

06/12/2013



Management Stratégique

Etude de cas EasyJet

Guillemette BOIS, Mathieu KERMEL, Gabriel
LUDINGTON, Maxime LAFILLE, Yohan
PLANCHE



Table des matières

1. Quelle définition donnez-vous au terme « business model » tel qu'on peut le définir en stratégie d'entreprise	2
2. Identifiez les forces et les faiblesses d'Air France et d'EasyJet	3
EasyJet.....	4
Air France	5
3. Quelles sont les principales ruptures auxquelles il faut s'attendre dans les années à venir, dans l'environnement du transport aérien ?	8
4. Quels sont les dangers et les limites du business model low cost ?.....	11
5. Sur quelle analyse se base EasyJet pour faire évoluer son business model du low cost vers le middle cost ?	13
6. Quelles recommandations faites-vous au Président d'Air France pour l'aider face au développement du low cost ?	14
7. Est-ce que les stratégies de développement des aéroports par les acteurs publics locaux impactent le développement des compagnies aériennes standard ou low cost ?	16
Annexe	18
Bibliographie	20

1. Quelle définition donnez-vous au terme « business model » tel qu'on peut le définir en stratégie d'entreprise

"Whenever a business is established, it either explicitly or implicitly employs a particular business model that describes the architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms employed by the business enterprise. The essence of a business model is that it defines the manner by which the business enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit: it thus reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how an enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit"

D'après cette définition de David Teece, enseignant chercheur et directeur de l'Institut d'Innovation en Business à Berkeley, on peut proposer comme première approche du *business model*, que c'est un outil employé par une entreprise pour organiser la création et la distribution de la valeur qu'elle produit. Le *business model* permet donc d'agencer la manière dont une entreprise va créer une valeur et séduire son client au mieux pour effectuer un bénéfice le plus efficacement possible.

Le *business model* va s'organiser autour de quatre grandeurs principales qui sont:

- Les ressources de l'entreprise: on y retrouve ses infrastructures, ses capacités de production mais aussi les partenariats, opportunités de développement et techniques de séductions sur lesquelles elle peut s'appuyer.
- L'offre proposée: on peut réfléchir à la diversification du domaine d'activité initial de l'entreprise, ou à l'évolution des produits déjà existant.
- Le client: il faut connaître au mieux les besoins du consommateur pour mieux le cibler et lui donner une meilleure accessibilité au produit ou service proposé.
- Les moyens: de nouveaux flux financiers peuvent être créés reposant sur de nouveaux marchés, et les mécanismes de prix peuvent être restructurés pour optimiser les profits.

Ces quatre grandeurs vont s'entrecroiser pour former une architecture d'interactions, dont les ressources sont la base, via des flux d'information et d'argent.

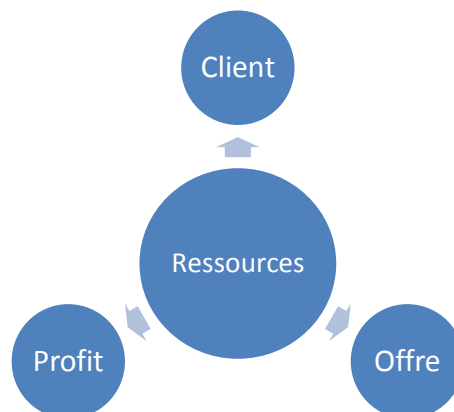


Figure 1 - Interactions au cœur du business model

En effet, les ressources de l'entreprise déterminent quelle est l'offre qu'elle propose et doivent venir l'enrichir. L'offre quant à elle, selon sa qualité et son accessibilité viendra créer les profits. Le client, via sa consommation augmente le profit et contribue à augmenter les ressources.

06 décembre 2013

Entrent aussi en jeu dans le *Business Model*, les différentes techniques que va utiliser l'entreprise comme ressources. Selon sa marge de profit, elle pourra investir dans des techniques d'attraction du client telles que la publicité ou des services supplémentaires.

Le *Business Model* contient en fait, l'ensemble des techniques et stratégies qu'utilise une entreprise pour développer son activité. Que ce soit au niveau de l'amélioration de son offre en matière de qualité, de tarifs ou de diversification, que ce soit au niveau de son attractivité par le biais de publicités ou encore par la gestion de ses ressources matérielles ou humaines pour optimiser son rendement.

Le *business model* permet de mettre en évidence des pistes d'amélioration pour la productivité et l'amélioration des profits de l'entreprise, notamment en agissant sur une ou plusieurs des quatre grandeurs vues précédemment.

Par exemple, en créant de nouveaux partenariats l'entreprise augmente ses ressources en prenant une marge sur les marchés gagnés par ses partenaires grâce à elle (dans le cas d'EasyJet, avec des sociétés de location de voiture ou des hôtels).

En créant une nouvelle gamme de produits ou de services, la société gagnera probablement de nouveaux clients (en se dirigeant vers le *midle-cost*, EasyJet diversifie son offre et vise une nouvelle catégorie de clients que sont les passagers d'affaire).

Les campagnes de publicités visant à informer/attirer une plus grande part du public, ou la facilitation d'accès à une population plus large au produit ou au service permet d'agir sur le consommateur et de le motiver à opter pour l'entreprise en question (comme on a pu s'en rendre compte, 10% des bénéfices d'EasyJet sont réinvestis dans la publicité. De même, leurs avions sont estampillés du numéro d'appel vers leur ligne dans le but d'attirer l'attention des voyageurs des lignes "majors").

La création de nouveaux flux financiers peut se faire en introduisant de nouveaux concepts de consommation ou en innovant en matière d'économie d'échelle, de service ou de personnel (la diminution du personnel de bord sur les vols EasyJet due aux moindres services proposées permettent de fortes économies et des sorties d'argent diminuées. Aussi, la stratégie visant à n'avoir que très peu de modèles d'avion différents diminue les coûts de maintenance et de formation des pilotes.

