

**EasyJet**

Stratégie

CLAVEL Thomas CRABOS Gabriel FRECHE Julie et MAURENS Aude

---

**GEA Ponsan**

**FC3**

# EasyJet

## Stratégie

CLAVEL Thomas

CRABOS Gabriel

FRECHE Julie

MAURENS Aude



2009

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>I. EASYJET, UNE ENTREPRISE DE LOW COST</b>	<b>4</b>
1. PRÉSENTATION	4
2. HISTORIQUE ET ANALYSE	6
a. De la création d'EasyJet à nos jours	6
b. EasyJet, une compagnie non-conformiste	8
3. EN QUOI EASYJET SE DISTINGUE-T-ELLE DE SES CONCURRENTS ?	10
<b>II. LA STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS</b>	<b>13</b>
1. FONCTIONNEMENT	13
2. AVANTAGES	17
a. Le positionnement concurrentiel	17
b. La politique de distribution	17
c. La politique de communication	18
d. La politique de prix	18
e. Compétences distinctives	18
3. LES RISQUES	21
<b>CONCLUSION</b>	<b>24</b>



## ***Introduction***

Tout d'abord, nous avons choisi d'étudier la stratégie d'EasyJet qui fut l'une des premières compagnies aériennes européennes à offrir des vols à bas prix. C'est une stratégie de low-cost qui est basée sur la minimisation des coûts complets. Celle-ci représente le contrôle des coûts de fabrication, de conception, de marketing ainsi que les coûts administratifs et financiers. Ces économies leur permettent donc de baisser leurs prix mais en contrepartie il doit réaliser beaucoup de ventes pour accroître leur activité.

Cette stratégie leur donne un avantage concurrentiel c'est-à-dire une maîtrise des facteurs clés de succès qui leur permette de faire d'avantage de profit que leurs concurrents et leur donne une position forte dans le secteur d'activité aérien. Nous pouvons donc nous demander en quoi la stratégie d'EasyJet permet-elle d'obtenir un avantage concurrentiel ?

Nous verrons donc dans un premier temps qu'EasyJet est une entreprise de low-cost (présentations, historique ainsi que la différenciation par rapport aux concurrents) pour ensuite analyser la stratégie de domination par les coûts en expliquant ses avantages et ses inconvénients.



## **I. EasyJet, une entreprise de low cost**

### **1. Présentation**

EasyJet fut fondé en 1995 par un millionnaire Grec (Stelios Haji Ioannou). Le siège de la société se trouve à EasyLand dans un immeuble peint aux couleurs de la flotte (orange vif). Dans un secteur où les sièges sociaux sont généralement considérés comme le symbole absolu du prestige, de plus ce bâtiment incarne véritablement la volonté d'économie prônée par EasyJet. Celui-ci gère actuellement une flotte de 166 appareils répartis sur 400 lignes et 107 aéroports dans 28 pays. En 2008, la compagnie a transporté plus de 44 millions de passagers.

A la création de la société, l'activité d'EasyJet débute avec deux Boeing 737 assurant la ligne entre Londres Luton-Glasgow et met en place le concept des « low cost » qui les différencie des autres compagnies aériennes. Cette différence s'effectue par des coûts d'exploitations réduits au strict minimum et élimine les dépenses inutiles. Sa première campagne publicitaire le démontre « volez vers l'Ecosse pour le prix d'une paire de jeans ». A cette époque là, le prix d'un aller simple entre Londres et Glasgow équivalait à 32 euros. La stratégie adoptée permet donc de vendre des billets moins chers et donc d'attirer de plus en plus de clients.

De nos jours, dans un contexte économique particulièrement difficile, où les réglementations sont sans cesse plus exigeantes, et les commissions et taxes toujours plus élevées, la réussite dans le domaine de l'industrie aérienne semble être un vrai défi, surtout pour les compagnies aériennes proposant des vols à bas prix. Cependant, en tête du secteur des compagnies « low cost », EasyJet doit son succès à son concept « d'agence virtuelle » et à une bonne stratégie de management qui lui permet de réduire considérablement ses coûts.



De nombreux procédés ont été élaborés pour réduire depuis la création de la compagnie tout en s'adaptant aux nouvelles technologies.

