

Les compagnies aériennes LOW COST



Sommaire

I. Le transport aérien : un peu d'histoire.....	4
II. La recette des bas prix.....	6
1. Le fonctionnement.....	6
2. Les clés de leur succès.....	9
III. Les conséquences des low cost.....	12
1. Les points faibles et les points forts de ces compagnies.....	12
2. La riposte des compagnies traditionnelles.....	16
3. La perception des clients.....	18
Annexes	
1. Les 3 leaders sur le marché des low cost.....	21
2. Les prestations additionnelles payantes.....	21
3. La répartition des frais pour Air France et pour Ryanair.....	22

Introduction

Les low cost sont des sociétés qui proposent des prix bas et attractifs pour leurs clients. Les pionniers en la matière sont les compagnies aériennes. Ces nouvelles compagnies rencontrent un réel succès, puisqu'elles développent le pouvoir d'achat des ménages en proposant des prix défiant toute concurrence.

Ce modèle est né en 1940 aux Etats-Unis, mais il s'est réellement développé dans les années 70 avec la compagnie Southwest Airlines. Il est seulement apparu en Europe dans les années 90, et à l'heure actuelle ce modèle connaît un grand succès notamment grâce à la libéralisation du marché aérien. Les leaders dans ce domaine sont Ryanair, EasyJet et Thomsonfly. Ryanair est une société irlandaise, avec un chiffre d'affaire de 2,24 milliards d'euros en 2007 et elle possédait 11,4 % de part de marché en 2004. EasyJet, dont le siège est au Royaume-Uni, réalise un chiffre d'affaire de 2,713 milliards d'euros en 2007 et a 14,4 % de part de marché en 2004. Thomsonfly situé également au Royaume Uni a fait un chiffre d'affaire de 1,64 milliards d'euros en 2006 (cf annexe 1).

Ce concept ne s'est pas limité au transport aérien mais il s'est développé dans d'autres secteurs comme la vente de véhicule (exemple : la Logan), la grande distribution avec le hard discount...

Notre étude sera centrée sur les low cost dans le secteur du transport aérien. Nous verrons dans une première partie l'arrivée des low cost sur le marché, ensuite nous traiterons la manière dont ces compagnies arrivent à diminuer leurs coûts. Enfin, nous présenterons la façon dont les acteurs réagissent face à ce nouveau concept.

I. Le transport aérien : un peu d'histoire...

Autrefois, le transport aérien était très règlementé mais la libéralisation a permis l'ouverture à la concurrence et la naissance d'un nouveau modèle : les low cost. Cette déréglementation peut être divisée en trois grandes périodes :

- *De 1950 à 1970*

Juste après la seconde guerre mondiale, les Etats réglementent le marché du transport aérien. En effet, le transport aérien n'est pas une activité comme les autres. Avec son caractère prestigieux, mais aussi stratégique, il a constitué un enjeu particulier pour les Etats car les compagnies servaient à la fois d'outil de développement économique et d'ambassadeur à l'étranger. Il fallait donc imposer des règles très strictes en matière de contrôle des appareils, de qualification des équipages...

Les Etats encouragent ainsi la création de compagnies aériennes nationales (exemple : Air France) et fixent les règles de sécurité afin d'encourager les consommateurs à prendre l'avion en toute tranquillité (source : *Alternatives économiques*, n° 104, Février 1993).

A cette époque, le marché aérien est un marché monopolistique. Des barrières à l'entrée empêchent les compagnies étrangères de concurrencer les compagnies nationales. Les lignes sont ouvertes sur la base de la réciprocité (Air France ne pourra desservir Rome que si Alitalia peut desservir Paris). Un Cartel (l' IATA : Association internationale du transport aérien) fixe les prix pour chaque ligne. Ces prix sont élevés ce qui limite la clientèle aux classes aisées.

- *De 1978 à 1997*

En 1978, Alfred Kahn « le père de la déréglementation aérienne » convainc le président Carter des bienfaits de la libéralisation. Il lui assure que la suppression des obstacles législatifs et administratifs qui empêchent la concurrence, va permettre la fluidité du marché (source : Caroline Talbot, *Le Monde*, 31 mai 2000).

Le 1er avril 1997, l'Europe se libéralise. Depuis cette date, les compagnies aériennes européennes peuvent opérer sur les routes intérieures des autres Etats membres (source : François Bostanavon, *Le Monde*, 7 octobre 1999).

- *De 1997 à la naissance des low cost*

La déréglementation a rendu le marché aérien concurrentiel. Un très grand nombre de compagnies se sont créées (Air Liberté, Virgin...), ce qui répond à la condition d'atomicité. La place d'avion est un produit relativement homogène qu'il est difficile de différencier. Avec le système de location d'avions, les entreprises peuvent entrer et sortir facilement du marché. Le système informatique de réservation permet à tout acheteur de connaître les quantités offertes, les prix, et de choisir la compagnie et la place la moins chère : transparence. Enfin, l'objet même des avions est d'être mobile. Ceci correspond aux conditions de la concurrence pure et parfaite.

