

Sylvain Rioland

**LES AEROPORTS FRANCAIS
FACE A L'ENVOLEE DU
TRANSPORT AERIEN
LOW COST**

Les négociations entre
les collectivités locales et la
compagnie low cost Ryanair
lors de l'ouverture d'une ligne aérienne.



UNIVERSITE FRANCOIS-RABELAIS

3, rue des Tanneurs 37041 Tours cedex 1 – Téléphone : 02 47 36 66 00 – Télécopie : 02 47 36 64 10

ECOLE POLYTECHNIQUE DE TOURS Département Aménagement

35, allée Ferdinand de Lesseps 37200 Tours – Téléphone : 02 47 36 14 52 – Télécopie : 02 47 36 14 59

LES AEROPORTS FRANÇAIS FACE A L'ENVOLEE DU TRANSPORT AERIEN LOW COST

Les négociations entre les collectivités locales et la compagnie low cost Ryanair lors de l'ouverture d'une ligne aérienne

Réalisé et soutenu par
Sylvain RIOLAND

Sous la direction de
M. Christophe DEMAZIERE

En hommage à Guy Landuré.

Sommaire

Introduction	3
---------------------------	----------

PARTIE 1 : Analyse du modèle low cost de la compagnie Ryanair

A. Le low cost, un modèle économique à part entière.....	7
1. Historique de l'apparition du phénomène low cost	7
2. Ryanair, archétype du modèle low cost.....	15
B. Les principes de fonctionnement d'une compagnie low cost	18
1. Un modèle économique bien distinct de celui des compagnies aériennes traditionnelles.....	19
2. Analyse des principes d'une compagnie low cost.....	24
3. Etude de la politique tarifaire	34
C. Les stratégies développées par Ryanair.....	39
1. Ryanair en France : Présentation de la stratégie d'implantation de la compagnie en France.....	39
2. Analyse stratégique globale de Ryanair.....	44
D. La couverture médiatique du low cost.....	48
1. Le transport aérien ou le processus d'amalgame	49
2. Le traitement médiatique du low cost ou le syndrome de la nouveauté	51

PARTIE 2 : Des aéroports régionaux à la croisée des chemins

A. Quel développement pour les petits aéroports régionaux ?.....	53
1. L'aubaine de la dynamique low cost	53
2. Les aéroports secondaires : « bases d'un réseau parallèle de transport aérien » ?.....	60
3. Développer l'intermodalité plutôt que les petits aéroports régionaux ?	61
B. Subventions, retombées financières et désaccords politiques.....	63

1. Les subventions allouées.....	63
2. Politique et low cost : un monde de divergences.....	66
3. Les retombées économiques sur le tissu local.....	70
C. Les aéroports secondaires face à la réglementation européenne : le révélateur d'une situation délicate.....	72
1. Les contentieux entre Ryanair et la Commission Européenne	72
2. Des aéroports corsetés par cette nouvelle réglementation	76
PARTIE 3 : Les négociations entre Ryanair et les collectivités	
A. Démythification des négociations entre Ryanair et les collectivités locales gestionnaires des aéroports, ou le processus d'adoucissement....	80
1. De 1997 à 2003 : période de négociations agressives	80
2. Des négociations purement commerciales.....	82
3. L'arrivée non subventionnée de Ryanair	85
B. Quelles perspectives pour les relations entre les aéroports et Ryanair ?	86
1. Des plans marketing caducs	86
2. L'application des lignes directrices en Europe	88
3. Une problématique liée à l'opérateur plus qu'aux subventions.....	90
Conclusion	92
Bibliographie.....	96
Table des illustrations	102

Introduction

La réussite du low cost (modèle économique bien distinct de celui des compagnies traditionnelles), les croissances importantes d'Easyjet ou de Ryanair, l'arrivée régulière de nouvelles compagnies sur ce segment de marché sont autant d'éléments révélateurs de la révolution low cost marquant le début du XXIème siècle.

Tandis que la majorité des compagnies aériennes internationales enregistrent des pertes conséquentes ou des résultats en deçà de leurs prévisions, les compagnies low cost sont en forte croissance malgré les questions de la hausse du prix du kérosène et la guerre des tarifs¹. Bien que le transport aérien demeure, comme l'indique François Velles² « un secteur particulièrement difficile à gérer et exposé à des crises conjoncturelles », le modèle low cost résiste très bien à ces aléas et ne cessent d'ouvrir de nouvelles lignes aériennes.

Facteur important de la politique de minimisation des charges, les compagnies low cost investissent les aéroports secondaires où elles bénéficient d'aides avantageuses. Un processus de concurrence se dessine donc entre ces « petits aéroports régionaux » pour reprendre la typologie de la Commission européenne³ indiquée dans les *Lignes directrices communautaires sur le financement des aéroports et les aides d'Etat au démarrage pour les compagnies aériennes au départ d'aéroports régionaux*.

Afin de susciter des effets d'entraînement sur l'ensemble du territoire et amortir des infrastructures parfois sous-utilisées (Frédéric Marty⁴, 2004), les petits aéroports régionaux élaborent des stratégies de recherche de compagnies aériennes low cost susceptibles de s'implanter.

¹ Cf. étude du tarif en vigueur pour un aller à Paris-Barcelone au verso.

² *Le Transport aérien*, collection CyclOpe, éd. Economica, 149 p., 1993.

³ La catégorie des petits aéroports régionaux, également appelée catégorie D, comprend un volume annuel de passagers inférieur à 1 million de passagers. Cette typologie recoupe celle effectuée par le Conseil et le Parlement Européen et celle établie par le Comité des Régions.

⁴ *Les aides versées par les aéroports aux compagnies low cost, une analyse économique des contentieux impliquant Ryanair*, CNRS CREDECO IDEFI, 2004.

Cette étude s'attache donc à décrypter les tenants et aboutissants des négociations entre les collectivités locales (Conseil Régional, Conseil Général, Agglomération), les chambres consulaires (CCI) et établissements gestionnaires (SEM, syndicat mixte) et les compagnies low cost pour l'ouverture d'une activité sur un aéroport.

Nous nous focaliserons essentiellement sur la compagnie low cost Ryanair, compagnie qui, en août 2005, a pour la première fois transporté plus de passagers que British Airways, dessert vingt-et-un aéroports français et assure plus de quarante routes en France.

Les collectivités locales voient comme une réelle opportunité l'implantation de ces compagnies low cost pour le développement de la structure aéroportuaire. D'une part car « les aéroports [...] ont un impact sur le succès des économies locales et le maintien des services locaux tels que l'enseignement et la santé »⁵ et d'autre part car cette implantation concourt à la promotion territoriale. Enfin, il ne faut pas éluder le fait que l'arrivée, subventionnée, d'une compagnie low cost sur un petit aéroport régional permet parfois à ce dernier de ne pas fermer ses portes. Investir dans la venue d'une compagnie low cost reste est une bonne chose pour les aéroports régionaux qui voient le nombre de passagers s'accroître considérablement au fil des ans.

La stratégie de Ryanair est, quant à elle, toute autre. Cette compagnie low cost est sensible, plus que d'autres, aux incitations financières auxquelles sont susceptibles de consentir les collectivités locales et les CCI gestionnaires d'aéroports secondaires puisqu'elle n'hésite pas à annoncer des fermetures de lignes et l'ouverture d'une nouvelle ligne dans un aéroport voisin⁶ (Marty, 2004).

Outre la mobilité souvent décriée de cette compagnie, certains auteurs ont un regard très critique de Ryanair au sujet de son comportement lors des négociations. Ainsi, Damien Debrosse écrit⁷ : « Ryanair s'appuie sur son pouvoir de marché pour obtenir des

⁵ *Lignes directrices communautaires sur le financement des aéroports et les aides d'Etat au démarrage pour les compagnies aériennes au départ d'aéroports régionaux*, Communication de la Commission Européenne, 27 p., septembre 2005

⁶ Il a été annoncé la fermeture de la liaison Bergerac-Lodvres en février 2003 au profit d'une desserte à partir de Bordeaux. Ceci avant que Ryanair n'annonce finalement son retour à Bergerac... Nous pouvons également citer une démarche de délocalisation de l'aéroport de Strasbourg vers celui de Baden-Baden.

⁷ Debrosse Damien, préface du livre de Decker Myriam, *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts, les turbulences du « low cost » dans le ciel européen*, éditions L'Harmattan, 2004, 160 p.

avantages qui [...] sont exclusifs et exorbitants, donc abusifs ». Il évoque également le fait que cette position dominante de la compagnie irlandaise lui donne la possibilité d'imposer aux aéroports régionaux des contrats d'exploitation comportant des clauses léonines « traduisant donc un abus de position dominante ».

Or des entretiens avec des directeurs d'aéroport nous ont montré un tout autre visage de la compagnie. Le contrat liant les deux parties ne contient pas de clauses aussi inégalitaires et les négociations se sont déroulées très sagement. On souligne l'approche médiatique éminemment négative desservant Ryanair: les médias font grand bruit de l'opacité de la tarification de Ryanair⁸ mais qu'en est-il du fait que la somme dépensée par les collectivités pour Ryanair rapporte sept fois l'investissement initial au territoire tourangeau? Les subventions accordées à Ryanair sont régulièrement fustigées en oubliant que les subventions à des établissements privés par des fonds publics sont très communes...

Pourquoi le transport aérien et en particulier le low cost est-il aussi mal considéré ?

Nous analyserons ces deux positions antagonistes et nous intéresserons tout particulièrement au contexte médiatique. Car l'hypothèse selon laquelle le rapport de force est en faveur de Ryanair peut s'avérer en partie infirmée s'il est possible de mettre en évidence le fait que la compagnie opère dans un contexte médiatique très souvent défavorable éludant l'aspect positif du développement territorial induit par l'installation de Ryanair.

Cette étude s'attache donc à estimer cette marge de manœuvre que possèdent les collectivités locales lors des négociations. Quelle est la nature du rapport de force entre collectivités, gestionnaires d'aéroports et compagnies aériennes? En quoi les directives européennes ont-elles des impacts sur ces négociations et sur le transport aérien low cost dans les petits aéroports régionaux ?

⁸ La ministre belge de la Protection de la consommation a décidé d'intenter une action en justice contre Ryanair et Virgin Express au sujet de leur politique de prix trop opaque (taxes d'aéroport, frais supplémentaires).

En quoi le contexte politique local influe-t-il sur les relations des collectivités locales avec Ryanair?

Dans quelle mesure les divers aspects de l'environnement médiatique gravitant autour de la problématique low cost sont-ils positifs ou négatifs pour le développement du transport aérien low cost dans les petits aéroports régionaux ?

Voici autant de questions qui trouveront des réponses au fil de notre recherche. Pour cela, il s'avère primordial d'analyser les tenants et aboutissants du modèle low cost et plus particulièrement la stratégie de Ryanair. Dès lors, nous serons en mesure de nous intéresser aux comportements des autres acteurs incontournables du transport aérien que sont les aéroports et les collectivités locales. Enfin, nous nous focaliserons sur la question des relations et des négociations entre la firme irlandaise et les acteurs locaux, tout cela au prisme de la marge de manœuvre instituée par les récentes directives européennes.