2. Identifiez les forces et les faiblesses d'Air France et d'EasyJet

Pour cerner les forces et les faiblesses des entreprises de transport aérien de voyageurs que sont EasyJet et Air France, nous allons d'abord recenser les fonctions et processus à analyser pour chaque entité. Ce diagnostic des fonctionnalités propres de l'entreprise permet ensuite de distinguer les forces et faiblesses d'Air France et EasyJet.

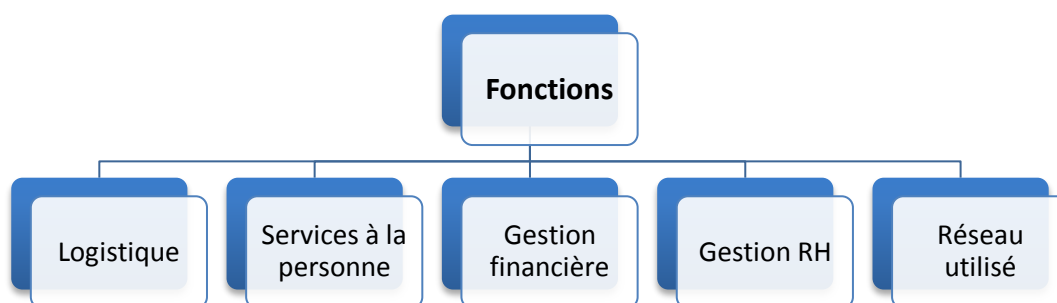


Figure 2 - Fonctions à diagnostiquer chez EasyJet

Ces fonctions sont complétées par la définition de critères d'évaluation propres à chacune d'entre elles, qui ont pour but de déterminer les forces et faiblesses de la compagnie aérienne en question : ici, EasyJet.

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Flotte composée de 2 types d'avions • Avions récents • Utilisation intensive des appareils • Densification du nombre de places 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	

Figure 3 - Diagnostic de la fonction logistique

Ces critères logistiques sont également des partis pris de l'entreprise, des choix stratégiques, par conséquent ils sont majoritairement comptés comme des points forts, puisque ce sont des points où EasyJet se démarque d'autres compagnies aériennes.

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Distribution des réservations via Internet • Offre simplifiée de transport • Services à bord payants • Ventes de produits annexes en packages • Gestion directe avec le client, suppression des intermédiaires 	<p>x</p> <p>x</p> <p></p> <p></p> <p>x</p>	<p></p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p></p>

Figure 4 - Diagnostic de la fonction services à la personne

L'offre simplifiée de transport peut se poser comme étant une force et une faiblesse, car si elle vise une classe particulière de voyageurs, elle en éloigne également une autre, désireuse de services à bord intégrés dans le prix du voyage. Nous verrons plus loin dans le dossier comment EasyJet se positionne sur le marché dit du « middle-cost », et vise ce type de voyageurs.

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Sous-traitance de la maintenance • Minimisation des coûts, alliée à une stratégie de volume • Tarifs bas appliqués • Partenariats générateurs de revenus 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	

Figure 5 - Diagnostic de la fonction gestion financière

La maintenance des appareils déléguée apporte une grande flexibilité à la compagnie, mais elle doit certainement aussi disposer d'effectifs capables de contrôler les opérations.

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Salaires motivants et intéressement • Télétravail possible, organisation souple • Structure hiérarchique plate 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	

Figure 6 - Diagnostic de la fonction Gestion RH

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Réseau maillé dense • Vols de courtes distances • Aéroports peu congestionnés 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	

Figure 7 - Diagnostic de la fonction Réseau

Air France

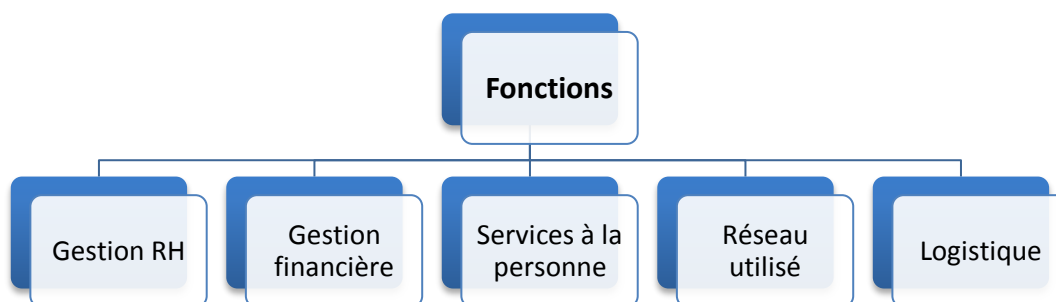


Figure 8 - Fonctions à diagnostiquer chez Air-France

Air France se positionne sur les mêmes types de fonction qu'EasyJet, mais en y intégrant des critères bien différents. Nous allons en voir les critères d'évaluation ci-après.

06 décembre 2013

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Personnel au sol important au hub de CDG 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Importante formation des salariés du groupe 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Charges de personnel fortes 		X
<ul style="list-style-type: none"> Suppression d'effectifs au cours de l'année 2004-2005 		X

Figure 9 - Diagnostic de la fonction Gestion RH

Le personnel employé chez Air France est considérable, et surtout est présent dans un secteur où celui d'EasyJet est très limité. La compagnie se démarque très fortement de son concurrent low-cost sur ce point.