D'après François Vellas, Directeur du CEREST (Institut de Recherche pour l'Economie de Service et de Tourisme), à l'université de Toulouse *“les compagnies aériennes offrent des produits similaires. D'une classe affaires à une autre, les différences sont minimes. Faut de avoir le monopole d'exploitation de tel avion, les compagnies ne peuvent pas réellement se différencier par le produit à l'inverse d'autres activités économiques. Dès lors, elles ne peuvent que se différencier par le prix”*. Or, cette bataille par le prix est gênée par la structure des coûts. *“Les équipements et les services d'aéroports sont des marchés oligopolistiques. Il n'existe que deux constructeurs, Airbus et Boeing, qui vient de racheter Mc Donnell Douglas. Et pour atterrir à Paris, vous êtes bien obligés de passer par Aéroports de Paris !”*, poursuit-il. Sans oublier le prix du carburant qui est le même pour tous. Il reste donc deux issues pour négocier ses coûts puis ses prix à la baisse : l'économie d'échelle et la compression des coûts salariaux (source : François Guérault, *Alternatives économiques*, n° 146, mars 1997).

Les compagnies aériennes arrivent à dégager des économies d'échelle en divisant leurs coûts fixes par un nombre élevé de voyageurs, ce qui diminue le coût unitaire et permet d'offrir des prix concurrentiels. L'amortissement des coûts fixes se fait principalement en offrant le maximum de correspondance à leur clientèle, en essayant de la fidéliser (points et voyages gratuits, ristournes...) et en informatisant la gestion du parc d'avions.

Pour diminuer leurs coûts salariaux, les firmes aériennes réduisent leurs emplois, ce qui augmente la productivité des travailleurs restants et diminue le coût variable unitaire.

Elles embauchent de jeunes salariés, qui coûtent moins cher que les anciens, et leur propose des contrats à durée déterminée afin de pouvoir s'en séparer plus facilement et de les obliger à être productifs pour qu'ils décrochent un emploi à durée indéterminée.

Afin de faire face à cette concurrence, certaines compagnies se différencient pour obtenir un petit monopole sur leur segment de marché (concurrence monopoliste). C'est grâce à cela que les vols à bas coûts ont vu le jour. Ces compagnies low cost arrivent à minimiser ceux-ci grâce à différentes techniques que nous allons vous présenter dans la deuxième partie.

II. La recette des bas prix

a. Le fonctionnement

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, le low cost consiste à fournir aux consommateurs des tarifs très attractifs. Ces compagnies aériennes arrivent à obtenir des tarifs peu élevés grâce à une stratégie de minimisation des coûts au niveau des services, des infrastructures et des infrastructures.

- *Les services*

Les compagnies à bas tarifs offrent des services différents de ceux des compagnies aériennes traditionnelles. En effet, les low cost n'effectuent pas le placement des passagers lors de l'enregistrement des bagages. Ce libre placement permet de faire des économies sur les frais de gestion lié au système d'embarquement, et invite par conséquent les passagers à embarquer plus tôt pour avoir les places qu'ils désirent. Cela contribue ainsi à la ponctualité des vols. De plus, les repas ne sont pas compris dans le prix du billet, ils sont payants.

Ensuite, les compagnies low cost renoncent à instaurer des programmes de fidélité comme les entreprises traditionnelles. Ce qui leur permet d'éviter le coût que ces programmes pourraient provoquer. Leur seul objectif est de proposer le tarif le plus faible.

Enfin, la vente des billets d'avion ne se fait que par Internet. En effet, grâce à ce système, les compagnies à bas prix évitent les marges des intermédiaires comme les agences de voyage mais également la rémunération des effectifs du service commercial, puisqu'il n'existe pas.

- *Les info-structures*

Au niveau des info-structures, c'est-à-dire de la gestion des itinéraires et des escales, les compagnies à bas prix préfèrent décoller et atterrir dans des aéroports dits « secondaires » (comme Beauvais, Gérone...) pour avoir des taxes et redevances moins élevées. Ils choisissent ces aéroports car les infrastructures sont moins onéreuses. De plus, la gestion est plus simple et les compagnies low cost possèdent un certain pouvoir de négociation (car les compagnies basées sur les aéroports secondaires sont peu nombreuses).

Ensuite, à l'inverse des compagnies traditionnelles, les compagnies à bas prix ne s'occupent pas des correspondances, elles font ce qu'on appelle du « point par point ». Les avions ne font que des rotations sur les mêmes aéroports. Cette technique permet de faire des économies sur les charges liées au stationnement de l'avion et sur la gestion opérationnelle lorsqu'un avion attend les passagers d'un autre avion qui a du retard.

Ce qui prime également chez les low cost c'est de faire le plus de rotations possibles dans la journée avec un temps d'escale assez court. En moyenne, ce temps pour un low cost est de 25 minutes contre 45 minutes pour les compagnies traditionnelles. Ce gain de temps est permis grâce à une optimisation de la gestion des interventions au sol. Par exemple, ce sont les hôtesses qui font le nettoyage au lieu de faire appel à une société extérieure. Cette technique permet également d'avoir une productivité plus importante des agents de bord (ils effectuent beaucoup de tâches pour le même salaire).