PARTIE 1

ANALYSE DU MODELE LOW COST DE LA COMPAGNIE RYANAIR

A. Le low cost, un modèle économique à part entière.

1. Historique de l'apparition du phénomène low cost

a) ***Southwest : la compagnie américaine précurseur.***

L'apparition du low cost aux Etats-Unis n'est en rien le fruit du hasard mais répond, à contrario, à trois facteurs. Si Southwest a vu le jour en 1967 au Texas¹ c'est en premier lieu du fait d'une raison démographique. L'état texan étant assez peuplé pour que plusieurs compagnies aériennes puissent se développer sans générer un climat de concurrence accrue, l'état fédéral a opté pour une politique laxiste en matière de régulation du marché².

Par ailleurs, c'est durant les années 70 que le grand public américain se fait de plus en plus réceptif aux campagnes publicitaires et marketing. Cela l'amène dès lors à chercher le moyen de transport le plus rapide et le moins onéreux. Enfin, la géographie même de l'état texan rend les trajets en voiture très longs et coûteux. La compagnie aérienne Southwest a donc opéré une adaptation de son offre à la lumière de cet état des lieux. Elle s'investit dans l'élaboration d'un concept low cost articulé autour de quatre principes fondateurs :

- Une uniformisation du produit offert : ce produit se veut tout d'abord beaucoup moins cher (-60% par rapport aux compagnies dites traditionnelles). Afin d'optimiser les bénéfices, les vols sont concentrés sur des lignes aux potentiels passagers importants. Des efforts y sont effectués en termes de fréquence et de ponctualité. Par ailleurs, ces navettes monoclases partant d'aéroports peu encombrés s'affranchissent de toutes correspondances et de la plupart des services à bord (repas et boissons alcoolisées non offertes).

¹ La compagnie Southwest Airlines, rachetée par le juriste d'entreprise Herbert D. Kelleher est rebaptisée Southwest. Les premiers vols des trois Boeing 737I ont eu lieu en 1971.

² Calder S., *No frills, the truth behind the low cost revolution in the skies*, Virgin Books, 2003.

- Une politique commerciale simplifiée : l'achat de billets se fait majoritairement en vente directe, en dehors des circuits de distribution traditionnels. Notons à ce titre que la compagnie fut l'instigatrice du billet électronique.
- Une politique de ressources humaines basée sur la motivation du personnel : la compagnie a mis en place un système d'intéressement aux résultats de l'entreprise³ et des méthodes de management très participatives.
- Une utilisation intensive de la flotte aérienne : les avions volent douze heures par jour et sont soumis à un système de rotation très cadencé (dix minutes).

Avec l'adoption des grandes règles de dérégulation du transport aérien en 1978 (sous la présidence de Jimmy Carter), Southwest est passée du statut de compagnie locale à celui de compagnie nationale. Et depuis sa création, la compagnie jouit d'un franc succès : trente-cinq ans après son lancement, la petite compagnie texane s'est muée en une grande compagnie américaine. Actuellement, Southwest Airlines transporte plus de 70 millions de passagers par an vers plus de 60 villes américaines et opère plus de 3 000 vols par jour⁴.

Voilà pourquoi de nombreuses compagnies américaines ont tenté de copier le modèle low cost développé par Southwest. Cependant, ni les compagnies start-up, ni les filiales low cost de compagnies traditionnelles ne sont parvenues à s'imposer dans le ciel américain. Ce sont les compagnies européennes qui ont su exploiter au mieux le modèle low cost à l'américaine⁵.

b) Une montée en puissance du low cost induite par la dérégulation du ciel européen.

La déréglementation du transport aérien a eu pour objectif premier de briser les situations de monopole ou plus précisément de duopole (deux compagnies se partagent le trafic sur une ligne donnée). Cette nature de monopole du ciel aérien est le fruit des velléités des Etats qui ont désiré maintenir un pavillon national souvent considéré comme

³ Plus de 10% des parts du capital de Southwest sont possédées par le personnel.

⁴ www.southwest.com

⁵ Observatoire Régionale du Tourisme d'Ile-de-France, Théma n°3.

une source de prestige (les anglo-saxons utilisent pour cela le terme de flag-carriers)⁶. Dans l'intérêt des utilisateurs et dans une optique de libre concurrence, les compagnies sont autorisées à s'installer où bon leur semblent (où les capacités résiduelles des installations aéroportuaires le permettent).

Ce processus de dérégulation aérienne a surtout pour objectif la baisse des prix pouvant potentiellement induire un surcroît de compétitivité dans le contexte de mondialisation.

En Europe, la dérégulation a eu lieu de 1987 à 1997⁷ et il n'est pas du tout anodin que celle-ci ait duré dix ans. Cette volonté d'effectuation échelonnée avec des garde-fous émane de plusieurs raisons. D'une part, l'Union Européenne n'a pas voulu suivre l'exemple de la brutale dérégulation américaine pour se mettre à l'abri de ses effets pervers⁸.

D'autre part, cette lenteur s'explique par les différences de compétitivité des Etats et des compagnies induites par la grande hétérogénéité des législations sociales. Enfin, comme nous l'avons dit précédemment, il existait une domination massive des compagnies étatiques.

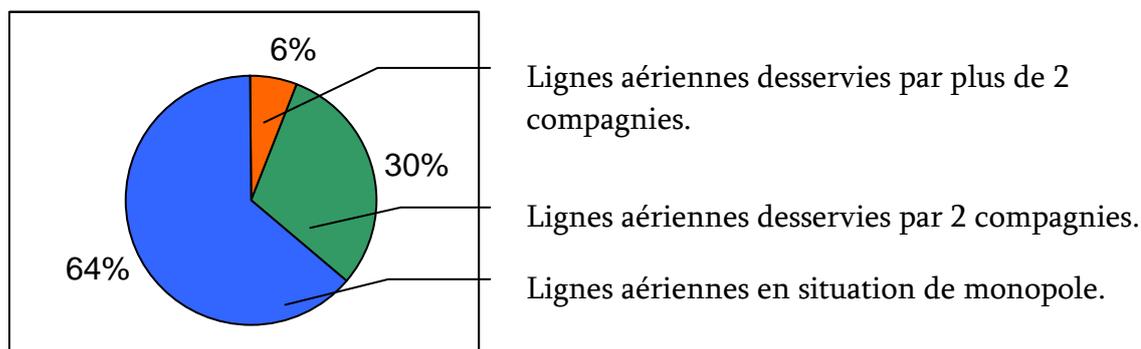
La dernière difficulté à l'origine des lenteurs de la dérégulation vient du fait que ces dernières ont des obligations de service public et doivent donc exploiter des lignes non rentables mais jugées nécessaires pour le développement territorial. Toutes ces contraintes ont constitué des verrous significatifs qui ont eu pour conséquence des marges de manœuvre assez étroites et des réactions assez rigides.

⁶ Pierre Zembri, *Les réseaux aériens issus de la déréglementation en Europe et en Amérique du Nord : pour une approche typologique renouvelée des structures*, 2006.

⁷ C'est le 1^{er} avril 1997 que la dérégulation fut effective.

⁸ Bavoux & Charrier, *Transports et structuration de l'espace dans l'Union Européenne*, Masson géographie, 1994.

Les résultats du processus de dérégulation ont été peu perceptibles comme le montre les résultats d'un rapport de la Commission Européenne de 1996 :



1. Les lignes aériennes après dérégulation

La dérégulation va alors avoir pour effet de stimuler la concurrence et donc de « réveiller les compagnies traditionnelles » comme l'a dit Jacques Maillot, fondateur de Nouvelles Frontières⁹. La dérégulation du transport aérien a donc véritablement été le catalyseur du développement du phénomène low cost en Europe. Tirant les enseignements de la dérégulation américaine et intéressées par l'essor impressionnant de la low cost Southwest, des compagnies aériennes européennes se sont lancées dans un système de gestion low cost en se basant sur l'objectif essentiel de la dérégulation : baisser les prix et tirer parti de la concurrence¹⁰. Or, le low cost s'appuie très profondément sur cette volonté du prix bas.

Il n'est donc pas étonnant qu'un système où le prix est au cœur de la politique de développement connaisse une forte expansion dans une sphère libéralisée dictée par la loi du prix. Au « full service » des compagnies en place s'oppose (du moins dans un premier temps, puisque la tendance va être à la réduction des prestations) le « no frills » (pas de chichi) des nouveaux entrants.

c) Le phénomène low cost à l'assaut de l'Europe.

Le caractère insulaire du Royaume-Uni a amené les autorités à développer les transports internationaux et donc le transport aérien, c'est donc tout naturellement que le

⁹ Le Monde, 30 juin 2004.

¹⁰ La plupart des compagnies aériennes low cost européennes sont des compagnies créées ex nihilo.

phénomène low cost a « décollé » en premier des îles britanniques durant les années 1990 (Ryanair créée en 1985 devient low cost en 1990, création de Virgin Express en 1994, d'Easyjet en 1997). A l'image de la stratégie de développement de Ryanair que nous détaillerons ultérieurement, les lignes aériennes insulaires se sont développées avant de s'étendre à l'Europe continentale. Cette stratégie en deux temps a permis aux compagnies low cost britanniques de tester et d'optimiser leur système low cost préalablement à la phase d'extension. Le low cost s'est ensuite développé en Allemagne puis dans les grandes régions touristiques des régions scandinaves et du bassin méditerranéen. L'essentiel des créations de compagnies low cost s'est produit en 2002 et 2003 comme le montre le tableau suivant. Une récente étude élaborée par le service statistiques et prévisions (STATFOR) d'Eurocontrol note une réduction du nombre de compagnies low cost (cinquante désormais, soit deux de moins que l'année dernière). Cependant, celles-ci propose une offre qui se fait de plus en plus vaste. Un mouvement de concentration du marché low cost est donc en train de poindre. Nous recensons actuellement 48 compagnies low cost dans le ciel européen. Le tableau suivant montre également la jeunesse de ces compagnies, dont la grande majorité sont nées en 2002 et 2003.