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Gestion des alliances et partenariats développée (KLM, SkyTeam, Alitalia) 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Création de franchises et d'affrètements pour la desserte de lignes régionales 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Présence sur chaque étape de la chaîne de valeur, vision d'ensemble pour les collaborateurs 	X	

Figure 10 - Diagnostic de la fonction Gestion financière

Air France procure à ses collaborateurs la possibilité de prendre connaissance de la totalité de la chaîne de services proposés à l'utilisateur. Le potentiel humain de l'entreprise est un point important de sa politique financière.

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Diversité des transports de passages (régionaux, moyens, longs courriers) 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Parti pris du <i>surbooking</i> des appareils 		X
<ul style="list-style-type: none"> Fidélisation possible du client 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Services développés à bord, et au sol 	X	

Figure 11 - Diagnostic de la fonction Services à la personne

Les prestations disponibles pour les passagers sont une des marques de fabrique de la compagnie, et c'est un des points importants de la philosophie de l'entreprise face aux tendances du low-cost.

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Appui fort sur le hub de CDG, futur lieu d'expansion 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Drainage des correspondances franciliennes 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Grande couverture mondiale 	X	

Figure 12 - Diagnostic de la fonction Réseau utilisé

L'implantation préférentielle au hub de Roissy CDG représente pour Air-France une ressource de développement qu'une compagnie low-cost ne peut pas envisager.

06 décembre 2013

Critère	Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Flotte importante et diversifiée• Flotte ancienne• Peu de marge d'optimisation du volume des appareils	x	x x

Figure 13 - Diagnostic de la fonction Logistique

Air-France dispose d'une flotte très fournie pour couvrir les types de liaisons variées dont elle assure la desserte (régionales, internationales, nationales).

Ces précédents tableaux montrent les forces et faiblesses que les compagnies Air-France et EasyJet connaissent, suivant plusieurs fonctions caractéristiques de l'organisation de l'entreprise. Les 2 compagnies se démarquent sur des points particuliers, avec principalement le service à la personne et la logistique, qui sont les éléments qui concernent le plus leur image vis-à-vis des usagers du transport aérien. Leurs stratégies internes sont également bien différentes, principalement autour de leur utilisation des réseaux aéroportuaires et de leur choix de gestion d'entreprise.

3. Quelles sont les principales ruptures auxquelles il faut s'attendre dans les années à venir, dans l'environnement du transport aérien ?

A l'avenir, le développement et les stratégies devraient être conditionnés par l'évolution du marché de la demande. Le secteur du transport aérien devrait enregistrer une forte croissance. Alain Garcia, ancien directeur général technique d'Airbus, présente les conclusions de l'Académie de l'air et de l'espace à ce sujet et annonce un triplement de la demande de transport aérien d'ici à 2030¹. Cependant, l'augmentation de capacité des compagnies aériennes et des aéroports ne pourrait se traduire que par un doublement de l'offre en termes de sièges kilomètres.

Cette évolution, liée aux évolutions économiques et démographiques, ne peut être considérée comme une rupture avec la situation actuelle, mais comme un renforcement des tendances actuelles. Cependant, des évolutions très diverses sont envisagées selon les zones géographiques.

En termes de démographie, le monde devrait assister à une véritable explosion des classes moyennes au sein des pays émergents. Alors que le développement économique et démographique des pays d'Europe de l'Ouest, d'Amérique du Nord et d'Asie du Nord arrive à maturité, les experts de la CIA² tablent sur une classe moyenne mondiale d'environ 5 milliards d'individus en 2030. Le nombre de ménages chinois pouvant prétendre à ce statut devrait être multiplié par 15 en 20 ans.

On en déduit que l'environnement du secteur aérien sera probablement marqué par de fortes disparités en termes d'évolution de la demande. La maîtrise de cet élément par les différentes compagnies aériennes conditionnera donc certainement leur futur.

En termes d'évolution du marché, il est nécessaire de distinguer l'évolution des marchés domestiques et celle du marché international. En effet, des évolutions divergentes pourraient impacter différemment les modèles stratégiques des majors, basés sur le long-courrier, et celui des low-cost, basé sur le court voir le moyen-courrier.

En ce qui concerne le marché domestique et donc du court-courrier, on observe des perspectives de croissance de la demande très différentes. Alors que le marché européen, et plus particulièrement d'Europe occidentale devrait s'essouffler quelque peu et enregistrer des taux de croissance de l'ordre de 2%³ chaque an (effet post-traumatiques de la crise), le transport aérien intérieur de voyageurs devrait croître de 6 à 9% par an en volume dans les pays émergents selon Boeing.

Croissance prévisionnelle des marchés domestiques selon Boeing
(en milliards de passagers.kilomètres,
par ordre décroissant de taux de croissance)

	2011	2031	Taux de croissance annuel moyen entre 2011 et 2031
Asie du Sud	145	629	9,5 %
Asie du Sud-Est	59	362	7,6 %
Chine	380	1 448	6,9 %
Amérique du Sud	134	509	6,9 %
Afrique	51	170	6,2 %
Moyen-Orient	82	222	5,1 %
Amérique centrale	32	83	4,8 %
CIS	63	161	4,8 %
Océanie	84	200	4,4 %
Europe	659	1 305	3,5 %
Asie du Nord-Est	72	129	3,0 %
Amérique du Nord	953	1 460	2,2 %

Source : Boeing Current Market Outlook 2012

¹ Par AFP, publié le 01/06/2012

² Global trends 2030, CIA

³ Source : EUROCONTROL Seven-Year Flight Forecast – Flight Movements 2012-2018

06 décembre 2013

La situation est différente pour le long courrier et donc les vols internationaux. La forte croissance devrait se généraliser en tout point du globe. Le marché de l'Atlantique Nord restera porteur, avec un taux de croissance estimé à 4%. Cependant, l'enjeu de loin le plus important pour les compagnies aériennes européennes sera le positionnement sur la ligne Europe-Asie et plus particulièrement Europe-Chine. La demande colossale du marché chinois va entraîner le développement rapide des compagnies chinoises, d'où l'intérêt pour les compagnies historiques européennes de se positionner au plus vite sur cette liaison qui devrait tripler en 20 ans.