En effet, on y retrouve :

- **L'utilisation d'internet pour réduire les coûts de distribution** (95% des ventes de sièges s'effectuent par internet)
- **L'optimisation du capital immobilisé** (les appareils d'EasyJet volent bien plus que ceux des compagnies aériennes classiques, d'où l'optimisation du coût unitaire de chaque avion)
- **Les voyages sans billet** (évitant ainsi les coûts d'émission, de distribution, de traitement et de contrôle de plusieurs millions de billets par an sont ainsi éliminés),
- **Suppressions des repas gratuit** (la suppression des repas gratuits à bord réduit les coûts, la gestion inutile, et permet de réduire le temps de rotation de chaque appareil au sol)
- **La gestion sans papiers** (La gestion et l'administration de la société s'effectuent entièrement sur informatique, et les systèmes sont accessibles par serveurs protégés, de n'importe quel point du monde, d'où une flexibilité considérable dans le fonctionnement de la société)
- **Une utilisation portuaire efficace** (en réduisant les temps d'escale à 30 minutes, voire moins, EasyJet peut effectuer des rotations supplémentaires sur les destinations très fréquentées, optimisant ainsi le taux d'utilisation des appareils).

*Nous venons donc de présenter EasyJet ce que cette société a mis en place, nous allons à présent analyser l'historique de cette entreprise.*



## 2. Historique et analyse

### *a. De la création d'EasyJet à nos jours*

#### ***Les débuts***

EasyJet est née en mars 1995 grâce à Stelios HAJI-IONNAOU, entrepreneur britannique d'origine chypriote, qui souhaitait proposer des vols réguliers à bas coûts moyen courrier à l'intérieur de l'Europe.

C'est ainsi que la centrale de réservation téléphonique a été ouverte en octobre 1995 à EasyLand, siège d'EasyJet, à l'aéroport de Londres Luton et que l'inauguration du premier vol EasyJet de Londres Luton à Edinbourg et Glasgow a eu lieu le 10 novembre 1995.

On peut voir à son activité initiale que, relativement, elle ne possédait que peu de moyens : elle exploitait deux appareils en crédit-bail, fonctionnait en compagnie virtuelle et sous traitait la totalité de ses opérations à l'extérieur, du pilote jusqu'au personnel d'enregistrement.

Ces circonstances d'exploitation expliquent qu'EasyJet n'était pas réellement prise au sérieux par ses concurrents qui ne voyaient pas le potentiel de ce concept de vols à bas coûts.

#### ***La notoriété de la compagnie***

EasyJet s'est toujours démarquée depuis sa création ; en effet, dès qu'un avion a été entièrement en sa possession en avril 1996, elle s'est aussitôt lancée à l'international avec de nouvelles destinations : Amsterdam, Barcelone et Nice, ce qui a permis d'augmenter sa côte de popularité.

1997 a été l'année de réel lancement pour EasyJet : le site EasyJet.com a vu le jour en avril (mais les réservations ne débiteront que un an plus tard), l'entreprise a commandé 12 avions neufs au mois de septembre, obtient un certificat de navigabilité (qui montre que l'entreprise est reconnue comme financièrement viable) et une nouvelle base est ouverte à Liverpool.



C'est à ce moment là que ses adversaires sont forcés de reconnaître EasyJet comme un adversaire valable, non seulement grâce à l'autonomie acquise mais aussi par rapport au succès du concept.

Les prouesses réalisées par EasyJet lui permettent de racheter pour 40% la compagnie suisse TEA Basel AG en mars 1998. Elle sera renommée « EasyJet Switzerland » et sera basée à Genève en tant que troisième base de la compagnie.

La compagnie s'affirme particulièrement en novembre 2000, EasyJet entre à la bourse de Londres avec des actions au prix d'offre de 310 pence.

C'est en 2002 qu'a lieu une autre grande opération : la fusion avec Go Fly (filiale de British Airways), ce qui a permis une très forte extension de la flotte et du réseau en décembre 2002.

Ces actions ont d'autant plus amplifié la renommée d'EasyJet qui a pu augmenter ses parts de marché. On peut constater que la compagnie s'est réellement établie en tant que concurrent valable ; c'est ainsi qu'elle va devenir un des leaders du marché du low cost. En effet, les compagnies low cost représentaient seulement 1,4% du marché en 1996 alors que, en 2007, la part de marché s'est élevée à 37%. Cela montre l'évolution très rapide de ce concept au fil du temps.

Cette notoriété s'est aussi illustrée au niveau des récompenses : EasyJet en a reçu 6 depuis sa création : l'attribution du prix de la « Supermarque » par le Superbrand Council » en novembre 1999, prix très réputé (Virgin, Coca cola l'ont notamment obtenu), Stelios élu Entrepreneur londonien de l'Année par la London Electricity en octobre 1999, la désignation du lancement d'EasyJet comme « l'un des 100 grands moments du marketing du 20<sup>e</sup> siècle » par le magazine Marketing en décembre 1999, EasyJet nommé 2<sup>e</sup> site de voyage en Grande Bretagne et 5<sup>e</sup> en Suisse selon l'institut Jupiter MMXI en juin 2001, Stelios accueilli au panthéon de l'industrie britannique des voyages et de l'hospitalité en



mai 2004 et, enfin, EasyJet nommée meilleure compagnie à bas-coûts au monde par l'édition 2008 des « World Airline Awards »

*b. EasyJet, une compagnie non-conformiste*

***Au niveau de ses relations avec les tiers***

Avec les professionnels.