Enfin, pour faire des économies sur le carburant ces compagnies achètent en avance et en grande quantité.

- *Les infrastructures*

Les infrastructures sont un poste de dépense important pour les compagnies aériennes donc si les compagnies low cost veulent avoir des bas tarifs elles doivent absolument trouver des moyens pour réduire ce poste. Leur solution a été d'acheter le même modèle d'avion neuf ou assez récent pour toute la compagnie (le plus souvent il s'agit d'un Boeing 737 ou d'un

Airbus A320). Cette technique permet de faire des économies sur les coûts d'entretien. Mais cela a aussi permis de faire des économies sur les coûts de formation car celle-ci est spécifique pour chaque type d'appareil.

De plus, les avions sont dotés de plus de sièges que les compagnies classiques, environ 10% de plus (par exemple, chez Easyjet, le nombre de sièges sur un Airbus A319 passe donc de 142 à 156). Cette augmentation permet d'avoir une charge au siège par kilomètre moins importante (les charges fixes sont réparties sur un plus grand nombre de passagers).

Enfin, les avions ne sont composés que d'une classe unique car les compagnies low cost suivent une politique de minimisation des coûts pour leur client. Les compagnies traditionnelles vendent rarement toutes leurs places en première classe et les low cost ont ainsi voulu éviter cela.

C'est grâce à ces différentes techniques de réduction des coûts que les compagnies low cost comme Ryanair et Easyjet arrivent à proposer un tarif en moyenne deux fois moins cher qu'Air France.

Voici un comparatif entre les différentes compagnies :

Low Cost	Compagnies traditionnelles
Droit à un verre d'eau à bord	Droit à un repas
Placement libre	Placement organisé
Plus de sièges	Plus de places entre deux sièges
Classe unique	1 ^{ère} et 2 ^{ème} classe et même business classe
Basé dans des aéroports secondaires	Basé principalement sur des aéroports principaux
Nombre de rotations plus importantes	Temps d'escale plus important
Personnel à bord limité et polyvalent	Plus de personnel à bord
Réservation uniquement sur Internet	Réservation avec des intermédiaires (exemple : agences de voyages)
Un seul type d'appareil	Leur flotte est plus diversifiée
Pas de correspondances	Tous types de correspondances
Court et moyen trajet	Long, moyen et court trajet
Pas de programme de fidélité	Programme de fidélisation individuel et relations entreprise

Par exemple : pour Ryanair, le personnel à bord représente 13% des coûts contre 30% pour Air France tandis que la part du carburant est plus importante chez Ryanair que chez Air France (cf annexe 3).

Au final, on arrive à une baisse des coûts de 40 à 60 % grâce aux différentes stratégies des low cost. En procédant ainsi, les compagnies à bas prix peuvent pratiquer des prix aussi attractifs notamment grâce à la publicité. Celle-ci est payée par tous les médias car l'offre semble tellement incroyable que les médias la relaient rapidement et facilement. Ces compagnies cherchent à :

- se faire connaître par un nouveau public ;
- augmenter le trafic sur les aéroports pour atteindre les objectifs et bénéficier des subventions locales ;
- augmenter les cours des actions en insistant sur le fait que le marché ne fait que croître ;
- accroître les parts de marché.

b. Les clés de leur succès

a. Les facteurs contribuant à la réussite du modèle

Le modèle low cost a pu se développer rapidement grâce à différents éléments comme :

▪ *La libéralisation du marché aérien*

Le low cost aérien s'est envolé grâce à l'ouverture des marchés à la libre concurrence. En effet, le marché du transport aérien était considéré comme un marché contestable selon la théorie de Beaumol, c'est-à-dire un marché sur lequel la concurrence potentielle (la « menace » d'entrée d'une entreprise concurrente) garantit les prix concurrentiels, même si le marché est en réalité dominé par une seule ou par plusieurs entreprises.

A partir des années 80 aux Etats-Unis le transport aérien international s'est réorganisé après le vote en 1978 d'une loi de déréglementation : Airline Deregulation Act (ADA). Grâce à cette nouvelle réglementation, les prix des billets ont baissé. Durant les années 1990, les prix ont diminués de 25% et ainsi le nombre de passagers a augmenté de 38% soit 369 millions de personnes en plus (Source : Caroline Talbot, *Le Monde*, 31 mai 2000).

En Europe, il a fallu attendre 1997 pour qu'une déréglementation du transport aérien soit mise en place. Cette déréglementation totale a permis au marché de desservir n'importe

quel aéroport des pays de l'Union Européenne. Ceci a mis fin à l'oligopole des compagnies nationales comme Air France sur les liaisons intérieures en ouvrant la porte à la concurrence, faisant ainsi exploser le nombre de compagnies aériennes low cost en Europe.