Un autre enjeu stratégique sera l'émergence du marché intercontinental Europe-Afrique, qui bien que modeste en volume, va connaître une croissance aussi forte que le marché Europe-Asie. Cette liaison présente donc un véritable potentiel, à horizon plus lointain.

La menace principale pour les compagnies européennes sur le plan international vient des compagnies du Golfe qui présentent un avantage de poids, la parfaite localisation de leur hub. En effet, le fait qu'ils soient situés à l'interface entre l'Europe, L'Asie et l'Afrique pourraient leur permettre de capter une grande partie des flux intercontinentaux.



Tendance au regroupement et émergence de gros regroupements

Quoi qu'il en soit, étant donné que les compagnies « porte-drapeaux » et les low-cost ont un business model différent, elles ne seront probablement pas en concurrence. Le long-courrier restera la chasse gardée des compagnies standard puisqu'il est peu probable que le modèle à bas coûts soit applicable à l'exploitation de lignes long courrier. C'est donc entre compagnies basées sur le même modèle économique que la concurrence sera la plus forte.

On observera très probablement la naissance de nouveaux regroupements. La mise en commun des ressources via le système des « joint-ventures » ou les accords interlignes permettront de réaliser des économies d'échelle. L'évolution vers des compagnies aux modèles hybrides, par la constitution d'une filiale low-cost chez les compagnies standard semble aussi se dessiner. (Plan « Transform 2015 » d'Air France et sa filiale Transavia)

Progrès technologiques

La principale mutation, attendue par le secteur aérien, concerne l'avènement des bio-carburants. L'académie de l'air et de l'espace s'accorde à dire qu'il n'y aura « pas de révolution technologique d'ici à 2050 ». Face à la raréfaction du pétrole et au « peak oil » qui pourrait être atteint à l'horizon

06 décembre 2013

2020, l'Union Européenne a lancé le programme Biofuel Flightpath, visant à satisfaire 1% de la consommation mondiale de carburant avec les carburants de substitution.

Cependant, ce « bio kérosène » est plus coûteux pour les compagnies aériennes que le kérosène classique, ce qui pose un problème dans un contexte de compétitivité extrême où chaque centime gagné sur les achats de carburant compte. Tant que le marché ne démarre pas, peu de recherches seront financées sur les biocarburants.

Il est donc probable que les biocarburants entraînent une profonde mutation de l'environnement du transport aérien, mais celle-ci n'aura sans doute pas lieu dans les prochaines années.

4. Quels sont les dangers et les limites du business model low cost ?

Le model business des compagnies aériennes low cost consiste à réduire les coûts au maximum tout en cherchant à rendre le service le plus efficace possible au niveau de sa clientèle. On voit rapidement apparaître dans cette stratégie les dangers et les limites du business model low cost : en voulant trop réduire les coûts on peut tomber dans l'excès. Cet excès de réduction des coûts qui aurait un impact direct sur la clientèle, qui pourrait très bien faire le choix d'autres compagnies.

Le produit proposé par le modèle low cost est basique (sièges identiques, peu ou pas de produits annexes à bord, poids des bagages restreints,...). Le danger dans le fait que le produit soit basique est qu'en cherchant à le rendre trop basique on en vient à ne plus attirer le client.

Les compagnies aérienne low cost ne mettent pas en place de programmes de fidélisation, et ce toujours dans le but de réduction des coûts. En fait, elles utilisent la fidélisation de leur clientèle par des offres de prix moins élevées que les autres compagnies dites classiques. On entrevoit une limite au modèle low cost dans ce cas : si deux compagnies low cost s'affrontent, alors elles seront obligées de réduire leur prix (puisque c'est le seul vecteur d'attractivité qu'elles utilisent). Comme évoqué précédemment la réduction des coûts ne peut pas se faire à terme sans une baisse trop importante de la qualité de service proposée au client et donc d'une baisse d'attractivité des offres de la compagnie.

Par définition même du low cost : le low cost est contraint par les prix des offres qu'il propose. Ainsi dès qu'il y a une augmentation dans ses coûts de fonctionnement, il va se poser la question de la répercussion sur les prix des billets. Or certains poste de dépenses sont amenés à augmenter. On peut bien évidemment penser à une augmentation des coûts du kérosène. En cas de forte augmentation du prix du kérosène les compagnies aériennes low cost se retrouveraient confrontées à un souci pour répercuter cette augmentation sur les prix des billets. Bien que cette augmentation du coût des carburants soit la même pour toutes les compagnies (qu'elles soient low cost ou classiques), les compagnies low cost seront plus gênées car elles basent leur attractivité sur les seuls prix des vols. Notons que l'augmentation du prix des carburants n'est qu'un exemple parmi d'autres : on peut penser également à des possibles élévations des charges sociales, des salaires, de diverses taxes induites par l'activité de compagnie aérienne.

Un autre danger pour le low cost serait que la conjoncture économique provoque une forte baisse du pouvoir d'achats des ménages et les contraignent à ne plus voyager en avion. Les compagnies low cost sont fortement impactées par la situation économique : elles ont avant tout attiré une clientèle de loisir, qui a été attiré par les bas prix, et qui peut être très volatile.

Pour réduire les coûts les compagnies aériennes low cost ont également optées pour des horaires différents des horaires des autres compagnies classiques : ces horaires sont très tôt le matin ou alors très tard le soir. On atteint ici aussi une limite du business model low cost : les horaires sont contraignants pour les clients, les prix bas ne font pas tout...