La compagnie s'y est surtout intéressée à partir du 6 juin 2005 avec la création d'EasyJetLounge pour améliorer la qualité du service aux hommes d'affaire. De plus, EasyJet a instauré le 23 février 2006 la possibilité de se présenter seulement 15 minutes avant le départ à la porte d'embarquement pour les passagers ne voyageant qu'avec un bagage à main. L'association d'EasyJet et HotelOpia (réseau d'hôtels) datant de 2004 a aussi été utile pour les professionnels.

Avec ses associés

On peut dire qu'EasyJet est une entreprise de confiance : ses partenariats durent longtemps et les personnes importantes hiérarchiquement ne sont remplacées que lorsque c'est expressément nécessaire.

En effet, depuis la création, il n'y a eu que deux changements au niveau des postes à haute responsabilité. D'une part, Stelios, Président Directeur Général, a laissé sa place en 2002 car, épuisé, il préférerait laisser l'affaire à Sir Colin Chandler, très prometteur. D'autre part, c'est Ray Webster, directeur général, est parti à la retraite en 2005, au profit d'Andrew Harrison.

Par ailleurs, on peut aborder le sujet du partenariat avec Airbus : Cela a débuté en juillet 2003 quand Airbus a été choisi comme fournisseur d'avions privilégié. La compagnie, satisfaite, a ensuite signé un contrat de maintenance avec Airbus pour une durée de 10 ans. Aujourd'hui, la flotte de 157 appareils est constituée à 80% par des appareils Airbus et le sera bientôt à 100% car les Boeing sont progressivement remplacés.

Quant à ses litiges.





EasyJet a toujours été une compagnie assez effrontée et très originale.

Tout d'abord, on peut aborder le cas de Swissair en juillet 1999 : le principal concurrent suisse a usé de son influence politique pour conserver le monopole mais EasyJet a su y répondre en étant toujours plus attractif.

Par ailleurs, la compagnie a lutté contre les lois, règlements ou arrêtés qui étaient susceptibles de dégrader son fonctionnement : d'une part, en janvier 2000, elle a lancé une campagne contre les modifications proposées par le gouvernement par rapport à la taxe sur les passagers aériens et a obtenu victoire en mars de la même année. D'autre part, elle a lancé une campagne contre la banque Barclays, propriétaire de l'aéroport de Londres Luton, qui tentait d'escroquer les passagers via les droits d'atterrissage. EasyJet s'est battue pour que cet aéroport soit soumis à la réglementation publique jusqu'en avril 2001.

### ***Concernant la communication***

En effet, l'entreprise s'est concentrée de façon déterminante sur son site internet inauguré en avril 1997 alors qu'Internet n'était apparu chez les particuliers que deux ans plus tôt environ. Cependant, ce site n'a cessé de se développer au niveau de ses fonctionnalités : la plus importante est celle qui date de juillet, 2003 grâce à laquelle les voyageurs peuvent vérifier et modifier leur réservation en ligne. Ensuite, il y a eu un nouveau service permettant de louer une voiture pendant la réservation d'un vol, le « packaging dynamique » le 5 octobre 2005 et, enfin, le « gadget de bureau EasyJet » grâce auquel les utilisateurs de Windows Vista de réserver un vol plus facilement.

En outre, profitant de sa réussite, EasyJet diffuse à partir de janvier 1999 un documentaire montrant la vie quotidienne de ses passagers et de son équipage, « Airline », sur ITV, une chaîne de télévision très populaire. Cette émission obtient d'importants taux d'audience et cela permettra la réalisation de 3 saisons comportant une vingtaine d'épisodes qui



CLAVEL Thomas, CRABOS Gabriel, FRECHE Julie et MAURENS Aude

---

remporteront un grand succès auprès du public britannique et américain jusqu'en 2006, ce qui accroît encore la renommée de la compagnie.

*Après avoir étudié le passé de la compagnie, nous allons définir en quoi EasyJet se différencie de ses adversaires.*



### **3. En quoi EasyJet se distingue-t-elle de ses concurrents ?**

Le principal concurrent d'EasyJet est la compagnie aérienne RyanAir basée en Irlande. Suite à une période de crise, chacun a choisi une stratégie pour persister dans cette période de fortes turbulences.

