaire et une diversification des canaux de distribution. Ces compagnies rentrent-elles dès lors encore dans la catégorie *low-cost*? GoAir, WestJet et JetBlue se désignent elles-mêmes par le terme de compagnies à valeur ajoutée (« *value carriers* ») et Air Berlin de « compagnie hybride ». Plus qu'une adaptation des *low-cost*, n'assistons-nous pas à un rapprochement des modèles *low-cost* et des modèles « *full services* » (« tous services compris ») des grandes compagnies. Il apparaît illusoire de prévoir la fin du phénomène *low-cost*, tant il est désormais ancré dans le paysage aérien. Le processus actuel de faillites et de consolidation va certainement s'amplifier. Mais la survie des compagnies *low-cost* tiendra à leur faculté à renouveler leur modèle sans en bouleverser les fondamentaux. ●

@ Voir aussi les articles publiés en ligne sur le site [www.cndp.fr/revueEcoManagement](http://www.cndp.fr/revueEcoManagement)

## « LA PUBLICITÉ LOW-COST »

Entretien conduit par

Annie Kintzig, professeur agrégé d'économie-gestion au lycée Marey de Beaune

Après 28 années d'expérience dans diverses agences de communication, Jean-Paul Tréguer a créé en octobre 2004, TVLowCost, premier réseau international d'agences de publicité qui se positionne comme un acteur *low-cost* dans la pub TV. Il explique à *Économie et Management* les raisons de ce choix et livre ses convictions sur l'avenir de ce modèle économique.

## « L'ATTEINTE À LA CONCURRENCE PAR LES PRIX »

Auteur

Pascal Oudot, maître de conférences à la faculté de droit de Dijon

Les prix sont libres en France depuis le 1<sup>er</sup> juin 1987. Ce principe général impose aux acteurs économiques de ne pas conclure d'ententes anticoncurrentielles, de ne pas abuser d'une position dominante, de ne pas restreindre la concurrence par les prix. Cet article offre une synthèse des principales dispositions actuelles en matière de fixation des prix et rappelle les sanctions encourues.