Le model business low cost est lié à une obligation de croissance : elle se doit d'être rapide mais maîtrisée. Ce s'explique par le fait que le modèle du low cost se base sur une forte croissance de la société : si cet impératif n'est pas respecté le montage économique de la compagnie s'effondre. Toutes les compagnies aériennes low cost se développent avec des objectifs de croissance entre 20% et 30%.⁴

⁴ La révolution « low cost », une menace pour les compagnies traditionnelles européennes ? ; Pdf, CSC.COM, page23

On retrouve aussi un risque lié au modèle low cost et à la gestion des frais aéroportuaires. Les compagnies aériennes à bas coût utilisent le fait que les autorités gestionnaires des aéroports secondaires leur font payer des charges aéroportuaires beaucoup moins importantes que celles des aéroports principaux et des hubs. Or il se peut très bien que les autorités aéroportuaires décident d'augmenter ces charges, on aurait alors un effet direct sur les compagnies low cost. Les compagnies low cost sont donc à la merci des autorités aéroportuaires.

Pour se développer une compagnie low cost se base sur une desserte de courtes distances (environ 800 kilomètres) qui permettent de faire des rotations fréquentes des appareils et permettent d'éviter les services liés aux vols long courrier (service de restauration gratuit à bord,...). Cependant, cette façon de se développer limite les possibilités de développement et lie fortement la croissance de la compagnie avec la situation économique locale. C'est pourquoi les compagnies comme Easy Jet s'orientent vers le middle cost, qui correspond à la volonté d'être présent sur les routes traditionnelles à partir d'aéroports internationaux : pour continuer son développement et asseoir durablement sa compagnie.

Le contexte actuel est à la prolifération incontrôlée des compagnies « low cost » : la volonté de ces compagnies et de réaliser des plus-values importantes. Cette prolifération est due au fait que le marché n'est pas encore rationalisé et bien encadré par les autorités nationales. Les compagnies ont profité de législations favorables dans certains pays, notamment pour les charges sociales et salariales. Or il y a de fortes chances pour qu'une rationalisation systématique se produise et que les législations soient moins favorables aux compagnies low cost. Ainsi de nombreux opérateurs seront amenés à disparaître, seul un nombre limité d'opérateurs survivra à cette phase de rationalisation du transport aérien low cost.

Pour se développer d'avantage les compagnies low cost, Easy Jet en tête, sont tentée par le middle cost, c'est-à dire continuer leur activité low cost tout en s'implantant sur des routes classiques entre les grands aéroports. Cependant, cette stratégie comporte certains risques car mettre en place des vols entre des plates-formes principales (grands aéroports) suppose que les opérateurs devront s'acquitter de charges aéroportuaires plus élevées et donc cela accroît leurs coûts et donc leurs tarifs. Il y a donc bien un risque au développement des compagnies low-cost vers une offre middle cost.

Il est intéressant aussi de voir que ces compagnies à bas coût se sont développées dans un contexte social favorable. Cependant, du fait de leur succès les opérateurs auront à faire face à des mouvements sociaux. La réussite des compagnies entraîne des revendications salariales.

Par essence même l'offre low cost repose directement sur des prix cassés. Malheureusement, ces tarifs très bas peuvent avoir un effet pervers : le consommateur s'habitue de manière durable à ces prix, ce qui amène les compagnies à pratiquer une guerre de prix. Cette habitude au prix bas peut aussi se révéler dangereuse en cas d'augmentation d'un poste de dépense (par exemples les prix des carburants) une répercussion sur les prix des vols pourrait faire baisser le nombre de voyageurs. En quelque sorte les opérateurs sont emprisonnés dans une pratique de prix bas : si leurs clients trouvent les prix trop chers par rapport aux prix auxquels ils ont été habitués, ils s'abstiendront de prendre leurs appareils ce qui provoquera la ruine de ses compagnies.

L'univers du transport aérien low cost européen est ultra-concurrentiel avec une vingtaine de d'opérateur low cost (Easy Jet, Ryanair, Virgin Express...) ce qui n'est pas le cas aux Etats-Unis où un seul opérateur aérien low cost a réussi sur le long terme (Southwest). Notons que l'application du business model low cost au Etats-Unis est antérieure à celle faite en Europe. Cette comparaison, nous montre que le transport low cost européen est amené à réduire le nombre d'offres et

d'opérateurs, ce qui montre la limite dans le temps de la prolifération du nombre d'opérateur low cost.

5. Sur quelle analyse se base EasyJet pour faire évoluer son business model du low cost vers le middle cost ?

Lors de sa création, à la date de son premier vol en 1995, EasyJet ne proposait qu'une seule liaison aérienne, dans une optique de vol low cost, calquée sur le modèle de la compagnie américaine Southwest. Ainsi, le business model d'EasyJet initial était construit pour concurrencer les compagnies low cost telles que Ryanair principalement.

Désormais, EasyJet tente d'adapter son business model pour entrer sur le terrain des compagnies majors telles que Air France, en se basant sur plusieurs points :

- *Un investissement sur les aéroports de portées internationales, comme les grands hubs européens*

En effet, après s'être positionnée sur les aéroports secondaires en périphérie des villes, EasyJet tente d'investir les aéroports centraux, permettant de capter une plus grande clientèle, et surtout une clientèle différente : celle des grandes majors. Cet objectif a commencé à être rempli par une implantation de la compagnie à CDG et à Berlin en 2002 et 2004.

- *Se positionner sur la clientèle exigeante des majors, telles que les classes affaires*

La clientèle des classes affaires d'EasyJet est en pleine expansion depuis l'année 2004. Cet objectif va de pair avec celui de l'implantation dans les grands aéroports nationaux.