- *Internet*

Les low cost ont choisi de proposer leurs offres sur Internet puisque la plupart des ménages ont accès facilement à ce système. En effet, Internet représente une grande part des réservations des compagnies low cost comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Compagnies	Part de réservation en ligne	e-services
Easyjet	97 %	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement en ligne pour les passagers sans bagage • Modification en ligne des réservations
Ryanair	98 %	<ul style="list-style-type: none"> • Modification en ligne des réservations • Enregistrement en ligne pour les passagers sans bagage • Enregistrement des bagages en ligne lors de la réservation • Réservation d'une assurance voyage
Virgin Express	80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Modification en ligne des réservations • Réservation en "add-on" (espace supplémentaire pour les jambes, assurances...)

Source : *Le Journal du Net*

De plus, Internet a permis aux consommateurs de prendre conscience de ces nouvelles compagnies aériennes low cost et de pouvoir choisir la compagnie offrant les meilleurs tarifs en ayant simplement recours au comparateur de prix, par exemple.

- *Le pouvoir d'achat*

Le pouvoir d'achat des consommateurs ne fait que diminuer ce qui a contribué au développement des compagnies low cost. Les consommateurs ont ainsi continué à voyager. Cette baisse du pouvoir d'achat a poussé le consommateur à faire des achats rationnels et ainsi être plus attentif et averti face aux tarifs proposés.

Cependant, le low cost ne se limite pas aux seuls clients touchés par la baisse du pouvoir d'achat mais s'étend également à tous ceux qui estiment avoir payé trop longtemps trop cher.

b. Les deux leviers contribuant au bénéfice

Les low cost arrivent à accroître leur recette, grâce à deux leviers :

- *Les prestations annexes payantes*

Les compagnies low cost offrent des services auxiliaires à forte marge (cf annexe 2). Ces services comprennent l'assurance voyage, la location de voiture, la réservation de nuitées d'hôtels, la réservation d'accès aux salons des aéroports, la réservation d'emplacement de parking dans les aéroports, la réservation de bus/navette pour les transferts,... Aujourd'hui, ces services représentent 14% des revenus de la compagnie irlandaise Ryanair.

- *Le prix du billet*

Malgré un coût de production faible le prix du billet peut s'avérer aussi coûteux que celui des compagnies traditionnelles. En effet, ceci peut être le cas lorsqu'il y a une forte demande ou une faible concurrence.

c. Les modèles low cost

Le secteur du low cost n'est pas homogène. Il existe 4 modèles :

- le low cost pur : il s'agit par exemple de Ryanair, l'objectif principal est de faire les prix les plus bas possible ;

- le « middle cost » : par exemple Easyjet, la cible est la clientèle affaire, les avions vont dans des aéroports principaux ;
- le low cost de niche (exemple : la compagnie française « L'Avion ») : les avions sont réservés à la classe affaire allant de Paris à New York ;
- et le « middle cost » hybride : par exemple Transavia qui fait des lignes régulières mais aussi des charters.

III. Les conséquences des low cost

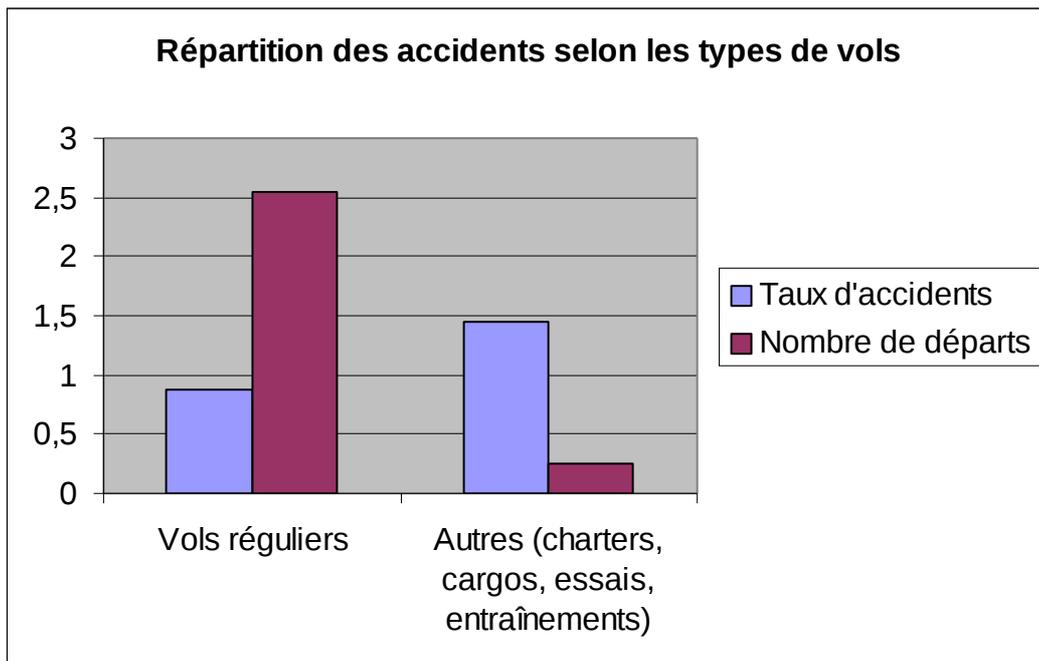
L'arrivée des low cost a bouleversé les habitudes des consommateurs et des compagnies traditionnelles. Voici les principales conséquences :