D'une part le fondateur d'EasyJet, Stelios Haji-Ioannou veut freiner la croissance pour préserver le cash flow c'est-à-dire la différence des encaissements et des décaissements générés par l'activité, alors que d'une autre part, le patron de RyanAir, Michael O'Leary pense qu'il faut multiplier les nouvelles lignes par l'intermédiaire d'une stratégie expansionniste.

Je vais donc comparer EasyJet à sa principale concurrente sur cinq critères : la rentabilité nette, les revenus complémentaires, la Bourse, le taux d'occupation et de croissance ainsi que le développement et les perspectives d'avenir.

En 2008, la compagnie EasyJet dégage un bénéfice de 83,2 millions avec une baisse de 50% par rapport à 2007. Cela s'explique par l'augmentation du prix du pétrole d'environ 70%. Morgan Stanley prévoit un bénéfice en 2009 de l'ordre de 22,2 millions alors que RyanAir devrait dégager une perte de 137,8 millions. EasyJet est donc plus rentable que RyanAir, l'avantage est pour la compagnie britannique.

Concernant les revenus complémentaires, EasyJet a fait de gros progrès : dorénavant, elle facture l'embarquement en priorité mais aussi la mise en soute des bagages, ce type de revenus est plus rentable que le ticket d'avion. Ces revenus représentent aujourd'hui 15,5% du Chiffre d'Affaires alors qu'en 2007 ils ne représentaient seulement que 10% du CA. Pourtant RyanAir collecte toujours autant de commissions sur les locations de voitures ainsi que sur les réservations d'hôtels. L'avantage est clairement pour la compagnie irlandaise qui a bien réussi à diversifier ses activités complémentaires malgré le fait qu'EasyJet rattrape son retard.



Le cours des deux compagnies s'est effondré en Bourse avec une baisse de 55% sur un an pour EasyJet et un recul de 48% pour RyanAir. Néanmoins, l'action RyanAir a tendance à remonter alors que celle d'EasyJet tend à baisser.

Le taux d'occupation est un critère essentiel pour la rentabilité des vols. EasyJet dépasse RyanAir avec un taux de remplissage de 86,9% contre 85%. La plus grande croissance du nombre de passagers revient à EasyJet avec 22% d'augmentation contre 20% pour la compagnie irlandaise.

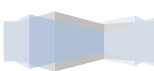
Les perspectives de développement sont à l'avantage de RyanAir qui prévoit d'immobiliser des avions pour réduire sa perte ainsi que de réduire ses tarifs pour mettre sous pression ses concurrents les plus fragiles. Bon nombre de concurrents ont connu des difficultés, comme Sterling, XL Airways et SkyEurope. EasyJet ne doit pas freiner son développement si elle veut réduire l'écart qui l'oppose à RyanAir.

On constate donc qu'EasyJet n'est pas en position de leader dans le cercle fermé des compagnies aériennes à bas coûts. Pourtant pour revenir dans la course, elle a choisi une offre produit différente.

EasyJet effectue ses départs d'aéroports importants contrairement à RyanAir. Il est donc plus facile pour le client de rejoindre son avion car les aéroports importants bénéficient de meilleures infrastructures.

D'après une étude menée par Skytrax, une entreprise de Consulting dans le secteur aérien, le confort est supérieur sur les vols d'EasyJet que sur ceux de RyanAir que se soit du point de vue de l'assise, de la qualité du personnel de bord, ou de la nourriture qui est payante sur les deux compagnies.

Cette différence d'offre s'explique par les clientèles visées. RyanAir vise une clientèle de voyageurs loisirs pour qui le prix du billet est une donnée importante. EasyJet vise le même type de clientèle pour qui le prix du



billet a légèrement moins d'importance et également un clientèle d'affaires dont les entreprises cherchent à faire des économies sur les frais de transport sans pour autant négliger la qualité du vol. EasyJet a une offre produit que l'on pourrait qualifier d'intermédiaire entre les compagnies classiques et les compagnies respectant scrupuleusement le modèle low-cost tel RyanAir.

EasyJet a été la première compagnie aérienne low-cost à offrir à ses passagers la possibilité de consulter leurs réservations en ligne, modifier leurs vols et changer le nom des passagers en ligne contre des frais de transfert réduits, et de demander un nouvel e-mail de confirmation par le biais d'Internet. Elle a été également la première à offrir l'enregistrement en ligne, permettant à ses passagers d'imprimer leur carte d'embarquement avant de se rendre à l'aéroport, leur évitant ainsi les files d'attente aux guichets d'enregistrement.