- *Agrandir sa flotte et la taille de la compagnie*

EasyJet est active par rapport à ses concurrents du marché low cost pour racheter des entreprises annexes, et ainsi s'agrandir. D'autre part, EasyJet agrandit sa flotte, via un accord passé avec Airbus.

Par conséquent, EasyJet vise un marché intermédiaire, dit celui du « middle cost », entre les majors et le modèle Southwest auparavant adopté. Nous pouvons représenter pour la stratégie middle cost, un hexagone sectoriel, représentant les 5(+1) forces auxquelles EasyJet est soumise lors de son entrée sur le marché concurrentiel du middle cost.

06 décembre 2013

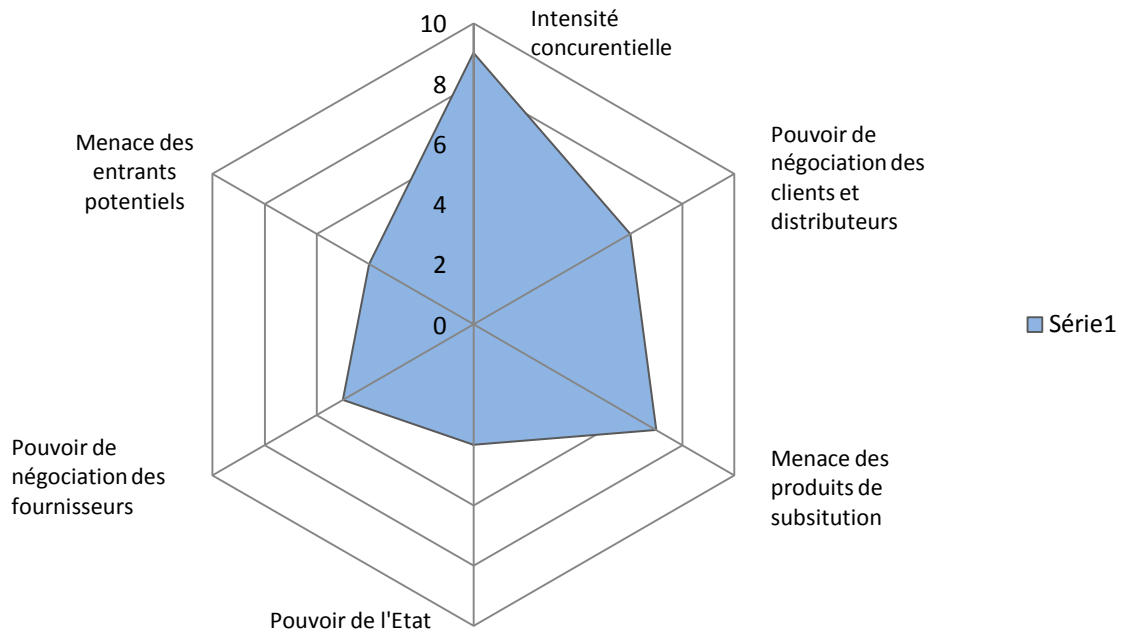


Figure 14 - Hexagone sectoriel du marché du middle cost aérien

- L'intensité concurrentielle lors de l'entrée d'EasyJet sur le marché du middle cost est féroce, car la compagnie arrive avec une réputation low cost sur un marché dominé par les majors. Elle devra donc gagner la crédibilité d'une telle compagnie aux yeux des usagers pour pouvoir s'asseoir sur le marché et tirer des profits sur cette classe d'acheteurs.
- Le pouvoir de négociation des clients est relativement élevé également, car la clientèle visée est exigeante et habituée aux services des majors, et EasyJet devra donc s'adapter à ces habitudes.
- Les produits de substitution sont également présents, via le TGV par exemple pour des liaisons nationales.
- L'Etat a un pouvoir limité sur le changement stratégique d'EasyJet, car si une taxe lui revient sur les billets d'avions, ce n'est pas de son ressort d'en fixer les prix.
- Les fournisseurs ont également un mot à dire dans la discussion, notamment les constructeurs d'appareils, auprès desquels EasyJet doit se fournir pour diversifier sa flotte.
- La menace des entrants potentiels est relativement faible à l'heure du document de l'étude de cas. Elle se fera plus sentir si certaines compagnies low cost suivent l'exemple d'EasyJet et essaient de gagner le marché d'une classe de prix supérieure.

NB : pour représenter les forces externes et internes appliquées au marché du low cost, nous avons représenté en annexe du présent document les matrices SWOT d'EasyJet et d'Air France.

6. Quelles recommandations faites-vous au Président d'Air France pour l'aider face au développement du low cost ?

Les anciennes compagnies historiques européennes sont particulièrement soumises à une forte concurrence, c'est le cas d'Air France. Plusieurs solutions s'offrent au directeur d'Air France pour aider à faire face au développement des opérateurs de transport aérien low cost.

On peut faire l'hypothèse qu'en tant que grande compagnie historique européenne, Air France, côtoiera toujours dans l'avenir des compagnies dites low cost, mais aussi les autres grandes compagnies étrangères européennes, sur les vols moyen-courrier. Il faut dans ce cas qu'Air France parvienne à développer les liaisons intercontinentales, qui ne sont pas l'activité des opérateurs low cost. En gros, Air France pourrait continuer à faire du moyen-courrier et accepter la concurrence des low cost tout en cherchant à développer dans un secteur (le long-courrier) qui ne serait pas applicable au business model du low cost. Cependant, cette stratégie pourrait s'avérer totalement infructueuse si des compagnies low cost décident d'utiliser le fait qu'elles disposent d'avantages compétitifs en termes de coût salariaux et d'autres facilités liées à leur lieu d'implantation (certains états, comme l'Irlande ont favorisé le développement du low cost en octroyant des régimes spéciaux pour ces compagnies) pour s'implanter sur ce marché. Ce type de stratégie qui privilégie le long-courrier peut donc se révéler très dangereux pour Air France si des compagnies low cost décidaient de venir s'implanter sur le secteur du long-courrier de façon agressive (par exemple en se permettant une rentabilité faible sur ces liaisons). Cette stratégie suppose également que les pouvoirs publics et l'Union Européenne aient une attitude qui favorise les opérateurs historiques. Il faut donc qu'Air France ne reste pas passive pour contrer le développement des opérateurs low cost et conserver ses activités.