1. Les points faibles et les points forts de ces compagnies

- *Une idée reçue : le manque de sécurité*

En effet, quand le consommateur pense aux low cost aérien il pense : manque de sécurité. Ceci est une idée reçue pour beaucoup de voyageurs qui considèrent que les économies sont faites au détriment de la sécurité. Cependant, il faut souligner que les compagnies low cost ont les mêmes normes de sécurité que les compagnies traditionnelles. Les études ont prouvé que les compagnies low cost en Europe et aux Etats-Unis sont sûres, au même titre que les compagnies traditionnelles.

En réalité, le consommateur confond charters (vols commerciaux organisés en dehors des lignes à horaires réguliers) et compagnies low cost. Les charters présentent des risques : le taux d'accident est plus élevé que les vols réguliers (les low cost font parties des compagnies régulières) comme nous pouvons le constater dans le graphique de la page suivante.



Source : 1001crash.com

Les charters pratiquent des bas prix mais elles investissent moins dans la maintenance et l'entretien, contrairement aux compagnies low cost. En effet, des sociétés comme Easyjet ou Ryanair pratiquent des bas prix mais ont aussi un bénéfice important. Elles ne jouent pas sur la sécurité des passagers et sont aussi sûres que les compagnies traditionnelles. Elles font attention à la sécurité car elles savent que si un accident mortel arrive elles risquent de perdre 10% du marché.

En règle générale, les clients français sont plutôt satisfaits de leur voyage en avion (ils sont 90%). Cependant, il reste des efforts à faire pour ces compagnies Low Cost notamment sur la qualité des services rendus. De plus, même si le client se dit satisfait quant à la sécurité des vols, il émet des craintes quant aux matériels et équipements. En effet, une personne sur deux pense être moins en sécurité dans un vol Low Cost que dans un vol d'une compagnie traditionnelle (source : étude de l'aviation civile réalisé sur 1000 personnes, article : « Transport aérien : les Français satisfaits sauf pour les prix »).

- *Les effets positifs*

Nous retenons trois avantages que les low cost ont sur nous, consommateurs, mais aussi sur l'activité économique.

Tout d'abord, le développement des low cost est très favorable pour le consommateur qui voit son pouvoir d'achat, affecté aux loisirs, augmenté. En effet, il s'agit de prendre l'avion à des tarifs très réduits, ce qui lui permet de :

- voyager moins cher grâce à une politique de bas prix. Par ailleurs, les compagnies aériennes utilisent des prix psychologiques qui sont souvent inférieurs à 100 €.
- voyager tout simplement : les consommateurs peuvent s'offrir un week-end à prix réduits alors qu'avant ils n'auraient pas pu s'offrir ces billets. Ils auraient dû se rabattre sur d'autres moyens de transport ou sur d'autres loisirs.

Ceci a entraîné chez le consommateur le besoin de voyager. En effet, le critère prix est déterminant dans le choix des consommateurs. Le bas prix crée le marché : on parle d'une «demande d'induction».

Ensuite, le développement des compagnies aériennes low cost a également permis de faire réagir les compagnies traditionnelles qui sont obligées de pratiquer des prix plus bas qu'auparavant ou d'augmenter la qualité des services. Ces compagnies augmentent notamment la fréquence des vols. Il s'agit de l'effet concurrence (cf III. 2. La riposte des compagnies traditionnelles).

Pour finir, les prix réduits des low cost ont un effet positif sur le développement local. Ceci pour deux raisons :

- d'une part, les compagnies low cost passent par des aéroports secondaires et créent ainsi de nouvelles lignes entre différentes villes (cf partie II.1. : le fonctionnement). Ce sont souvent des liaisons très ignorées par les compagnies traditionnelles ou qui sont assurées à des tarifs exorbitants. Dans la plupart des cas, ce sont les villes et les régions qui veulent être desservies qui fournissent des aides à ces compagnies à bas coût. Prenons l'exemple de la compagnie à bas prix Ryanair. Pour l'aider à s'implanter, l'aéroport de Charleroi et le gouvernement wallon ont conclu avec la compagnie un contrat incluant différentes aides. Celles-ci avoisinaient 15 millions d'euros, lors de la première année du contrat (en 2001). Toutefois, cette affaire a donné lieu à un jugement de l'exécutif européen en 2004.
- d'autre part, l'arrivée de nouveaux touristes qui visitent ces régions apporte un second souffle aux villes. Une étude de 2007, sur l'impact économique des flux de passagers de l'aéroport de Bergerac, réalisée par la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) de Bergerac, montre le développement spectaculaire des vols low cost sur l'aéroport de la ville.