*Maintenant que nous en savons davantage sur l'entreprise, nous allons essayer de comprendre la stratégie qu'elle a mise en œuvre.*



## **II. La stratégie de domination par les coûts**

### **1. Fonctionnement**

Sur un marché où les services proposés par les différents acteurs sont sensiblement semblables, les low-cost ont choisit de mener une stratégie de domination par les coûts.

Cette stratégie, comme son nom l'indique, oriente de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets.

Pour garder cet avantage concurrentiel, elle devra donc contrôler les coûts directs de fabrication mais aussi les coûts de conception, de marketing, de distribution ainsi que les coûts administratifs et financiers.

Ces économies sur les coûts sont alors répercutées sur les prix. C'est par une stratégie de domination qui permet à l'entreprise, sans augmenter ses marges, de proposer des prix relativement bas. Elle est donc contrainte de réaliser beaucoup de ventes pour accroître son activité.

La stratégie procède à plusieurs économies dans différents coûts :

#### ***Les coûts en vol***

Les coûts de carburant sont sensiblement les mêmes que les compagnies traditionnelles. Cependant, les Low-cost réduisent leur personnel à bord et leurs services tels que les repas. Ainsi, EasyJet utilise en cabine d'équipage en moyenne 3 personnes contre 4 à 5 dans les compagnies traditionnelles.

#### ***Les coûts de maintenance des appareils***

EasyJet ne possède qu'un seul type d'avion. Il y a donc des économies d'échelle sur l'entretien, la formation du personnel et les licences de vol.



### ***Les coûts de dépréciation des appareils***

La dépréciation est très faible puisqu'elles utilisent des avions très récents : les Boeing 737.

### ***Les taxes et assurances***

Pour les assurances et les taxes de survol, les low-cost ne peuvent faire aucune économie. Cependant, l'atterrissage dans les aéroports secondaires leur permet de payer des taxes d'aéroport beaucoup moins élevées que sur les grandes plateformes. Le coût par siège des compagnies low-cost est donc véritablement diminué.

Beaucoup de coûts de fonctionnement sont aussi diminués par l'utilisation des nouvelles technologies de communication : Internet.

En effet, la vente des billets se fait par Internet. On privilégie la vente directe. Il n'y a donc plus de commissions aux intermédiaires comme les agences de voyages. En plus de tous ces gains, les compagnies Low-cost gagnent sur l'ensemble des coûts en respectant deux lignes de conduite qui sont les suivantes :

Davantage de sièges dans chacun des avions, la réduction de l'espace entre les rangées, la suppression des toilettes et la suppression des classes supérieures permettent aux compagnies Low-cost d'augmenter la capacité de leur appareil de 120% de plus que les compagnies traditionnelles. De ce fait, le coût au siège/kilomètre est nécessairement moins cher à supporter.

EasyJet a une utilisation des avions plus intense, cette particularité est directement liée aux aéroports secondaires.

Ces aéroports étant moins prisés, il y a moins de décollages, d'atterrissages sur les pistes mais aussi moins d'attente en bout de ligne. Les gains de temps sont donc conséquents. Effectivement, les avions sont donc en vol de 20% à 30% plus longtemps que ceux des majors.



Tout en continuant dans cette optique de diminution des coûts la politique managériale des compagnies low-cost se veut innovante et jeune. Les compagnies comptent énormément sur leurs troupes pour faire avancer les choses et gagner en croissance. En effet, elles ont toujours mis leurs salariés en premier plan en mettant en application plusieurs axes.

### ***Une structure plate***

Les structures sont allégées et leur organigramme est plat. Le dirigeant de l'entreprise low-cost est donc à trois ou quatre échelons seulement de ses employés les plus modestes. En effet, là où le taylorisme réduisait considérablement ses ouvriers, les low-cost préfèrent réduire le nombre des cadres nommés, par l'un de ses patrons, "les improductifs".

### ***Des méthodes de management participatives***

L'organisation du travail est donc fondée sur la polyvalence du personnel. En parfaite autonomie, chacun a de multiples tâches à réaliser et des montagnes de responsabilité comme un réel chef d'entreprise. Ils doivent gérer les coûts, les hommes, mais aussi s'adapter et réagir vite sans jamais perdre le contact avec le terrain. Même le directeur peut être amené à effectuer des tâches banales. La devise "Sweat your asset", ce qui signifie: "Fais suer ton capital". Chacun des membres de la société de doit de donner le meilleur d'eux-mêmes. Mais le jeu en vaut la chandelle. En effet, ces entreprises promettent des évolutions de carrières très rapides. Par conséquent, la moyenne d'âge de ces dirigeants est très jeune.