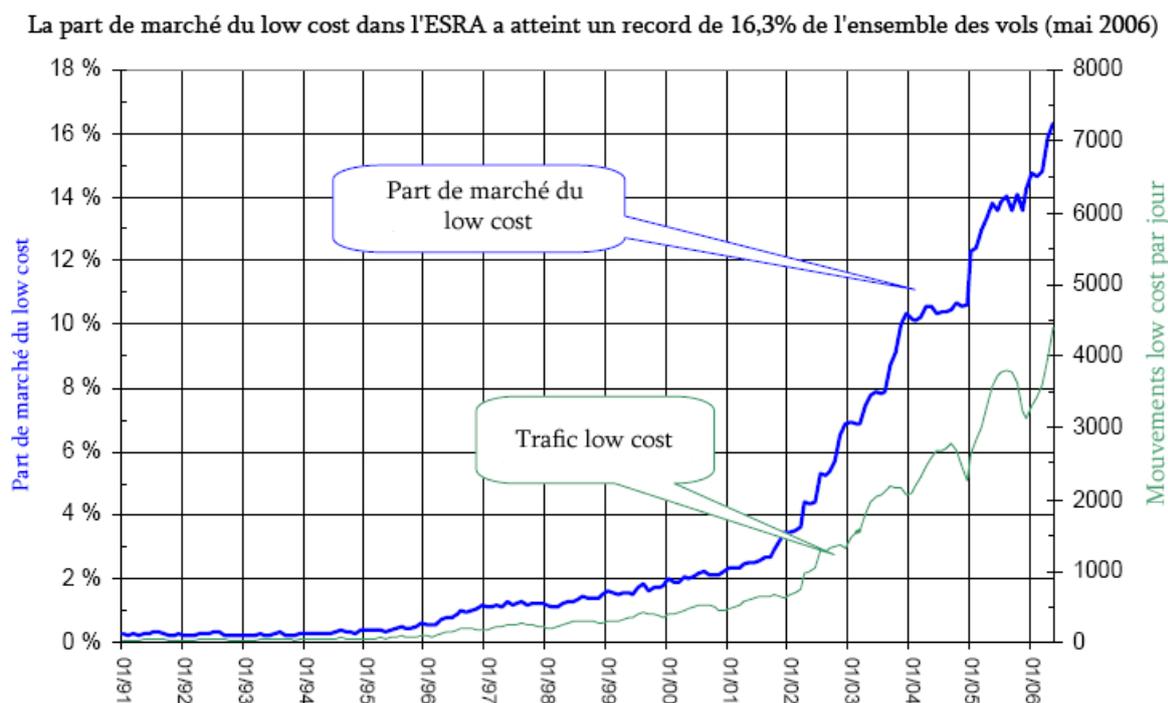
<p style="text-align: center;">Iles britanniques</p> <p>Ryanair (1985), Jet 2 (2002), Easyjet (2002), Fly BE (2002), Baby (2002), Air southwest (2003), Air scotland (2003), Aer Arann (2004), BMI Budget air (2003), Fly globespan (2003), Monarch scheduled (2003), Thomson fly (2004).</p>	<p style="text-align: center;">Allemagne</p> <p>Air berlin (2002), Deutsche BA (2002), Gexx (2002), German wings (2002), Hapag Lloyd Express (2003), Corendon (2003).</p>
<p style="text-align: center;">Europe centrale/pays scandinaves</p> <p>Finlande : Blue 1 (2006). Roumanie : Blue air (2006). Pologne : Central wings (2005). Suède : Fly ME (2004), Gotlandsflyg (2004), Kullaflyg (2004), Sundsvallsflyg (2005), Fly NORDIC (2005). Autriche : Intersky (2002), Fly NIKI (2005). Norvège : Norwegian (2002). Slovaquie : Sky europe (2002). Hongrie : Sky Europe Hungary (2002), Wizz air (2004). République Tchèque : Smartings (2004). Danemark : Sterling Airlines (2002). Pays Bas : Transavia.COM (2005).</p>	<p style="text-align: center;">Italie/Espagne</p> <p>Italie: Evolia (2002), Windjet (2003), My air (2005), Blue express (2006). Espagne: Vueling (2005).</p>
<p style="text-align: center;">France</p> <p>Air turquoise (2005).</p>	<p style="text-align: center;">Autres pays</p> <p>Malte: Fareau (2004), Atlas blue (2005). Suisse: Easy jet switzerland (2002), Fly baboo (2003), Helvetic airways (2003). Islande: Iceland express (2003). Belgique: Virgin express (2002).</p>

2. Les compagnies low cost européennes.

Source: Statfor low cost carriers panel v 4.0, réalisation personnelle.

Cette étude souligne également que le trafic des compagnies low cost ne cesse pas d'augmenter en Europe. Les compagnies low cost ont encore pris des parts de marchés en Europe en avril et mai 2006 : elles assurent désormais 16,3% de l'ensemble des vols. Sur les douze derniers mois, cette part a ainsi progressé de 2,5 points comme l'illustre le graphique¹¹ suivant. Autre chiffre révélateur de cette croissance, les low cost ont représenté à elles seules 83% des nouveaux vols.

¹¹ Les statistiques d'Eurocontrol Statistical Reference Area (ESRA) intègrent les données des pays suivants : Autriche, Belgique, Bulgarie, Croatie, Chypre, République Tchèque, Danemark, Finlande, France, Grande-Bretagne, Allemagne, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Malte, Macédoine, Pays-Bas, Norvège, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède, Suisse et Turquie.



3. Evolution du low cost en Europe
Source : Eurocontrol.

Précurseur du low cost, le Royaume Uni reste la référence dans le domaine du transport aérien low cost, avec 42% de la totalité des vols européens à bas coûts au départ et à l'arrivée des aéroports anglais (vols intérieurs compris). Les quatre premiers aéroports européens en termes de trafic low cost sont trois plateformes londoniennes (Stansted, Gatwick et Luton) et l'aéroport irlandais de Dublin.

Bien que les compagnies low cost européennes aient repris les mêmes principes fondateurs énoncés précédemment, elles semblent avoir adopté une logique de dépouillement des prestations beaucoup plus poussées que leurs voisines nord-américaines. Comme l'analyse Pierre Zembri, «les compagnies européennes font un lien quasi-organique entre les prix bas, un accomplissement non garanti du contrat de transport et un niveau minimal de prestations tant au sol qu'à bord».

Par cet accomplissement non garanti du contrat de transport, l'auteur soulève la question du contrat liant le client à la compagnie, point important influant largement sur la vision globale du low cost. En effet, les compagnies low cost multiplient dans les contrats les clauses lui permettant de s'affranchir de toutes responsabilités en cas de non-

réalisation de la prestation de transport. En choisissant le low cost, le passager prend donc quelques risques car le remboursement de son billet est soumis à de nombreuses conditions.

Le low cost européen diffère du système low cost américain en ce sens que le réseau européen se trouve être très dense. Voilà pourquoi les liaisons aériennes s'avèrent très courtes et uniquement point à point.

Par ailleurs, cette divergence avec les pratiques américaines est également perceptible dans la stratégie d'implantation aéroportuaire. Aux Etats-Unis, les plates-formes utilisées sont bien souvent plus proches du centre-ville que celles accueillant des compagnies traditionnelles. Ainsi, nous pouvons prendre en exemple l'aéroport domestique de Midway se trouve à 16 km du centre de Chicago contre 30 km pour l'aéroport international O'Hare. En France, la logique est très souvent inverse : l'aéroport de Ryanair desservant Paris se situe à Beauvais soit à 80 km de la capitale, Orly étant à 20 km de cette dernière.

Toutefois, l'exemple de Ryanair ne reflète pas avec exactitude la réalité d'implantation des compagnies low cost puisque certaines compagnies, comme Easyjet (la grande rivale low cost de Ryanair en France et en Europe), s'installe au sein des grandes plates-formes aéroportuaires françaises (Paris Charles de Gaulle, Lyon, Toulouse,...).

Voilà pourquoi nous pouvons affirmer qu'il n'existe pas un modèle low cost mais des modèles low cost. Et ce pour deux raisons, d'une part parce que ce modèle est initialement américain et que donc son adaptation à la structure du transport aérien européen a nécessité des ajustements. D'autre part, comme nous venons de le dire, les stratégies d'implantation diffèrent selon les transporteurs aériens : Ryanair s'implante dans de petits aéroports régionaux, chose que ne fera pas Easyjet. Au sein de ces logiques antagonistes, nombreux sont les analystes qui voient dans le modèle low cost développé par Ryanair le modèle low cost le plus rigoureux et proche des principes fondateurs initiés par Southwest.

2. Ryanair, archétype du modèle low cost

a) Genèse de Ryanair

Ryanair a débuté ses opérations en 1985 avec le lancement d'un vol quotidien, sur un appareil de quinze places, entre l'aéroport de Waterford¹² et Londres-Gatwick. En 1986, elle ouvre une ligne sur l'itinéraire Dublin-Londres et, au cours des trois années suivantes (de 1987 à 1989) se développe rapidement en lançant de nouvelles lignes entre l'Irlande et le Royaume-Uni. Alors que le nombre de clients de Ryanair, attirés par ses tarifs, se multiplie, les dépenses de l'entreprise ne sont pas contrôlées et les pertes enregistrées ne cessent de croître. En 1989, l'entreprise transport 600 000 passagers par an, mais elle enregistre une perte cumulée de 20 millions de livres¹³.

En 1990-91, sous la direction d'une nouvelle équipe, Ryanair opère une profonde restructuration pour redevenir la première compagnie low cost : les lignes non rentables sont supprimées, le réseau passe de dix-neuf à cinq lignes, les appareils à turbopropulseur sont abandonnés et le nombre de tarifs appliqués est considérablement réduit¹⁴. En 1991, Ryanair utilise une flotte composée uniquement d'avions 6 BAC 1-11, emploie 350 personnes¹⁵, transporte 700 000 passagers sur cinq lignes et enregistre pour la première fois de son histoire des bénéfices, malgré l'impact négatif de la guerre du Golfe de 1991.

Au cours des années suivantes, le nombre de vols Dublin-Londres augmente, le tarif moyen diminue, de nouvelles lignes sont lancées¹⁶ et la clientèle continue de se développer rapidement. En 1994, Ryanair investit dans son premier Boeing 737-200 et va rapidement développer sa flotte mais également le nombre de lignes tout en réduisant ses tarifs.

¹² Dans le sud-est de l'Irlande.

¹³ Gateau V. , *Ryanair et Buzz, des modèles un peu différents*, Espace 201, février 2003.

¹⁴ 70% des places proposées aux deux tarifs les plus bas.

¹⁵ Site internet Ryanair.

¹⁶ Au départ de Dublin vers Birmingham, Glasgow, Manchester et Gatwick.

b) La vague jaune déferle sur l'Europe

L'année 1997 est décisive pour Ryanair. Grâce à la dérégulation totale des transports aériens par l'Union Européenne, la compagnie a pour la première fois la possibilité d'ouvrir de nouvelles lignes en Europe continentale : les lignes se multiplient et, le 1^{er} mai 1997, Ryanair ouvre sa première ligne sur le sol français avec le vol Beauvais-Dublin au tarif inférieur de plus de 50% aux tarifs les moins chers proposés par les compagnies traditionnelles. 1997 est également l'année d'introduction de Ryanair Holdings Plc sur les bourses de Dublin et de New York (Nasdaq).



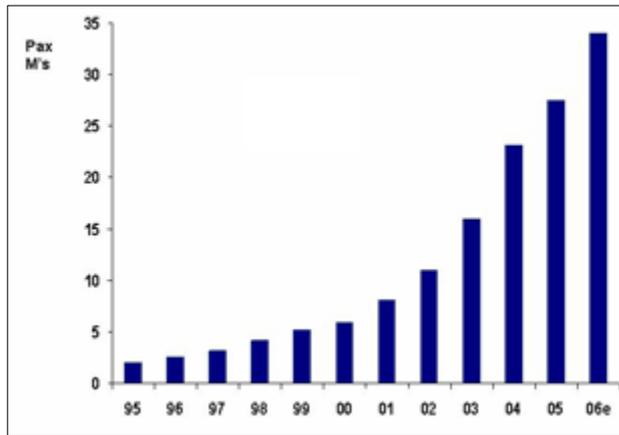
4. Evolution annuelle du cours de l'action Ryanair sur un an.
Source : La Tribune.

Ce développement européen porta ses fruits, les destinations se multiplient alors, tout comme les clients et le nombre de Boeing 737 aux couleurs jaunes et bleues. Durant les années 90, Ryanair atteint un taux de rentabilité de 15 %, bien au-delà des 5 % des compagnies traditionnelles¹⁷. En 1999, Ryanair annonce un programme d'investissement pour l'achat de 45 nouveaux Boeing 737-800. Ryanair dessert alors onze pays avec 35 lignes, transporte près de 6 millions de passagers, emploie alors plus de 1 200 personnes et est cotée sur les places boursières de Londres, Dublin et New York.

Les bases aéroportuaires se développent et les lignes aériennes au départ de la France augmentent également : en février 2003, nous recensons quinze lignes au départ de douze aéroports français, en juillet 2006, Ryanair disposait de 62 lignes aériennes au départ de vingt aéroports¹⁸. En dix ans (entre 1993 et 2003), la compagnie irlandaise a pu ainsi enregistrer la plus forte croissance européenne avec plus de 25% par an.