Les destinations et les provenances étant principalement d'Angleterre, ces compagnies ont eu des effets positifs pour la région notamment dans les secteurs de la construction et de la réhabilitation. De même, les viticulteurs de la région ont observé des augmentations significatives de leur chiffre d'affaires depuis leur arrivée dans la ville. Le développement de l'aéroport, grâce à ces compagnies à bas coûts, est spectaculaire : de 30 000 passagers par an en 2002 à 255 000 en 2007, soit un trafic multiplié par plus de 8 en 5 ans.

Toutefois, comme les low cost sont un levier du développement local la Commission Européenne se doit de suivre le bon fonctionnement de celui-ci pour éviter une « bulle dispendieuse pour tous les acteurs » c'est-à-dire une explosion des prix (source : Jean Bouinot, "les compagnies aériennes low cost sont elles toujours un levier du développement local ? ", cybergeog, mars 2007).

Pour autant, les compagnies low cost n'ont pas que des avantages. Certes, elles permettent d'obtenir plus de pouvoir d'achat pour les loisirs et de favoriser le tourisme, mais, par exemple, le consommateur semble ne pas être entièrement satisfait quant à la qualité des services à bord.

- *Les effets négatifs*

Le consommateur se pose beaucoup de questions au sujet des compagnies low cost : sont-elles aussi sûres que les compagnies traditionnelles ? Que faut-il payer en plus ? Ce sont autant de questions qui inquiètent et qui sont donc néfastes pour ces compagnies.

Tout d'abord, il faut faire attention aussi aux différents services qui sont inclus dans le prix des compagnies traditionnelles mais qui ne le sont pas dans les compagnies low cost. En effet, ces dernières ont une politique de réduction de coût forte. C'est pour cela que tous les services annexes sont payants : qu'il s'agisse des coûts d'enregistrement des bagages ou du transport pour aller de l'aéroport secondaire à un axe plus desservi. Par exemple, pour un vol entre Paris et Barcelone en low cost le client commence son séjour par 1h15 de bus pour rejoindre l'avion. En plus de la durée de ce voyage en bus le client doit payer 15€ pour pouvoir rejoindre l'avion. Ainsi, de nombreux coûts sont ajoutés automatiquement au prix du billet initial. Il convient alors de les décocher lors de l'achat.

De plus, la réduction de coût passe également par une réduction de services au client. En effet, la majeure partie des réservations se fait par Internet ce qui pose la question du service après-vente pour le consommateur. Le consommateur a aussi beaucoup d'inquiétudes face au paiement sur Internet.

Avec cet outil unique, les compagnies low cost apportent une question supplémentaire : celle de la transparence sur leurs tarifications. En effet, il est alors souvent reproché de ne pas être transparent sur ce qui est pris en compte dans le prix du billet et ce qui ne l'est pas : le consommateur ne sait pas toujours à quoi s'attendre quand il arrive sur place ou quand il doit repartir. Il faut donc être prudent dès la réservation pour savoir ce que le client devra payer en plus.

De même, plusieurs études ont prouvé que le service après-vente était limité pour les compagnies low cost. Les clients ont, tout de même, droit à des indemnités en cas d'annulation de vols (de 250 € pour un trajet de 1 500 kms allant jusqu'à 600 € pour les trajets supérieurs à 3 500 kms) ou à un remboursement du billet s'ils annulent leur voyage. Mais, ils sont moins certains d'obtenir quelque chose de la part des compagnies low cost que des compagnies traditionnelles.

De plus, l'élasticité de la demande est très forte. En effet, la demande étant très sensible au prix. Une hausse de prix, même petite, peut entraîner des variations fortes de volume des voyages.

b. La riposte des compagnies traditionnelles

Le low cost entraîne un effet de concurrence, surtout en France, qui fut longtemps un marché marqué par la présence d'un seul acteur. Voici comment les compagnies traditionnelles ont organisé leur riposte face à l'arrivée des low cost.

- *Une offre qui se rapproche de celle des low cost*

Des compagnies traditionnelles ont décidé de modifier leurs offres en « copiant » certaines tactiques des low cost. Elles ont ainsi promu la vente de leurs billets par Internet (ex : British Airways) ou encore réduit les vols à une seule classe (ex : SAS). Cette stratégie vient d'un constat : il n'est pas absolument nécessaire d'offrir tout une batterie de services sur des vols durant une heure voire une heure et demie au maximum.

- *L'abandon sélectif d'activités et le recentrage sur des activités ou segments les plus rentables*

Dans certains cas, les compagnies classiques ont abandonné des routes qui sont secondaires et concurrencées par un low cost. Air France, par exemple, a abandonné l'axe Genève-Nice face à EasyJet. L'important pour les acteurs historiques est de maximiser leurs avantages en particulier leur vaste réseau de routes structurées en hubs (les hubs sont des [aéroports](#) qui permettent aux passagers de changer rapidement et facilement de vol) par rapport à la configuration « point par point » des low cost. Cela permet également d'empêcher ces derniers d'acquérir la taille suffisante pour obtenir les économies d'échelle qui renforcent leur politique agressive. C'est ainsi que British Airways a décidé de se concentrer sur les longs courriers intercontinentaux plus rentables et qui ne souffrent pas de la concurrence des low cost.