### ***Une politique de fort intéressement aux résultats de l'entreprise***





Le système de rémunération comporte une part variable significative, indexée sur la qualité du service (des "inspecteurs mystères" visitent l'établissement sans prévenir trois fois par an) et le résultat brut d'exploitation. Chez EasyJet, par exemple, les rémunérations de tous les salariés, sans exception, incluent une part variable. Ce bonus représente en moyenne 10% du salaire d'un pilote et 35% de celui d'une hôtesse de l'air. Ce système incite les gens à travailler davantage et semble réduire l'absentéisme.

### ***Les conséquences***

Pour effectuer un travail aussi important - une journée de travail comporte environ 18 heures-, le télétravail reste prépondérant même si des structures accueillent certains employés. Ainsi, l'organisation est libre. Il n'y a pas d'horaires contraignants, pas de perte de temps dans les transports... Les informations sont gérées le plus rapidement possibles grâce à la suppression de papier inutile et l'utilisation abondante d'internet. On retrouve bien, à ce niveau, la stratégie de coût des compagnies. On a pu aussi remarquer que le turnover des employés était très faible. Ils sont, en effet, très satisfaits de leur postes et se considèrent comme des privilégiés

Nous pouvons constater qu'EasyJet a une structure d'organisation très simplifiée et une culture d'entreprise avec un recrutement sélectif qui sont nécessaires au bon fonctionnement de la stratégie de domination par les coûts

*A la suite de la présentation de cette stratégie, nous allons maintenant décrire les points forts de cette dernière.*



## 2. Avantages

### *a. Le positionnement concurrentiel*

EasyJet est le Challenger européen et la deuxième compagnie française. L'objectif stratégique d'EasyJet, en tant que Challenger, est de rivaliser avec son Leader Ryan air. Cette position se traduit par une forte expansion géographique, concernant les destinations qu'elle propose. Ainsi, EasyJet offre un plus grand éventail de destinations desservant des pays comme la Crête, l'Égypte ou bien encore la Turquie peu fréquentées par la compagnie jusqu'à présent.

Contrairement au Leader Ryan Air, EasyJet fait partir ses avions d'aéroports de grandes envergures. Ces derniers étant beaucoup mieux desservis, l'offre de la compagnie est plus accessible au public.

Ce qui qualifie l'offre d'EasyJet c'est une offre à mi-chemin entre les compagnies traditionnelles et les compagnies Low cost. EasyJet se situerait dans ce que l'on pourrait nommer le Middle cost.

EasyJet se veut être une entreprise de Low cost. Elle cherche donc à comprimer ses coûts autant qu'elle le peut. Comparé à la compagnie Ryan Air, EasyJet ne cherche pas à supprimer les coûts en rognant sur la qualité, ses prestations de services et bien d'autre. Ryan Air propose certes, des tarifs plus avantageux que ceux d'EasyJet mais cette dernière, a justement cherché à se démarquer de sa rivale. C'est pourquoi, nous pouvons qualifier la compagnie d'EasyJet comme étant une entreprise positionnée sur le segment du Middle Cost.

### *b. La politique de distribution*

EasyJet utilise essentiellement comme canal de distribution Internet ou la vente directe par call center. Environ 10% des ventes sont faites par call center et 90% par Internet.

Ce mode de distribution lui permet d'éliminer deux coûts différents :

- La commission aux agences de voyages (8%)



- Les frais de transaction liés aux systèmes de réservation (3,5 euros par réservation)

*c. La politique de communication*

La force de la communication d'EasyJet réside dans le fait qu'elle a su séduire le client, en lui disant en toute honnêteté, que tous les services qui sont censés l'attirer ne sont pas disponibles dans son offre.

La compagnie réduit encore une fois ses coûts en ne faisant ni salon professionnel, ni fidélisation client.

*d. La politique de prix*

En proposant des prix très bas, EasyJet réussit tout de même à dégager des revenus conséquents, en boostant au maximum ses taux de remplissage. C'est sa politique de tarification qui lui permet de proposer des prix plus attractifs. En effet, EasyJet ne propose qu'une seule gamme de tarifs sans aucune condition particulière.

Nous nuancerons tout de même ce propos en ajoutant que la compagnie pratique ce que l'on appelle le « yield management ». Cette pratique consiste à maximiser le rendement d'un système de production et ce, en optimisant la gestion des capacités disponibles. Ainsi, en achetant une place, soit plusieurs mois à l'avance ou bien encore au dernier moment, il est tout à fait possible d'acquérir des billets à des prix très bas, encore plus bas qu'en temps normal. Cette possibilité s'explique notamment par la présence d'important coût fixe : que l'avion parte avec 10 sièges vides ou aucun siège vide, les coûts seront toujours les mêmes.