¹⁷ Gateau V.

¹⁸ Site internet Ryanair.

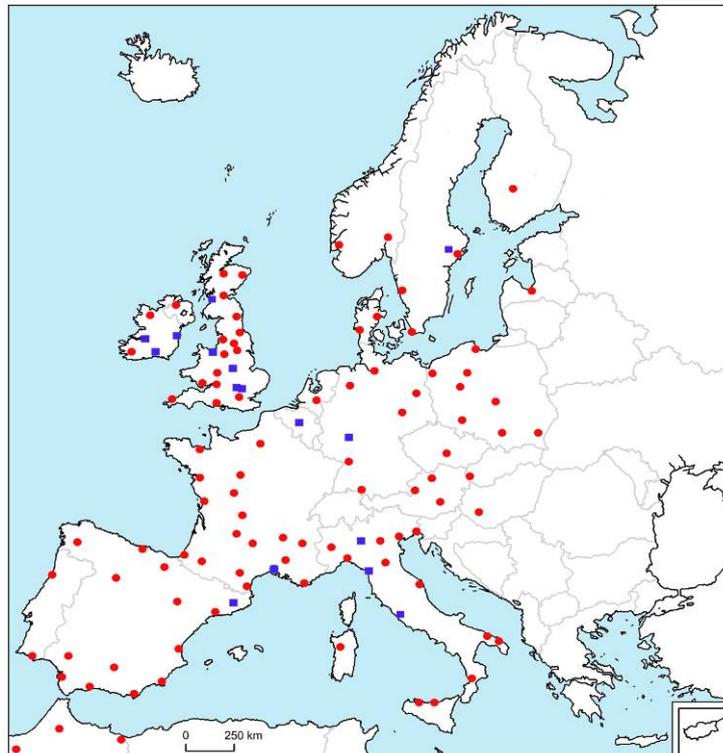


5. Augmentation du nombre de passagers par an.
Source : www.ryanair.com

c) L'implantation des lignes aériennes de Ryanair en Europe

- Base Ryanair
- Aéroport disposant d'une ligne Ryanair

6. Les aéroports Ryanair en Europe
Source : www.ryanair.com, réalisation personnelle.



Cette carte de localisation des bases aériennes de Ryanair et des aéroports que la compagnie irlandaise montre explicitement son implantation dans la très grande majorité des pays européens. Signalons que cette carte est le reflet de la situation au 1^{er} juillet, les nouvelles implantations de Ryanair depuis cette date n'y sont pas intégrées (c'est le cas des aéroports français de Deauville et Brest). Ainsi, en moins d'un an, ce sont plus de dix nouveaux aéroports qui voient des Boeing de Ryanair atterrir.

Nous remarquons que les régions balkanique et hellénique restent à l'écart des logiques d'implantation de Ryanair. Pour la région balkanique, nous pouvons expliquer l'absence de Ryanair par le climat géopolitique peu propice. Pour le cas grec, nous pouvons émettre l'hypothèse que ce pays est trop éloigné du potentiel-clientèle primordial qu'est le Royaume-Uni.

Ceci étant, Ryanair a fait le pari de s'installer dans trois bases marocaines. Pourquoi ce choix alors qu'initialement Ryanair ne voulait pas voler au dessus de la mer Méditerranée? Nous pouvons expliquer ce changement d'opinion par une question de concurrence. En effet, Easyjet a annoncé son arrivée sur le marché du Royaume marocain pour la deuxième moitié de l'année 2006. Elle a été la première compagnie low cost à profiter de la signature, le 14 décembre 2005, de l'accord d'« open sky » entre le Maroc et l'Union européenne. Afin de ne pas laisser sa grande rivale s'imposer seule au Maroc, Ryanair a décidé de s'implanter également sur le sol marocain à Fes, Marrakech et Oujda au départ de Francfort et de la nouvelle base de Ryanair située dans la cité phocéenne. Cette volonté était cependant attendu depuis que la compagnie a effectué des commandes fermes de Boeing en 2004. L'objectif de Ryanair est d'effectuer 63 fréquences par semaine au bout de cinq ans.

Peut-être que si Easyjet s'implante en Grèce, Ryanair suivra...

B. Les principes de fonctionnement d'une compagnie low cost

Nous venons d'évoquer le fait qu'il existait non pas un modèle low cost mais des modèles low cost aux logiques ou origines différentes. Ainsi, une observation des compagnies low cost opérant dans le ciel européen nous permet de dresser une typologie du low cost articulée autour des quatre grands modèles¹⁹ :

- le *modèle low cost pur*: ce système se base sur une flotte monotype, un service à bord minimal et l'utilisation d'aéroports secondaires (c'est le cas de Ryanair).

¹⁹ Reformulation de la typologie effectuée par D. Bréchemier, cabinet conseil Syntegra.

- le *modèle low cost adapté* : celui-ci possède une meilleure image de marque et est susceptible de s'installer sur de grands aéroports (c'est le cas d'Easyjet).

- le *modèle low cost hybride* : ce modèle est utilisé par des compagnies traditionnelles qui développent une filiale en marge des systèmes traditionnels et low cost. Les vols sont à heures régulières vers quelques destinations phares (navettes d'Air France).

- le *modèle low cost dégénéré* : ce dernier est utilisé par des compagnies low cost qui voudraient monter en gamme.

Toutefois, il s'avère trop réducteur de classer d'une façon aussi rigide les modèles low cost puisque des compagnies low cost peuvent allier les caractéristiques des différents modèles. Cette typologie n'est pas en mesure de résister aux aléas d'un low cost structurellement protéiforme.

Dans l'analyse suivante du modèle low cost nous nous focaliserons essentiellement sur le système low cost pur ayant pour chef de file Ryanair.

1. Un modèle économique bien distinct de celui des compagnies aériennes traditionnelles.

a) La distinction compagnie traditionnelle – compagnie low cost.

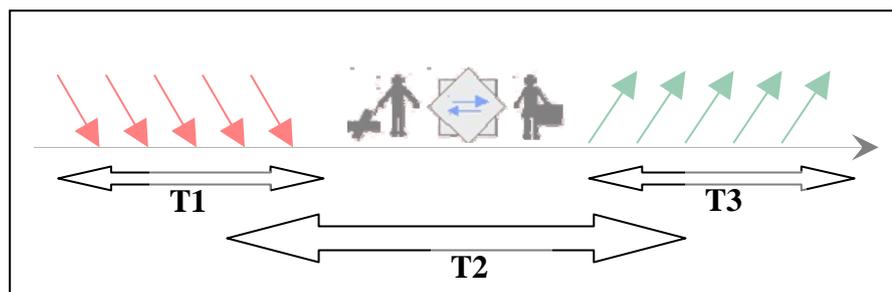
La différenciation des compagnies traditionnelles et des compagnies low cost peut être résumée par la formule suivante : «une compagnie low cost est un vendeur de billets qui transporte des passagers et non pas un transporteur de passagers qui vend des billets».

En effet, entre low cost et modèle aérien classique deux logiques s'opposent. Les majors (les compagnies traditionnelles) fondent leur performance sur la capacité à apporter un service global à ses clients.

Faire voyager les passagers tout autour du monde avec des temps de trajets minimum implique une logique de réseau épaulée par les moyens suivants :

- un réseau aérien structuré autour d'un ou plusieurs points de correspondance, les "hubs" favorisant la densité et la qualité des fréquences. Comme l'a montré Pierre Zembri, le principe de fonctionnement des hubs également appelés « étoiles avec correspondances systématiques repose

sur l'organisation de
pulsations²⁰ :
les
appareils
en
provenance
de



7. Le principe du hub. Source : P. Zembri, réalisation personnelle.

l'ensemble des points desservis directement atterrissent dans un laps de temps très court (généralement de l'ordre de la demi-heure), échangent leurs passagers et repartent ensuite vers leur point d'origine. Selon la taille de l'aéroport concerné, l'ensemble des opérations (arrivées échelonnées T1, temps d'échange minimal T2 et départs échelonnés T3) prendra entre une et deux heures.

Le système de hub²¹ s'avère avantageux à double titre, tout d'abord pour les compagnies aériennes puisqu'il leur permet de substantielles économies d'échelle et d'autre part pour les passagers en termes de qualité de service. Le hub apporte des correspondances assurées pour les bagages (ce n'est pas le cas dans le transport aérien low cost) et des services diversifiés et de qualité (salons, restaurants...). Toutefois le hub génère des inconvénients en ce sens qu'il implique en général une situation monopolistique de la part d'une compagnie aérienne pouvant dès lors pratiquer des hausses tarifaires. Par ailleurs, le fort trafic issu du hub est susceptible de provoquer des situations de congestion induisant des retards et du surbooking.

²⁰ Les anglo-saxons parlent de « wave-system ».

²¹ Notons que la structure en hub n'est pas spécifique au transport aérien car nous le retrouvons aussi dans les secteurs de l'industrie, du transport ferroviaire et de la télécommunication.

- des alliances entre grandes compagnies²². Pour exemple, la compagnie française Air France est membre fondateur de l'alliance Skyteam avec Delta Airlines, Aeromexico et Korean Air depuis l'an 2000. Par la suite, Air France a fusionné avec la compagnie KLM en septembre 2004 dans une alliance bâtie autour de la volonté de faire « un groupe, deux compagnies ».

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

Cette politique implique :

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

Dans une major, le long courrier constitue le noyau de l'activité et le service reste l'axe prioritaire, même si des efforts sont déployés pour maîtriser les coûts. Afin de présenter clairement et synthétiquement les clés de la politique de développement de ces compagnies et de les comparer avec les préceptes low cost qui seront exposés dans la prochaine partie, le tableau suivant permet une visualisation des éléments en termes d'organisation et de produit proposé.

²² Actuellement, les trois plus importantes alliances sont StarAlliance (mai 97), Oneworld (Fvrier 99) et Skyteam (juin 2000).

	COMPAGNIE LOW COST	COMPAGNIE TRADITIONNELLE
ORGANISATION		
Réseau	Liaisons point à point	Réseau permettant une couverture mondiale (alliances et hubs)
	Courtes distances (\approx 800 km)	Longues distances
	Réseau maillé dense	Correspondances
Aéroport	Aéroports régionaux secondaires	Aéroports principaux
Flotte	Monotype : Boeing 737-800	Flotte diversifiée
	Forte densité de sièges (149 sur les B-737)	Optimisation de l'utilisation des avions contrainte par la logique de hub
	Flotte renouvelée et avions récents	
	Taux d'utilisation élevé (11 heures par jour)	
Personnel	Salaires motivants	Gestion traditionnelle des ressources humaines
	Intéressement aux résultats	Beaucoup de service de support
	Structure légère (sous-traitance)	Peu de sous-traitance
	Effectif restreint des équipages	Beaucoup de systèmes d'informations

	COMPAGNIE LOW COST	COMPAGNIE TRADITIONNELLE
PRODUIT		
Clients	Tous types de clients cherchant un bas prix	Forte clientèle d'affaires, client voyageant régulièrement
Produit du vol	Allers simples	Allers-simples, allers-retours, tous types de correspondances
	Mono-cabine	Diverses gammes de produits pour chaque segment de clientèle
	Pas d'attribution de sièges	Sièges attribués
	Pas de repas à bord	Repas sur les longs courriers
	Snacks et boissons payants	Prestations gratuites à bord
	Pas de journaux à bord	Journaux
Tarifs	Tarifs bas et simples	Nombreux tarifs basés sur une logique d'origine et destination et de segmentation de la clientèle
	Pas de restrictions de tarifs (comme le samedi soir sur place)	Segmentation et typologie client pour différencier les tarifs
	Yield management simplifié afin d'optimiser les taux de remplissage	Yield management élaboré
Produit au sol	Pas de salons	Salons et nombreux produits au sol
	Pas de politique de fidélisation	Programme de fidélisation individuel
	Pas de correspondance	Correspondances
Distribution	Peu ou pas de vengeance en agence	Tous canaux
	Majorité de vente directe par internet	Peu de vente directe
	Pas d'édition de billet	

8. Comparatif compagnie traditionnelle/compagnie low cost.
 Source : Adaptation personnelle des informations données par CSC.