Ainsi, les compagnies traditionnelles doivent mettre l'accent sur des activités où elles ne peuvent pas être concurrencées, c'est-à-dire toutes les combinaisons d'offres que leur permettent leur taille et leur réseau d'escapes : correspondances aux hubs, périodicités des vols plus élevée, programmes de fidélisation, salons dans tous les aéroports... On peut qualifier cela de replis stratégiques.

Une telle approche conduit inévitablement à la création d'alliances mondiales (Star Alliance, Sky Team ...) telles qu'elles se développent depuis une dizaine d'années.

- *La création de nouvelles entités*

Certaines compagnies traditionnelles ont conçu des low cost afin de pouvoir conquérir les deux marchés. British Airways, KLM et Air France, ont par exemple créé respectivement Go, Buzz et Transavia avec les caractéristiques spécifiques du segment (prix bas, marque et personnel dédiés, canaux de réservation Internet et téléphonique, rotation rapide des avions, service minimal...). Cependant, ces créations se sont souvent terminées par des échecs, les compagnies classiques étant incapables de s'adapter intégralement au concept des low cost. En effet, elles ont été lancées trop tard, sans attrait spécifique pour les clients. De plus, la culture d'entreprise de la filiale n'était pas complètement isolée de celle de l'opérateur historique. Les volumes attendus ne se sont pas concrétisés, et les niveaux de coûts sont restés trop élevés pour des low cost. Ces filiales, fortement déficitaires, ont été vendues (par exemple, Go a été racheté par EasyJet en 2002) ou fermées. Toutefois, celles des grands

acteurs nord-américains (eux-mêmes financièrement éprouvés aujourd'hui) sont encore en exploitation.

Par ailleurs, les compagnies ont aussi instauré la création d'un contrat de coopération. Le contrat d'Air France avec Cityjet est un bon exemple. La compagnie Cityjet, était dans l'impossibilité de rivaliser avec les prix des compagnies low cost, de fidéliser une clientèle de compagnies traditionnelles et elle se heurtait au protectionnisme national important (notamment en Irlande, où elle doit refuser systématiquement tout contrat avec une personne publique). Cette compagnie a été rachetée par Air France et transformée en low cost.

- *La pression réglementaire*

Le levier juridique peut être utilisé pour empêcher le développement des low cost en limitant le nombre de ressources rares mis à leur disposition (tactique utilisée par Air France via le Cohor : association chargée de l'attribution des créneaux horaires, où il est fortement représenté), mais aussi pour les empêcher de profiter de leurs avantages concurrentiels, par exemple, en forçant les concurrents à s'aligner sur les tarifs de la compagnie dominante. Ces mesures sont le plus souvent de courte durée.

Ces différentes ripostes ont toutes été effectuées pour limiter la prise de parts de marché et le gain d'échelle des low cost, mais elles ont eu, dans la plupart des cas, un faible impact sur celles-ci. En effet, aucune grande compagnie traditionnelle n'est arrivée à battre ces compagnies à bas coûts.

c. La perception des clients

Récemment, l'entreprise « Que Choisir ? » a réalisé une enquête de satisfaction auprès de 14 000 lecteurs pour les compagnies traditionnelles. Ainsi, il apparaît que ce sont les compagnies d'Extrême-Orient et du Moyen-Orient qui arrivent en tête : ce sont, dans l'ordre, Singapore Airlines, Emirates, Thai et Cathay. Par ailleurs, Air France est à la dixième position car les lecteurs pensent qu'il y a une mauvaise politique tarifaire et des prestations à bord insuffisantes.

Concernant les low cost, il est à noter que le taux de satisfaction globale pour ces compagnies est de 74,1% contre 68,6% pour les charters ou 77,7% pour les compagnies traditionnelles. On remarque que ce taux de satisfaction est quasi identique pour les low cost

et les compagnies traditionnelles. Ceci prouve que les compagnies low cost sont bien ancrées dans le marché, ce sont de véritables concurrents. Cependant, la baisse du taux de satisfaction est essentiellement dû à : l'accueil, l'attente ou les prestations en vols (source : enquête satisfaction "Que Choisir ?" ; 14000 lecteurs ; 24/06/08). C'est selon ces mêmes critères, au nombre de 35, que Easysjet a été élue meilleure compagnie low cost pour cette année 2008, derrière vient Virgin Blue et Jetstar Airways (source : worldairlineawards.com).

Le billet d'une compagnie Low Cost est très attractif mais, comme nous l'avons vu, il faut ajouter au prix affiché sur le site beaucoup de taxes. Ainsi, une question semble pertinente : le client n'a-t-il pas intérêt à prendre le vol d'une compagnie traditionnelle ? En effet, lors de la réservation des billets sur une compagnie à bas prix il faut ajouter les taxes d'aéroports, les frais de fonctionnement, un supplément pour le paiement en carte de crédit... ce qui fait un grand nombre de frais supplémentaires. Or, le client a tout intérêt à comparer ce prix final low cost avec le prix d'une compagnie traditionnelle car parfois le prix de ces dernières se révèlent être moins cher que le prix soit disant réduit des compagnies low cost, plus particulièrement si c'est un vol de dernière minute.