En conséquence, dès lors que l'entreprise constate qu'il lui sera difficile de remplir complètement son appareil, elle va inciter le client à acheter des billets en proposant des prix défiant toute concurrence. Avec un tel système, il est inutile de dire que la rentabilité de l'entreprise est à son optimum.



*e. Compétences distinctives*

Les compétences distinctives, qui émanent de toutes ces forces, repose alors sur les éléments suivants :

EasyJet est l'une des premières compagnies à avoir utilisé Internet comme moyen de communication et comme outil commercial (avril 1998). Ainsi 95% des sièges à bord sont vendus sur Internet, ce qui propulse EasyJet au rang des détaillants européens du Net les plus importants.

Les avions d'EasyJet ont une circulation beaucoup plus importante que ceux des autres compagnies aériennes. Ce qui permet à la société d'optimiser le coût unitaire de chacun de ses avions.

Afin de réduire les coûts de traitement et de contrôle des billets des passagers, la réservation en ligne permet l'envoi d'un message électronique confirmant la réservation.

Comme dit précédemment, EasyJet évite les dépenses inutiles qui caractérisent ses concurrents. Ainsi il n'y a pas de repas distribués gratuitement à son bord. Dans le même esprit que cette approche « d'un modèle de service simplifié », il n'y a pas non plus d'attribution de sièges, ce qui permet d'alléger la gestion.

EasyJet réduit également le temps d'escale dans les aéroports, les avions restant 30 minutes à terre, ce qui lui permet d'optimiser le taux d'utilisation des appareils.

L'objectif d'EasyJet est de réduire au maximum ses charges et d'éviter tout surcoût qui pourrait venir détériorer sa rentabilité. Grâce à l'exploitation d'appareils relativement neufs et dont les modèles se limitent à trois, EasyJet évite ces dépenses supplémentaires. Les frais de formation et de maintenance diminuent, avec le risque que survienne une défaillance sur l'un de ces derniers.

En matière de protection de l'environnement EasyJet, fait figure de modèle. La compagnie s'est dotée d'un code environnemental, la preuve de son engagement dans la lutte contre la pollution. En effet EasyJet est une entreprise active, qui investie fortement dans la recherche afin de



trouver des solutions efficaces, qui réduiront l'impacte négatif de l'activité aérienne sur l'environnement. Elle a même imaginé un appareil écologique : l'éco-jet.

Pour EasyJet, comme pour l'ensemble des compagnies aériennes, trouver une technologie qui permettrait de faire baisser leur consommation de carburant et par conséquent, de lutter contre l'émission de CO<sub>2</sub>, serait un moyen très efficace de diminuer leurs coûts d'exploitation.

Mais ce qui fait la force d'EasyJet, c'est encore sa grande capacité d'adaptation aux évolutions de son environnement. Elle dispose d'une structure de production flexible qui lui permet d'adapter facilement son outil de production à la demande. Cette flexibilité se retrouve aussi du côté de sa gestion et de son administration. Par l'utilisation de l'outil informatique, la compagnie peut, grâce à un serveur protégé, distribuer facilement de l'information sur tout le globe.

Pour conclure toutes ces économies basées sur la stratégie de coûts représente des avantages conséquents pour l'entreprise car la politique de diminution des charges simplifie tout les processus de l'entreprise en ce qui concerne par exemple l'utilisation d'internet, une production flexible une communication publicitaire basé sur les économies pour les passagers...

*Cependant, cette stratégie comporte aussi des inconvénients : il existe des risques que nous allons développer ci-après.*





### 3. Les risques

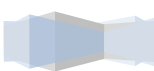
La stratégie suivie par EasyJet est risquée car elle nécessite, pour garder son efficacité et assurer une croissance durable, que plusieurs conditions soient réunies. Le défi fondamental de la stratégie de prix consiste à réduire les coûts afin de garantir à l'entreprise un avantage concurrentiel c'est-à-dire la maîtrise des facteurs clés de succès (éléments sur lesquels se basent la lutte concurrentielle) qui permettent à l'entreprise de faire plus de profit que les concurrents et de garantir ainsi une position forte dans le domaine d'activité.

Tout d'abord, les compagnies low cost ne peuvent exclure l'augmentation de leurs charges d'exploitation. Ainsi l'envolée du prix du pétrole et le renouvellement nécessaire de la flotte fragilisent les compagnies à bas coûts. Pour l'instant, EasyJet refuse de répercuter la hausse du baril de pétrole sur le prix de ses billets d'avion. Mais si cette augmentation persiste, les coûts de production seraient alourdis et ils priveraient la majorité des compagnies de bénéfices.