Il est intéressant de s'attacher également à la comparaison des coûts entre une compagnie low cost et une compagnie traditionnelle²³. Pour une base 100% pour la compagnie traditionnelle, la compagnie low cost atteint seulement 46% car elle opère des coupes dans le coût total, coupes que certains perçoivent comme sombres...

²³ CSC, La révolution low cost, 2004.

b) Le low cost : créateur ou accapareur de marchés ?

Le low cost a souvent été décrié du fait qu'il venait empiéter sur les acquis des compagnies nationales. Or, il n'en est rien. Les compagnies low cost sont bien plus des « market maker » que des « market taker »²⁴. Pour illustrer cela, prenons l'exemple de l'arrivée de Ryanair dans le ciel irlandais. Initialement, les clients irlandais de Ryanair sont d'anciens passagers de la compagnie nationale irlandaise Aer Lingus qui ont été séduits par l'attractivité des tarifs proposés. A ce processus tenant du « market making » s'est au fur et à mesure substitué une deuxième logique de création de passagers exclusivement low cost. Ces passagers consomment pour la première fois un produit aéroportuaire. Par le biais de cette création de marché, l'arrivée de Ryanair a incité de nouveaux passagers à prendre l'avion tant avec Ryanair que d'autres compagnies. Le low cost a donc contribué, via ses bas tarifs, à la démocratisation et à l'accessibilité du transport aérien. Il s'est donc opéré un captage de la majorité des passagers pour Ryanair mais également une augmentation de passagers pour le secteur aérien dans son ensemble. Ainsi entre l'Irlande et le Royaume-Uni, nous recensons 1807 passagers en 1985²⁵. En 1997, nous comptons 7786 passagers, soit une évolution de plus 431%.

2. Analyse des principes d'une compagnie low cost.

Afin d'appréhender le plus clairement possible ces principes de fonctionnement du low cost, nous présenterons ces derniers au prisme du fonctionnement de la compagnie Ryanair²⁶. Nous verrons ce qu'implique les propos de la direction de Ryanair, qui a très bien résumée l'idéologie low cost lors de son assemblée générale de 1997 :

« Ryanair sera la compagnie aérienne la plus rentable et la moins chère d'Europe, ceci en appliquant à tous nos marchés notre règle « service minimum et tarif minimum » (low fare – low frills) pour nos passagers, nos employés et nos actionnaires ».

²⁴ Myriam Decker, *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts*, 2004.

²⁵ D'après Civil Aviation Authority Annual Statistics.

²⁶ Dans un souci de non redondance et de pertinence avec la partie précédente présentant le comparatif, l'ensemble des éléments du low cost n'est pas développé.

a) Des coûts optimisés

→ Le carburant

Bien que le coût du carburant soit sensiblement le même pour toutes les compagnies, il n'est pas, à première vue, une source d'économie pour une compagnie "low cost". Il est même concevable qu'une compagnie traditionnelle puisse d'une part mieux négocier ses prix d'achat qu'une compagnie "low cost", d'autre part optimiser son coût carburant en l'achetant dans les aéroports où il est le moins cher grâce au recours au plein sélectif, fonction de la destination de l'appareil. Toutefois, la hausse du prix du pétrole induit deux situations intéressantes à étudier pour les compagnies low cost.

En premier lieu, pour faire face à cette hausse, Ryanair a comprimé au maximum les frais de fonctionnement et de personnel. Comme le dit Carole Arnaud-Battandier, directrice marketing de la compagnie pour la France²⁷ : « Nous avons un salarié pour 1 050 passagers, là où Air France en a un pour 650 voyageurs ».

D'autre part, afin de ne pas être totalement tributaire des cours pétroliers, les compagnies aériennes prennent des assurances de couverture des achats de kérosène qui leur assurent l'achat du carburant à un prix fixé préalablement. Pour Ryanair, la situation s'avère difficile car son assurance s'est achevée au début du mois d'avril. Voilà pourquoi comme l'évoque Howard Miller, directeur financier de la société²⁸ : « Nous pensons que nous allons plutôt rester dans notre situation actuelle. Le prix des billets va un peu augmenter et nous devrions maintenir une marge raisonnable. Nous avons souffert cette année. L'année prochaine, le carburant représentera quelque chose comme 38% de notre base de coûts ». De gros enjeux entourent donc la problématique du carburant. Si son cours s'élève, les répercussions sur les compagnies peuvent s'avérer conséquentes, surtout lorsque l'on sait, qu'entre 2003 et 2006, 26 compagnies low cost ont disparu dont plus de la moitié pour cause de banqueroute²⁹.

²⁷ Nouvelle République du centre-ouest, Indre-et-Loire, 14 octobre 2004.

²⁸ Reuters, 30 mars 2006.

²⁹ STATFOR, Low cost carriers panel v 4.0.

→ Les revenus additionnels

C'est dans le but d'augmenter les recettes de la compagnie mais également de se mettre à l'abri de ces régulières fluctuations pétrolières que Ryanair a décidé de modifier singulièrement les fondamentaux de sa politique en vol. En effet alors qu'il y a encore moins de deux ans les services en vol étaient restreints et bien sûr payants. Actuellement, nous observons une véritable diversification de l'offre de service proposé par la société irlandaise.

Ainsi, 14 % des revenus de 2005 sont le produit de ces services³⁰, qui enregistrent ainsi une croissance annuelle de 40 %. Si le tarif moyen du billet d'avion est de 41 euros, le panier moyen par passager en 2005 était de 48 euros, en raison des réservations de voitures, d'hôtel ou d'assurance voyage...

Voilà pourquoi le contrat de partenariat avec la société de location de véhicule hertz a été reconduit et renforcé. Il en est de même avec la société de réservation d'hôtel NeedaHotel.com avec qui Ryanair a signé un contrat de cinq ans pour « pérenniser les excellentes relations commerciales des deux compagnies et accroître la part de marché de Ryanair dans ce secteur³¹ ». Ce type de partenariat a un double objectif, tout d'abord augmenter les revenus connexes, mais aussi continuer de préserver le caractère low cost de Ryanair en se prémunissant financièrement³².



9. Page web de l'événementiel proposé par Ryanair. Source : site internet Ryanair.

Toujours dans cette perspective de sécurisation de revenus, Ryanair se lance également dans des opérations événementielles que la compagnie n'avait pas l'habitude de proposer il y a deux ou trois ans. Ainsi le site internet, via lequel plus de 94% des ventes de billet s'effectue³³, propose des billets couplés à des entrées pour le grand concours hippique de Cheltenham, mais aussi des billets

³⁰ Mathieu Magnaudeix, *Les low cost grandissent pour ne pas rester au sol*, challenges.fr, 16 mars 2006.

³¹ Ryanair press release, 23 Novembre 2005.

³² Rappelons que l'élément primordial pour Ryanair est le prix du billet qui doit rester le plus bas possible.

³³ S. Rioland, *Les dispositifs de communication et de médiation, analyse du site internet de la compagnie Ryanair*.

d'avions pour aller voir la Coupe du monde de football, des grands prix de Formule 1, des festivals, etc...

A ce titre, nombre d'aéroports tentent de développer ces opérations marketing avec Ryanair afin d'accroître les passagers arrivant sur le territoire. Voilà pourquoi ils insistent fortement auprès de Ryanair pour que le parcours de golf voisin soit inscrit dans les golfs desservis par les lignes Ryanair³⁴. Il s'opère donc un véritable marketing territorial, et ce d'une part pour capter la clientèle généralement britannique mais aussi pour garder celle-ci sur le territoire et le tissu économique.

Autre nouveauté lancée en début d'année par la compagnie dirigée par le truculent et carnavalesque Michael O'Leary, le jeu de grattage. Ainsi, pour la somme de deux euros, le voyageur peut acheter un ticket de grattage pouvant lui faire gagner une voiture et bien d'autres lots. Au sujet de ce nouveau « fonds de commerce »³⁵ le directeur général a déclaré : "Vous ne savez jamais combien vous pouvez gagner dans ce domaine, cela peut être énorme. Les revenus annexes, si les jeux et paris ont du succès, pourraient devenir la première source de revenus de la compagnie". Il a également balayé l'hypothèse que la transformation des avions en casinos volants puisse inciter les familles à ne plus voyager avec Ryanair. "Vous avez le droit de ne pas être d'accord, mais dans ce cas tant pis, quelqu'un d'autre prendra votre place", a-t-il lancé³⁶.

→ Les salariés et la gestion des ressources humaines

En premier lieu nous devons souligner le fait que les charges salariales d'une compagnie low cost sont largement comprimées puisqu'elles ne représentent que 10% du coût total alors que les compagnies traditionnelles ont des charges salariales de l'ordre de 25 à 30%³⁷.

³⁴ C'est par exemple le cas du golf de Saint Junien situé à 26 km de Limoges.

³⁵ En quatre mois, cette tombola a permis à Ryanair de gagner deux millions d'euros...

³⁶ AFP, 2 novembre 2005.

³⁷ Myriam Decker.

D'autre part, les stewards et hôtesses ont un travail important car ils sont en nombre réduit dans chaque avion³⁸ et doivent qui plus est faire le ménage lors de la rotation de l'avion qui ne dure que vingt minutes³⁹. Comme l'a étudié Barret (1999), les compagnies low cost ont une productivité salariale supérieure à une collectivité traditionnelle. Une autre étude sur la productivité salariale menée par l'Association of European Airlines a ainsi montré que les performances de Ryanair étaient très supérieures aux autres : Ryanair compte 48 employés pour un avion prenant chacun en charge 4800 passagers par an. La moyenne observée étant de 116 employés par avion et de 752 passagers pour chacun d'entre eux⁴⁰. Par ailleurs, une partie des revenus des salariés est tributaire de ses performances de vente : une hôtesse touche une commission pour les articles de duty-free vendus. Kangis et O'Really (2003) ont estimé le pourcentage à un tiers du revenu total.

Le secteur des ressources humaines tient une part importante dans la politique d'une compagnie low cost. Et c'est dans ce domaine que Ryanair se distingue particulièrement. Les anecdotes et exemples font pléthores et jamais en faveur de l'image de Ryanair. On en vient à se demander si la compagnie ne le fait pas exprès pour des questions de notoriété et de publicité. Ainsi, les hôtesses de l'air doivent payer leur uniforme £ 450. Les personnes envoyant leur CV à la compagnie doivent s'acquitter de £ 50 de frais de dossier et de £ 150 supplémentaires en cas de sélection aux tests et entretiens⁴¹.