Alors finalement, est ce que le client va choisir entre une petite réduction de prix ou des services à bord de meilleure qualité ? Il apparaît dans les enquêtes de satisfaction que les clients apprécient les compagnies low cost. Cependant, le client n'est pas toujours prêt à accepter n'importe quoi. En réalité, cela dépend des critères des clients. S'il s'agit des clients de la classe affaire, ils ne peuvent pas se permettre d'arriver en retard. Ils ne vont donc pas privilégier une compagnie low cost qui va leur assurer de prendre un autre moyen de transport pour aller vers un axe principal et donc perdre encore plus de temps. Au contraire, s'il s'agit d'étudiants, avec un budget réduit, ils vont privilégier une compagnie low cost car ce type de client ne va pas forcément chercher la qualité du service rendu mais plutôt une façon de voyager rapidement et à moindre frais. Ainsi, les compagnies sont choisies en fonction des différents critères des clients.

Conclusion

Sur un marché que l'on pouvait qualifier de monopolistique, les low cost ont choisi de frapper fort et de mener une stratégie de domination par les coûts. En adoptant cette stratégie, les compagnies low cost ont réussi à réaliser un bénéfice durable et proche de leurs rivales traditionnelles. Ainsi, en diminuant le prix du billet (grâce à une réduction des coûts salariaux et des services) et en créant de nouvelles lignes, les low cost ont conquis les clients. Toutefois, seules celles qui possèdent de fortes économies d'échelle y arrivent.

La libéralisation du marché aérien a, d'une part, forcé les entreprises aériennes à diminuer leurs coûts de production et leur prix pour survivre. D'autre part, la concurrence sur le marché a bénéficié au consommateur en augmentant l'offre et en baissant les prix. La déréglementation du transport aérien semble tendre vers la concentration du marché. En effet, même si il est vrai qu'un marché concurrentiel est plus dynamique qu'un marché monopoliste (puisque'il permet la diffusion du produit à une plus grande partie de la population même si la qualité du produit se dégrade) la baisse du prix qu'il engendre élimine les firmes non concurrentielles. Les monopoles sont donc appelés à se reconstituer. Travailleurs et consommateurs payent souvent les frais de cette concurrence.

Aujourd'hui, la concurrence s'élargit aux trains à grande vitesse. En effet, les compagnies aériennes low cost proposent des prix attractifs ce qui les met en concurrence directe avec le secteur ferroviaire. Par exemple, Air France a dû abandonner la liaison Paris Londres à cause d'Eurostar et d'Easyjet. De plus, à la vue de ce succès, d'autres secteurs ont adapté ce concept parfois même dans des activités inattendues telles que l'immobilier. Cependant, il n'y a qu'un domaine où le low cost a eu des difficultés à percer : le luxe. En effet, l'image de marque ne convient pas pour ce modèle car il s'agit de réduire les coûts et par définition le luxe coûte cher.

Ainsi, plusieurs questions se posent : les compagnies traditionnelles vont-elles perdurer ? Les compagnies low cost vont-elles garder leur avantage concurrentiel ? Les clients ont-ils intérêt à choisir les vols des compagnies low cost face à ceux des compagnies traditionnelles en sachant qu'ils doivent rajouter des suppléments au prix initial ?

Annexes

1. Les 3 leaders sur le marché des low cost :

	EASYJET	RYANAIR	THOMSONFLY
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2,41 (30/09/06)	2,24 (31/03/07)	1,64 (31/12/06)
Résultat net (en millions d'euros)	10,43	435,6	147,82
Effectif	3982	3991	2840
Nationalité	Royaume-Uni	Irlande	Royaume-Uni
Commentaires	Créée en 1995 ; exploite 224 lignes et dessert 67 grands aéroports européens ; elle a transporté 37,2 millions de passagers en 2007.	Créée en 1985 ; dessert 26 pays européens ; elle a transporté 42,5 millions de passagers en 2006.	Créée en 1962 ; Filiale de Thomson Airways qui fait parti de TUI UK (la plus grande entreprise de voyage et de tourisme du monde).

b. Les prestations additionnelles payantes

Compagnie	Offres additionnelles via des partenaires
Easyjet	Location de voiture (Europcar) Réservation de nuitées d'hôtels (Hotelopia) Assurance Voyage Réservation d'accès aux salons des aéroports
Ryanair	Location de voitures (Hertz) Réservation de nuitées d'hôtels (Cendant) Réservation d'emplacement de parking dans les aéroports
SkyEurope	Réservation de nuitées d'hôtels (Octopustravel) Location de voiture Réservation de bus/navette pour les transferts Assurance Voyage Réservation d'accès aux salons des aéroports
Virgin Express	Location de voitures (Hertz) Réservation de nuitées d'hôtels (Expedia)

c. **La répartition des frais pour Air France et pour Ryanair**

Ryanair