De plus l'utilisation de la livre sterling peut conduire à des risques liés au change. Les compagnies low cost redoutent aussi l'augmentation des coûts salariaux.

Les compagnies low cost sont soumises à une forte pression financière : une forte valorisation boursière est nécessaire pour financer les forts taux de croissance qu'elles connaissent. Elles s'exposent donc aux caprices de la Bourse.

Leur réputation pourrait être ternie par le fait que les consommateurs perçoivent le produit low cost comme un produit de qualité inférieure ce qui pourrait entraîner une psychose sécuritaire.



La volonté constante d'épuration des coûts a également incité les compagnies aériennes à avoir recours à la sous-traitance. Cela entraîne une détérioration de la relation avec les clients. Pourtant la qualité des services clients est primordiale surtout pour une entreprise de services comme une compagnie aérienne.

La politique de distribution des compagnies aériennes low cost a provoqué une détérioration des relations avec les agences de voyage. Renoncer à cette coopération avec les professionnels du tourisme est peu raisonnable. Les compagnies aériennes à bas coûts peuvent envisager de résoudre ce problème par le rachat d'agences de voyages ou de réseaux d'hôtels mais cette solution paraît très coûteuse.

De plus les compagnies low cost pourraient être victimes du succès de leur stratégie de domination par les prix. Elles visent une clientèle touristique et subissent les grands flux saisonniers notamment lors de la période estivale. Si le taux de remplissage augmente de façon brutale cela risque de provoquer une hausse des prix à cause de la saturation d'offres de billets low cost.

Enfin, la stratégie de domination par les prix permet surtout une pénétration efficace du marché et garantit l'obtention de parts de marché importantes, mais essentiellement à court terme. A long terme, seule la constitution d'un réel avantage comparatif propre à la compagnie peut assurer son avenir. Selon Porter, une pure stratégie de low cost n'est pas une fin en soi. Elle n'est efficace que tant qu'elle permet à une entreprise d'acquérir des ressources qui lui seront propres, comme la loyauté de ses consommateurs, une bonne réputation ou un savoir-faire unique et qui la protégeront ultérieurement de la concurrence.





CLAVEL Thomas, CRABOS Gabriel, FRECHE Julie et MAURENS Aude

---

On peut également se demander comment vont se comporter les compagnies low cost si les compagnies traditionnelles réduisent leurs coûts dans les mêmes proportions. Cette concurrence va se transformer en une pure guerre de prix, où les compagnies low cost seront défavorisées du fait de leur petite taille. Elles ne pourront plus compter sur la fidélité de leurs passagers qui seront plus séduits par l'argument du prix que par l'attachement à la compagnie.

On constate donc que la majorité des compagnies aériennes à bas coûts font depuis peu des efforts commerciaux visant à dépasser le simple statut de compagnie low cost. \_\_



## ***Conclusion***

Nous avons défini la stratégie d'EasyJet qui montre une recherche de performance sur tous les points.

Malgré des débuts difficiles, EasyJet a su se faire une place au sein des compagnies aériennes et est devenue un concurrent tout à fait valable.

Cependant, l'ambition de la compagnie ne semble pas suffisante afin de surpasser son adversaire principal qu'est RyanAir malgré de nombreuses tentatives d'innovation, même si EasyJet reste une entreprise rentable et conserve une réputation très correcte auprès des consommateurs.

Cependant, nous n'avons défini qu'une seule des stratégies d'EasyJet : la stratégie de domination par les coûts. Cependant, cette compagnie s'illustre aussi grâce à une stratégie de différenciation et une stratégie de concentration fondée sur les coûts réduits ou sur la différenciation.



## ***Bibliographie***

Internet :

Wikipedia

Easyjet.com

Google Chronologie

<http://nicoairways.midiblogs.com/archive/2008/10/25/les-strategies-marketing-de-ryanair-et-d-easyjet.html>

[http://www.easyjet.com/FR/La/Dossier/infopack\\_internet.html](http://www.easyjet.com/FR/La/Dossier/infopack_internet.html)

Presse :

« *Structures et Stratégies des compagnies aériennes à bas coûts* » de Myriam Decker.

Nouvel Observateur :

Article de Nicolas FICHOT, « *EasyJet s'attend à une consolidation au sein des "low-cost"* », REUTERS | 23.04.2008 | 20:32

Article de John Bowker, version française Nicolas Delame, « *Le trafic EasyJet augmente mais les pertes s'accroissent* », REUTERS | 07.05.2008 | 10:38