La gestion des ressources humaines est tellement rigoureuse qu'elle en devient parfois extrême : en 2002, Ryanair est condamné pour des méthodes de recrutement incitant à la discrimination par l'âge. De plus, Ryanair ne reconnaît aucun syndicat de salariés et il n'existe aucun espace d'expression, ni de négociation pour les salariés⁴². Les compagnies low cost sont réputées pour rémunérer leur personnel environ 20% de moins que les compagnies classiques bien que Ryanair dise qu'elle offre à ses employés une

³⁸ Il y a en général 4 personnels de bord.

³⁹ On parle couramment de « hurry-up syndrome », car cette rotation rapide demande un travail conséquent et très rapide des personnels qui peuvent parfois ne pas tout faire correctement ou dans des règles sécuritaires optimum.

⁴⁰ Sans inclure la sous-traitance.

⁴¹ L'expansion, 26 février 2002.

⁴² Selon la fédération internationale des employés des transports (ITF).

rémunération moyenne bien supérieure à celle de certaines grandes compagnies⁴³. Ces derniers utilisent donc le médium internet pour revendiquer (www.ryan-be-fair.org).

Ce point est en soi très intéressant car il montre l'émergence d'un processus d'adaptation. En effet, quand un nouveau modèle économique voit le jour et qu'il interdit le syndicalisme, nous remarquons l'apparition d'un nouveau modèle syndical approprié. En réponse à un système low cost utilisant au maximum l'outil internet, le système syndical qui s'y rattache s'est alors adapté et se développe via le même média.

→ Les coûts de maintenance

Les compagnies parviennent à générer des économies d'échelle en utilisant un seul type d'avion (le Boeing 737 en général et surtout le 737-800), ce qui permet de réduire les coûts relatifs à la gestion de stocks de pièces, aux licences et à la formation du personnel technique. Ryanair possède 107 Boeing 737-800 ayant une capacité de 189 sièges et en a commandé 139 autres⁴⁴.

Par ailleurs, un appel important à la sous-traitance permet de rendre variables voire de limiter les coûts élevés liés à l'équipement initial, aux sorties des avions⁴⁵ en cas de cessation d'exploitation d'une route peu rentable et à la nécessité de disposer de hangars par exemple et donc de générer des économies d'échelle. Le recours à la sous-traitance peut à priori paraître surprenant car elle est une solution coûteuse et risquée, la société étant dès lors à la merci de ses cocontractants. Cependant cet état des lieux correspond aux besoins de flexibilité des compagnies low cost comme le confirme le fondateur d'Easyjet : « Nous pensons qu'il est plus efficace de contracter avec des sous-traitants, qui eux-mêmes cherchent à maximiser leurs bénéfices, que de faire travailler nos salariés. Si nos sous-traitants ne sont pas assez efficaces, ils ne survivront pas sur le marché. Les forces de marché rendent l'utilisation de la sous-traitance parfaitement efficiente !⁴⁶ ».

⁴³ 49 992 € pour Ryanair contre 46 901 € chez Easyjet et 41 423 € chez British Airways.

⁴⁴ Depuis la réception de son premier 737-800 le 19 mars 1999, la compagnie irlandaise est devenue la plus importante utilisatrice européenne de 737 de nouvelle génération.

⁴⁵ Sunk costs.

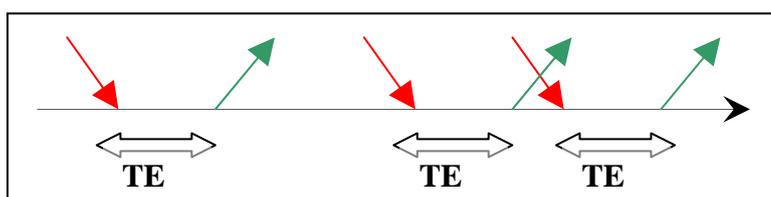
⁴⁶ Myriam Decker, 2004.



10. Un 737-800 marqué de la griffe Ryanair.
Source : photo personnelle.

Les compagnies low cost utilisent aussi le leasing (la location d'appareils) permettant d'augmenter la flexibilité et l'adaptation de leur capacité de vol sans toutefois grever durablement leurs charges d'exploitation. C'est dans ce cadre que la compagnie European Air Charter fournit à Ryanair des appareils supplémentaires durant la haute saison.

Contrairement au système de hub présenté précédemment, les compagnies low cost utilisent un système multi-bases. Une base peut être assimilée à un hub technique : les avions y repassent entre deux missions différentes⁴⁷ mais les voyageurs ne peuvent y effectuer des correspondances entre deux vols. Le nombre de bases utilisées par une compagnie low cost peut être important (entre 1 et 24 début 2005). Ryanair dispose de seize bases en Europe, la dernière à être ouverte a été la base de Marseille⁴⁸. Certaines bases sont très proches les unes des autres, pour ne pas dire redondantes, ce qui amène à s'interroger sur le choix d'exhaustivité que les compagnies classiques n'effectuent plus et qui s'avère coûteux, notamment en personnel. Ainsi, Ryanair exploite deux bases londoniennes : Stansted, Luton et un autre aéroport à Londres également (Gatwick).



11. Les bases low cost. Source : P. Zembri, réalisation personnelle.

Ce système de bases permet d'optimiser l'utilisation des avions et de limiter l'irrégularité liée à l'attente d'autres vols donnant correspondance. Il est l'expression la plus rationnelle du principe de point à point, dans la mesure où la concentration dans l'espace permet de massifier les services au sol des compagnies et de limiter ses frais de

⁴⁷ Ce qui d'ailleurs diminue les frais de mission du personnel de vol.

⁴⁸ Marseille est la première base française de Ryanair.

structure, tandis que le refus de concentration dans le temps limite les contraintes pesant sur l'exploitation⁴⁹. Un appareil à l'arrivée est traité dans le minimum de temps d'échange possible (TE) avant de repartir vers une autre destination.

→ **Les coûts de dépréciation des appareils**

Les charges d'exploitation liées à la dépréciation ou au loyer des appareils se trouvent être structurellement plus élevées pour les compagnies low cost du fait qu'elles disposent de flottes majoritairement jeunes. Toutefois, les low cost arrivent à diminuer les coûts unitaires de dépréciation et les coûts unitaires de leasing en augmentant le taux d'utilisation des appareils et la densité de sièges.

→ **Les coûts incompressibles**

Tout comme le carburant, les coûts liés aux assurances et aux taxes de survol sont relativement semblables pour toutes les compagnies. Seule la densité des cabines permet d'expliquer leur plus faible niveau en comparaison à ceux des compagnies traditionnelles, une fois convertis en coûts au siège/kilomètre. La principale économie réalisée par rapport aux majors sur ces coûts incompressibles ne tient pas à leur valeur unitaire mais à leur coût relatif lié à deux facteurs principaux :

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

b) L'utilisation des aéroports secondaires et les taxes aéroportuaires

→ **La préférence des low cost pour les aéroports régionaux**

La priorité donnée à l'utilisation des petits aéroports régionaux⁵⁰ (que nous appellerons également aéroports secondaires) est une source importante d'économies.

⁴⁹ Pierre Zembri.

Les compagnies low cost utilisent très majoritairement ce type d'aéroports car ils sont :

- considérablement moins congestionnés que les hubs, ce qui permet d'effectuer des rotations en une demi-heure pour conserver un taux d'utilisation important des appareils,
- à l'abri des situations des monopoles des grandes compagnies sur les créneaux horaires des hubs. En effet, dans les grands aéroports, l'objectif des compagnies est de contrôler au maximum les meilleurs créneaux horaires qui, une fois acquis, ne peuvent être redistribués tant qu'ils sont exploités. Les compagnies low cost dénoncent donc ce principe des « grandfather rights » permettant aux compagnies les plus anciennes de bénéficier d'une réelle rente de situation⁵¹. Il existe donc une barrière à l'entrée sur le marché dans les aéroports principaux qui dissuade fortement les compagnies low cost de s'y risquer.

A ce titre, il nous faut souligner le fait qu'il est très rare de voir deux low cost desservir la même ligne aérienne. En effet, nous observons une stratégie de différenciation. Comme l'ont montré de nombreux économistes⁵², le renforcement d'une différenciation par l'éloignement physique des entreprises réduit la compétition sur les prix, ce qui maximise la rentabilité des compagnies. Chaque ligne aérienne est donc une niche de marché car les low cost ne se lancent que très rarement dans une concurrence frontale bien souvent destructrice. Les compagnies low cost ont de ce fait besoin d'infrastructures aéroportuaires très importantes et diversifiées.

Cette chasse aux aéroports secondaires libres et offrant des potentialités intéressantes en termes de clientèle et d'attractivité a ainsi poussé Ryanair à faire une sélection de ses lignes par un système de subvention.

Parce que l'arrivée d'une compagnie low cost est vue comme une aubaine pour les collectivités en charge d'un petit aéroport à la situation économique généralement périllicite, ces dernières sont prêtes à subventionner l'arrivée de Ryanair sur le site.

⁵⁰ La catégorie des petits aéroports régionaux, également appelée catégorie D, comprend un volume annuel de passagers inférieur à 1 million de passagers. Cette typologie recoupe celle effectuée par le Conseil et le Parlement Européen et celle établie par le Comité des Régions.

⁵¹ Myriam Decker.

⁵² Dont Hotelling en 1929 et d'Aspremont en 1979.

Ainsi, pour la venue de Buzz (rachetée par Ryanair) à Caen, le Conseil Régional a accepté de déboursier près d'un demi million d'euros par an pendant trois ans, sous forme de publicité⁵³. Cet exemple n'est pas unique. Néanmoins, les récentes décisions de justice et de la Commission européenne autour des aides accordées à Ryanair par les régions de Charleroi et de Strasbourg ont modifié ce modèle. Nous nous y attacherons dans les parties suivantes.

→ Les coûts et charges aéroportuaires

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

Il nous faut ici relater les pratiques de Ryanair qui se voient actuellement fortement remises en cause dans plusieurs aéroports européens. Sur six aéroports⁵⁴ la compagnie irlandaise fait payer des taxes alors que l'aéroport n'en pratique pas, fait qui lui vaut une enquête de la Commission européenne. A Dublin, Ryanair impose une "taxe pour le service des passagers" d'un montant de 15,40 euros par billet, non remboursable, alors que la taxe officielle de l'aéroport en la matière est de seulement 2,90 euros. L'aéroport demande en outre 3,90 euros par billet à la compagnie pour couvrir ses frais de sécurité mais il n'y a pas à Dublin de taxe prélevée par l'Etat. Selon les autorités locales, la compagnie a certes d'autres frais à couvrir pour l'utilisation de la piste, des parkings et des passerelles, mais le total n'atteint pas 15,40 euros par billet. Un journaliste du Daily Telegraph indique qu'il y a là « clairement un abus : Ryanair gagne de l'argent sur ses taxes ». A ces taxes qui, pour Ryanair sont des « taxes imposées par l'aéroport » s'ajoute une taxe qui a vu le jour au printemps et qui impose de payer 7,20 euros par bagage mis en soute. Beaucoup d'analystes pensent que ces taxes camouflées sont mises en œuvre par Ryanair afin de se prémunir des fluctuations pétrolières et de continuer (tant bien que mal ?) à offrir des prix bas...

⁵³ CSC, *La révolution low cost*.

⁵⁴ Les aéroports de Dublin, Rome, Pise, Trévis, Alghero et Charleroi.