Il faut donc, qu'Air France tente une stratégie beaucoup moins passive. On peut penser à un regroupement entre les grandes compagnies aériennes européennes se regroupent afin de réaliser des économies d'échelle. C'est la stratégie qui a été adoptées par les compagnies historiques sur le marché nord-américain pour contrer la concurrence des compagnies low cost.

Cette stratégie de regroupement peut viser à plusieurs objectifs communs aux compagnies traditionnelles :

- Mise en commun les moyens de production (appareils,...)
- Mise en commun du capital, en cas de rachats de sociétés ou de fusion
- Mise en commun des moyens de commercialisation
- Favoriser l'attractivité de l'offre de transport, en assurant un maillage et une synchronisation favorisant la qualité et la lisibilité de l'offre de transport aérien

On peut aussi penser à une stratégie d'alliance entre compagnies traditionnelles, qui permet de :

- Profiter de développement de marchés en croissance, en s'alliant à des compagnies implantées sur ces marchés
- Minimiser les risques et les coûts à l'implantation mais aussi en cours d'exploitation
- S'allier face à la concurrence

Notons néanmoins qu'il paraît aussi important qu'Air France s'appuie sur ses forces. Elle dispose déjà d'une identité de marque : une image de compagnie nationale sur laquelle elle doit se reposer pour valoriser ses offres. Elle possède notamment un service client étendu, alors que par leur essence même les compagnies low cost n'en ont peu voire même pas.

Une autre solution pourrait être de se lier avec une compagnie low cost sur le moyen-courrier. Ce lien avec une compagnie low cost peut être du type alliance, fusion ou encore un fonctionnement en filiale. Air France peut créer une filiale à bas coût pour reprendre ses activités de moyen-courrier et être en concurrence avec les compagnies low cost et ce en utilisant aussi le business model low cost. NB : cette filiale low cost existe déjà, elle s'appelle *Hop!*.

On peut aussi penser au lobbying, pour riposter contre la concurrence des compagnies aériennes à bas coût. Les grandes compagnies historiques comme Air-France ont des moyens de pression sur les pouvoirs publics nationaux, compte tenu de leur masse salariale notamment. Elles peuvent aussi faire pression sur les aéroports secondaires et principaux pour qu'ils augmentent les charges aéroportuaires.

7. Est-ce que les stratégies de développement des aéroports par les acteurs publics locaux impactent le développement des compagnies aériennes standard ou low cost ?

Au cours des prochaines années, les aéroports seront probablement soumis à de fortes pressions. En plus d'attirer un maximum de compagnies et de clients, ils devront s'intégrer et contribuer au développement économique et social du territoire (implantation de nouveaux commerces, développement immobilier...)

Le pouvoir de marché d'un aéroport repose sur plusieurs facteurs. On peut citer par exemple :

- Le rapport entre la capacité aéroportuaire d'un bassin de vie et la demande en transport dont elle fait l'objet
- La part de passagers en correspondance
- la concurrence avec le transport ferroviaire à grande vitesse
- la concurrence d'autres aéroports de la zone ou dont les zones de dessertes sont concomitantes.

Un véritable rapport de force existe entre aéroports et compagnies aériennes. Suivant les cas, on peut avoir soit une compagnie en position dominante au niveau d'un aéroport, soit un aéroport en position de monopole sur un bassin de vie.

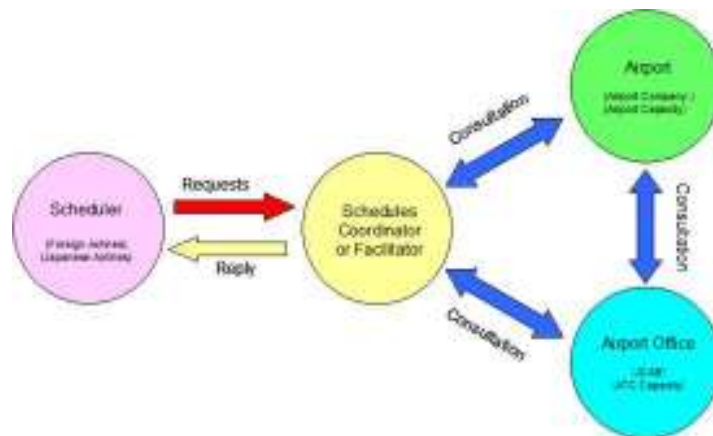


Figure 15: relations entre aéroport et compagnie

Le système des redevances, source de pouvoir des aéroports

Les redevances aéroportuaires représentent en moyenne 4% des charges d'exploitations des compagnies aériennes⁵. Néanmoins ces charges sont beaucoup plus importantes en Europe, notamment à Paris, Londres et Francfort. Dans un contexte d'optimisation des charges d'exploitation par les compagnies, ces dernières ont des difficultés à dégager des marges face à l'ampleur de ces

⁵ Source : données IATA

redevances. Ainsi, le commissariat général à la stratégie et à la prospective préconise de préserver la compétitivité des aéroports français en amorçant une négociation entre l'Etat et les gestionnaires aéroportuaires afin de modérer le montant des redevances.