3. Etude de la politique tarifaire

Base de toute la publicité des compagnies low cost, il est intéressant d'étudier la politique tarifaire de Ryanair. Et ce d'autant plus qu'il existe une véritable guerre tarifaire qui s'est engagée entre compagnies low cost et compagnie traditionnelle mais également, et il ne faut pas l'occulter, entre les transports aérien et ferroviaire. Ainsi, les prix sont devenus une variable-clé des stratégies des transporteurs, en complément de la maîtrise des coûts.

a) Une vente presque exclusivement pratiquée via internet

En effet, la maîtrise des coûts, comme nous l'avons observé précédemment, est au cœur de la politique low cost instiguée par Ryanair. Voilà pourquoi, en termes de billettique, la très grande majorité des ventes de billets (94%) est effectuée via le site internet de la compagnie. Afin de faire en sorte que le site internet de la compagnie soit largement visité, nombreuses sont les opérations de promotion mettant en avant l'adresse internet de la compagnie. Voilà pourquoi la très grande majorité des communiqués de presse réalisés par les dirigeants de la compagnie irlandaise contient une ou plusieurs



références au site internet. D'autre part, les prospectus et affiches de la compagnie mettant en avant la compagnie sont toujours annotés de l'extension « .com ». C'est ainsi que le site internet ryanair.com est considéré par Google comme le site de transport aérien le plus populaire du web en 2003⁵⁵.

12. Prospectus de Ryanair.com.

Dans ce cadre, le site internet de la compagnie est entièrement conçu pour inciter les potentiels clients à acheter des billets mais aussi, et surtout, des services annexes

⁵⁵ Myriam Decker.

(hôtellerie, location de voiture...)⁵⁶. Ryanair prônant la simplicité de son service, son site web est, à son image, très épuré⁵⁷.

b) Une tarification simplifiée

→ Le yield management

Le problème économique sous-jacent au remplissage des avions se trouve être celui de l'allocation de données non stockables (les sièges) et disponibles en quantité limitée. Afin de gérer au mieux cette problématique, les compagnies mettent en œuvre depuis les années 70 des techniques de rentabilisation comme celles de segmentation de la clientèle permettant d'appliquer à chaque catégorie de passager le tarif adapté à son niveau d'utilité faisant appel aux techniques de yield management⁵⁸.

Le yield management, outil complexe basé sur l'algorithmique, regroupe l'ensemble des logiciels d'anticipation et de planification utilisés pour obtenir les meilleurs taux de remplissage au meilleur prix. Une bonne gestion du yield management est d'autant plus primordiale qu'il détermine 5 à 7% du chiffre d'affaire d'une compagnie aérienne⁵⁹. Loin de la stratégie de segmentation de la clientèle, les compagnies low cost utilisent très efficacement le yield management en opérant des modifications de prix indépendamment de la nature du passager.

A ce titre, il nous faut souligner le fait que les succès du low cost ont induit une modification en profondeur des préférences du consommateur type : la clientèle d'affaire qui payait pour la clientèle tourisme veut maintenant payer moins cher poussant les compagnies classiques à s'adapter en baissant ses tarifs.

→ Politique tarifaire

Pourquoi le low cost s'est-il envolé ses dernières années ? Comment un report de passagers a-t-il pu s'opérer des transports ferrés et aériens traditionnels vers le low cost ?

⁵⁶ Rioland, *Les dispositifs de communication et de médiation, analyse du site internet de la compagnie Ryanair*.

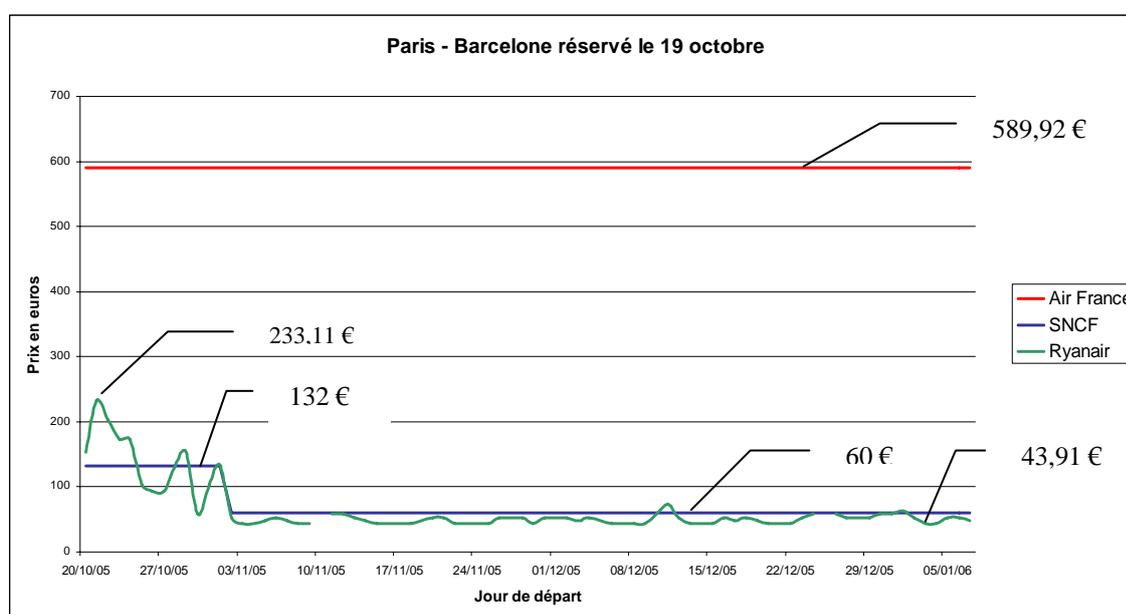
⁵⁷ Nous devons noter la très grande simplicité du design du site : formes rectangulaires, absence de menus déroulants, liens directs et uniquement une série d'onglets dans la partie supérieure de l'écran.

⁵⁸ Cette stratégie est celle utilisée par les compagnies traditionnelles.

⁵⁹ Myriam Decker.

Pour le comprendre, une étude tarifaire comparative s'avère être un pertinent élément de réponse.

Dans ce cadre, une étude empirique sur un trajet Paris-Barcelone a été réalisée afin de comparer les coûts pratiqués par Ryanair, Air France et la SNCF. Le relevé de prix est celui que pourrait se faire tous les voyageurs désireux de se déplacer sur ce trajet. Il est effectué pour un adulte de 26 à 59 ans n'ayant aucune réduction. Les contraintes horaires ne sont pas prises en compte, le tarif indiqué est donc le tarif le plus bas trouvé pour le jour donné.



13. Comparaison tarifaire. Source : données personnelles.

Caractéristiques des différents trajets :

Ryanair :

Durée : 3 h 30 environ (durée prenant en compte les navettes mais pas les temps d'enregistrement)

Les tarifs de la liaison Ryanair comprennent les taxes d'aéroport de 19 € et les navettes Paris-Beauvais (13 €) et Gijon-Barcelone (11 €).

SNCF :

Durée : 12 h

Train couchettes de nuit. Réduction Prem's à partir du 2 novembre.

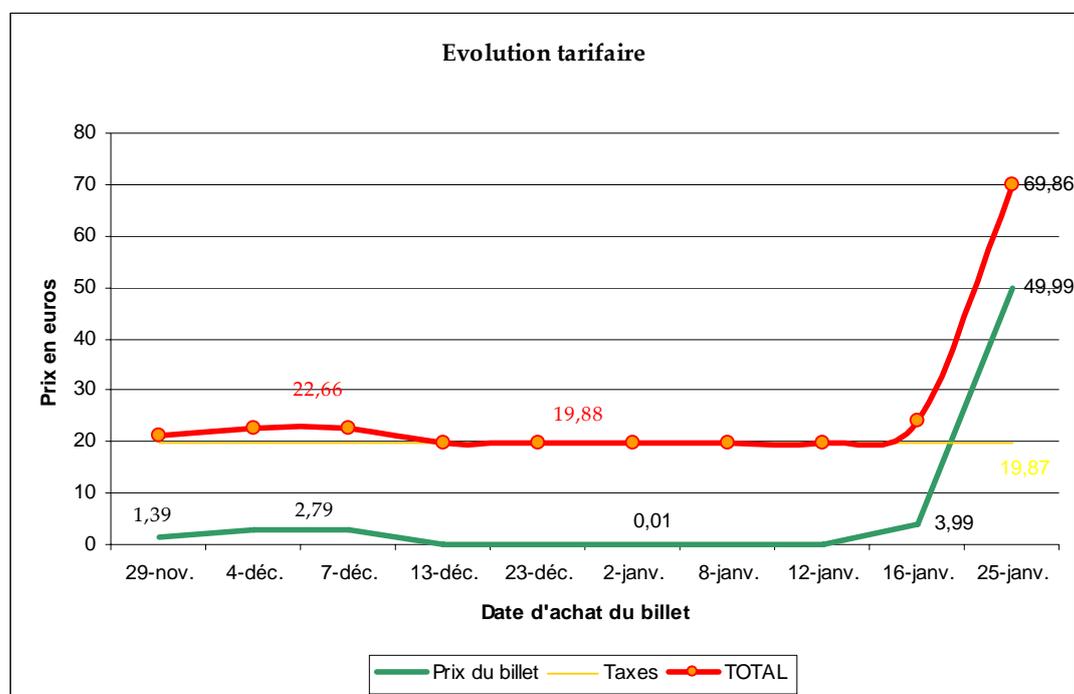
Air France :

Durée : 1 h 45

Départ aéroport Charles de Gaulle, tarif économique (comprend les taxes d'aéroport).

Ce graphique montre explicitement la politique tarifaire de Ryanair favorisant la réservation pour un départ prévu deux semaines après celle-ci. Le tarif y est alors le plus avantageux (entre 43 et 58 €). Bien que les prix de Ryanair soient plus élevés que les prix SNCF pour un départ peu après la réservation et guère moins cher pour un départ plus lointain (environ 10 € d'écart), le facteur temps est largement en faveur de Ryanair puisque le trajet est trois fois plus rapide. Enfin, on remarque que les tarifs d'Air France restent stables même pour un départ prévu deux mois à l'avance. Il n'existe donc pas d'incitations tarifaires afin de capter plus de passagers sur ce trajet dix fois plus cher qu'avec Ryanair puisqu'il est de 589,72 €.

Le graphique suivant présente l'évolution du tarif d'un billet pour un vol entre Beauvais et l'aéroport de Skavsta (desservant Stockholm) pour un départ le 1^{er} février. Nous nous rendons alors compte que les tarifs les plus avantageux sont présents un mois avant le départ et que les prix augmentent singulièrement peu de temps avant l'échéance. Notons qu'il faut ajouter à ce tarif 2,5 € pour le paiement par carte de crédit. Cette taxe est d'ailleurs vivement critiquée puisqu'elle n'est explicitement citée dès le départ et que le paiement est obligatoirement effectué par carte...



14. Evolution tarifaire. Source : données personnelles.

Alors que les compagnies traditionnelles optent pour une grande dispersion des prix induite par le yield management, les compagnies low cost, utilisant également le yield management, favorisent les changements tarifaires minimes. Pour pérenniser ces prix bas, Ryanair calcule son coût de production marginal à long terme, relativement faible vu la réduction drastique de ses charges d'exploitation. Ensuite, la compagnie irlandaise estime le taux de remplissage sur la ligne et en déduit le prix plancher qu'elle peut offrir à ses passagers pour que son profit sur la ligne soit satisfaisant. Théoriquement, nul besoin pour Ryanair de trop modifier ce prix plancher au cours du temps car celui-ci permet déjà de maximiser les profits de la ligne.

Les tarifs proposés par Ryanair intègrent donc plus de contraintes à long terme et sont moins dépendants de variables de court terme comme la date de réservation du billet par exemple. Enfin, il nous faut souligner qu'il est plus rentable pour Ryanair de faire voler sa flotte que la laisser au sol. Voilà donc une autre explication de ces prix bas.