La capacité des aéroports et le développement des compagnies majoritaires

En accroissant la capacité de certaines plateformes, les aéroports peuvent influencer sur l'attractivité des compagnies aériennes. Ainsi, les compagnies qui possèdent un hub dans leur pays d'origine bénéficient de la grande capacité de ces aéroports internationaux. C'est le cas d'Air France qui peut se vanter de proposer 55% des vols en partance de Paris Charles-De-Gaulle. L'aéroport parisien ne connaît pas de saturation, contrairement à celui de Londres-Heathrow, ce qui désavantage British Airways. De même, la fermeture nocturne du hub de Francfort pénalise la compagnie Lufthansa.

Les aéroports de seconde zone, au service des transporteurs low cost

Les aéroports secondaires sont davantage adaptés aux liaisons « point à point ». La capacité de ces aéroports ne permet pas de développer un hub, et les compagnies low-cost trouvent dans la modeste taille des plateformes un moyen de raccourcir leur durée de rotation. De plus, les charges dans les aéroports de seconde zone sont beaucoup moins importantes que ceux des aéroports principaux. Ryanair, qui propose la quasi-totalité des vols au départ de l'aéroport de Beauvais est en position de force pour négocier ses tarifs avec l'aéroport. Dans les années 2000, EasyJet et Ryanair obtenaient même des subventions des aéroports européens, ces derniers voulant garantir leur connexion avec les grands réseaux et les aéroports majeurs.

Les aéroports monopolistiques, en position de force sur leur territoire

Les grands aéroports ont développées des infrastructures performantes, noué des relations de confiance avec les compagnies, et sont souvent des points de correspondance stratégiques au niveau international. Même si une compagnie occupe une position dominante, l'aéroport conserve le pouvoir de négociation.

La collaboration entre la compagnie et l'aéroport, une relation verticale aéroport-compagnie

Compagnies et aéroports ont intérêt à collaborer sur le long terme. Les aéroports s'assurent ainsi un volume d'activité, tandis que les compagnies utilisent les facilités aéroportuaires dans des conditions avantageuses (accès aux meilleures plateformes, facilités de réservation des infrastructures). Aéroports De Paris, appartenant à 55% à l'état français, a pour cela lancé un plan de stratégie visant à revaloriser l'aéroport de Roissy et par la même améliorer la compétitivité d'Air France. En effet, la concurrence entre compagnies s'exprime aussi par la concurrence entre hubs, et donc entre aéroports.

Annexe

Matrice Strengths, Weaknesses, Opportunities, Weaknesses
 Matrice SWOT d'un opérateur low cost (Easy Jet):

	<p>Forces internes (S) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prix bas • Facilité d'achat de billets • Avions utilisés au maximum • Marque très reconnaissable 	<p>Faiblesses Internes (W) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour changer son billet • Stratégie basée uniquement sur les bas prix des vols • Forte densité de places
<p>Opportunités externes (O) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilités financières (entreprise immatriculée dans le paradis fiscal de Jersey) • Marchés émergents (moyen orient, Asie (Chine)) 	<p>Le prix</p> <p>Mise en place de stratégies de fidélisation</p> <p>Stratégie environnementale : améliorer l'efficacité en vol et à terre</p>	<p>Améliorer la flexibilité des voyages</p>
<p>Menaces externes (T) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prolifération de l'offre low cost • Concurrence sérieuse (Ryanair, Air Berlin) • Autres modes de transports compétitifs et attractifs (TGV,...) 	<p>Promotions sur internet</p> <p>Marketing agressif (une marque reconnaissable)</p> <p>Prix dynamique (yield management)</p>	<p>Diversification : proposer des services complémentaires à l'offre de transport aérien</p> <p>Développement de l'achat des billets par les mobiles</p>

Matrice SWOT d'un opérateur classique (Air France) :

	<p>Forces internes (S) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membre de l'alliance Skyteam (AeroMexico, Air France, Delta Air Lines et Korean Air) • Réseau basé sur des hubs internationaux (Paris CDG, Amsterdam, Rome) • Clientèle déjà existante 	<p>Faiblesses Internes (W) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépendance de la situation économique mondiale • Faible présence en Europe de l'est • Activité fret en difficulté
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Flotte récente (A380) 	
<p>Opportunités externes (O) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alliance Air France-KLM • Rapprochement avec Alitalia • Vente conjointe (<i>joint-venture</i>) avec Delta sur l'Atlantique-Nord 	<p>Systématiser les alliances avec les autres grandes compagnies traditionnelles</p> <p>Réduire ses coûts (de maintenance,...)</p>	<p>Créer des alliances avec des compagnies d'Europe de l'Est</p>
<p>Menaces externes (T) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coup du pétrole • Concurrence de Lufthansa • Concurrence et prix des opérateurs low cost 	<p>Création d'une filiale low cost pour faire son entrée sur l'offre low cost (Hop!)</p> <p>Améliorer l'efficacité en vol et à terre</p>	<p>Stratégie marketing agressive s'appuyant sur l'image d'Air France</p> <p>Différenciation</p>

Bibliographie

- *Développement et gouvernance des territoires aéroportuaires*, Repères Européens, 20 octobre 2011
- *Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? perspectives à vingt ans*, Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective, Juillet 2013
- *Influence des aéroports sur la concurrence dans le transport aérien: Regard sur les performances des aéroports et les relations verticales entre aéroports et compagnies aériennes*, Centre Conjoint de Recherche sur les Transports
- *La révolution « low cost », une menace pour les compagnies traditionnelles européennes ?* CSC, 2002
- *Le « low cost », un levier pour le pouvoir d'achat*, Charles Beigbeder, 2007
- *Faut-il modifier les aides publiques aux aéroports et compagnies aériennes ?* Localtis, 2011
- *2^e session : Stratégie des acteurs : adaptation ou profondes mutations ?*, Aéroports de Paris, 2010