Pour conclure sur le fonctionnement du low cost, nous pouvons souligner l'importance des deux grandes lois d'abaissement des coûts que sont les économies d'échelle (plus on produit, plus le coût baisse) et d'apprentissage (plus on produit longtemps, mieux on produit, plus le coût baisse) dans le système low cost. Afin d'échapper à l'uniformisation et à la spécialisation excessive, les compagnies tentent de modifier les prestations offertes en proposant des « packs » plus fournis constitués des produits aériens mais également hôteliers et automobiles. Il y a donc un développement conséquent du marketing et des réglages productifs : en parallèle du billet à petit prix, le choix se diversifie tout en faisant en sorte que la prestation centrale reste bien visible.

D'autre part le low cost induit une consommation tenant plus de la « consommation » puisque le voyageur organise une désintermédiation partielle passant par lui : il commande et édite lui-même son billet sans l'aide d'une agence par exemple. Le client est ainsi impliqué directement dans le processus de production.

Enfin, nous pouvons effectuer un rapprochement entre les caractéristiques du transport aérien et celles du transport ferroviaire : les coûts sont bas, nous constatons une

prise en charge très minime des voyageurs, peu de services (même s'ils se développent progressivement), aucune prise en charge des bagages lors des correspondances et un accès à l'aérogare au frais du voyageur.

C. Les stratégies développées par Ryanair.

1. Ryanair en France : Présentation de la stratégie d'implantation de la compagnie en France

La firme irlandaise Ryanair est implantée dans vingt-et-un aéroports français desquels partent 63 lignes aériennes.



Afin de comprendre pourquoi Ryanair a décidé de s'implanter particulièrement sur ces aéroports et non sur d'autres, nous devons nous intéresser à la stratégie d'implantation de Ryanair, mais également à des questions d'attractivité territoriale et de tourisme.

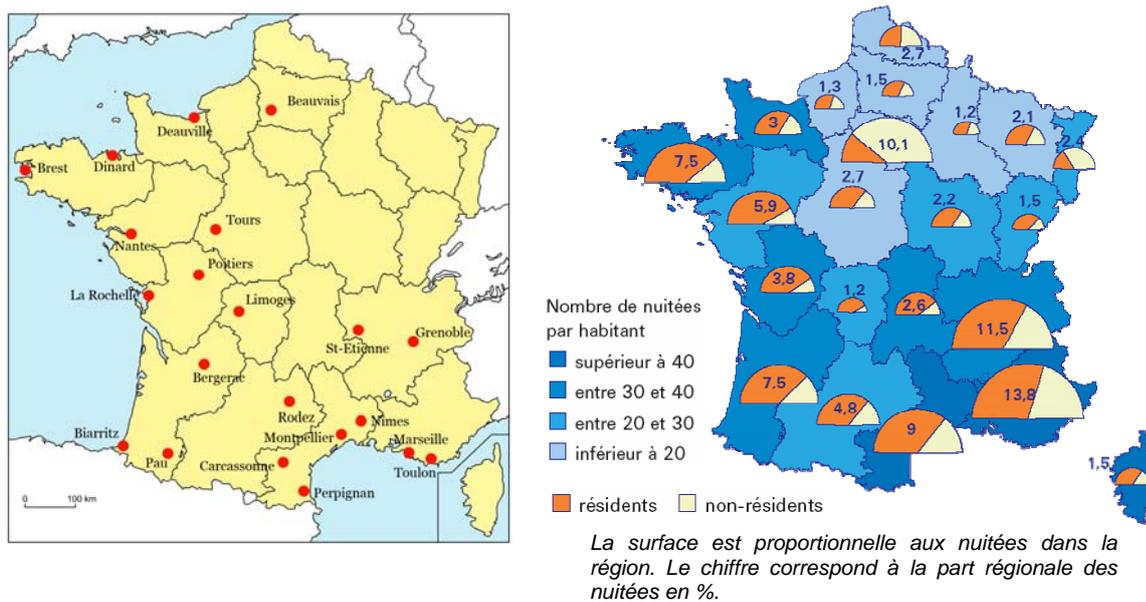
15. L'implantation stratégique de Ryanair en France.

Source : www.ryanair.com, réalisation personnelle

Dans son document stratégique⁶⁰, Ryanair explique brièvement, et de façon incomplète, sa stratégie d'implantation dans les aéroports européens. La compagnie choisit des aéroports secondaires proposant des liaisons aisées vers les villes à forte densité démographique. Or, lorsque nous regardons la carte d'implantation, nous remarquons que la logique française est loin d'obéir uniquement à ce précepte. En effet, les aéroports de Rodez ou Bergerac ne sont pas à proximité immédiate des grands centres urbains français (respectivement à 155 km de Toulouse et à 120 km de Bordeaux,) et répondent donc à une logique quelque peu différente et inhérente aux pratiques touristiques (plus

⁶⁰ Disponible sur le site internet de la compagnie.

particulièrement celle de la clientèle britannique). Ainsi, outre la faible distance des grandes agglomérations (c'est le cas des aéroports de St-Etienne et de Beauvais), Ryanair s'installe sur des territoires ayant des potentialités touristiques importantes. La comparaison entre la carte des aéroports Ryanair et celle de la fréquentation touristique du territoire français s'avère intéressante en ce sens qu'elle souligne la logique d'implantation en fonction des capacités touristiques des territoires desservis.



16. Les aéroports Ryanair et la fréquentation touristique française.

Source : CNT, *Chiffres clés du tourisme*, 2005.

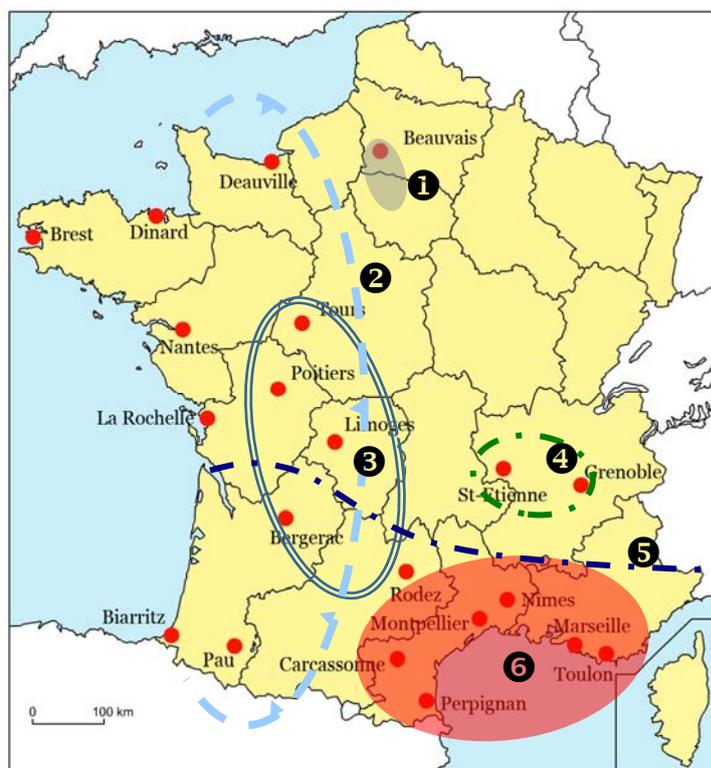
C'est en effet dans les régions françaises les plus touristiques que Ryanair a parié : les régions nord-est de la France, où les nuitées sont les plus faibles ne sont pas desservies par des lignes Ryanair. Ainsi, la Côte d'Azur et la région Rhône-Alpes, fortement touristiques sont desservies par huit aéroports de Ryanair sur les vingt-et-un qu'elle possède.

Pendant, cette logique de potentialité touristique n'est pas complètement exacte lorsque nous voyons que Ryanair dessert des territoires français relativement peu attractifs. L'exemple le plus criant est celui de la région Limousin : alors que cette région compte le plus faible taux de nuitées de France et une majorité de touristes français, Ryanair a déployé à partir de l'aéroport de Limoges trois lignes vers Londres, Liverpool et East Midlands. Comment expliquer cet état des lieux ?

L'INSEE nous offre un élément important de réponse : le recensement de 1999 dénombrait 75 546 Britanniques vivant en France. L'Insee les évalue aujourd'hui à près de 100 000. Ils seraient 10 000 dans le grand Sud-Ouest dont 7 500 dans le Limousin, 5 000 en Dordogne ou encore 5 000 en Bretagne. Sans compter tous ceux qui possèdent une résidence de vacances : au moins un demi-million⁶¹.

Ceci explique donc la présence conséquente de la firme irlandaise dans ces territoires où les britanniques sont massivement implantés. D'ailleurs, les contributions des Britanniques sur l'économie des régions où ils sont implantés pèsent effectivement d'un bon poids. L'association « Welcome in Limousin » évalue par exemple à 200 millions d'euros par an les retombées des consommateurs britanniques, touristes compris, dans la région⁶². Une étude réalisée par l'aéroport de Limoges⁶³ a établi que pour 100 000 passagers, 80% sont des britanniques et 61% séjournent en Limousin.

Comme le montre la carte suivante, cette logique d'implantation ② que nous pouvons qualifier de résidentielle est particulièrement importante pour le Limousin, la Vienne, la Dordogne et le sud de la région Centre (mais également la Bretagne).



Les logiques d'implantation :

- ① L'attractivité parisienne
- ② L'arc atlantique
- ③ L'attractivité résidentielle
- ④ L'attractivité lyonnaise et alpine.
- ⑤ L'héliotropisme
- ⑥ L'attractivité méditerranéenne

17. Les logiques d'implantation de Ryanair.
Réalisation personnelle.

⁶¹ Le Monde, 23 juin 2005.

⁶² Ibid.

⁶³ Aéroport international de Limoges, *L'impact économique de la ligne aérienne Limoges - Londres sur la Haute-Vienne et le Limousin en 2003*, Octobre 2004.

Explication des logiques d'implantation :

❶ L'attractivité parisienne :

Ryanair se devait de s'implanter à proximité de la capitale française pour de nombreuses raisons (concurrentielles, démographiques, touristiques, commerciales, financières et de communication). Grâce à un système de navette, Ryanair est en mesure de desservir rapidement la capitale sans avoir à s'implanter dans un grand aéroport.

L'aéroport de Beauvais a longtemps été l'aéroport phare de Ryanair en France jusqu'à ce que Ryanair s'installe à Marseille et fasse de cet aéroport une base.

❷ L'arc atlantique :

Les britanniques, première clientèle de la compagnie, sont friands des destinations atlantiques offrant de nombreuses potentialités. Voilà pourquoi Ryanair a ouvert une nouvelle ligne au départ de Brest et de Deauville afin d'offrir un service de desserte important, notamment de la région bretonne très appréciée des touristes anglais.

❸ L'attractivité résidentielle :

Cette forme d'attractivité explique le nombre conséquent de lignes au départ des régions citées précédemment.

❹ L'attractivité lyonnaise et alpine :

Ne pouvant pas s'installer sur l'aéroport de Lyon présentant des caractéristiques inadaptées au modèle low cost, Ryanair a pris le parti de s'implanter à St Etienne et Grenoble. Cette dernière destination ayant également l'avantage de desservir les stations alpines ce qui permet d'avoir un trafic régulier tout au long de l'année. C'est ainsi que l'aéroport de Grenoble a connu une hausse du trafic de 95% par rapport à l'hiver 2004 (source : *Grenoble Isère Aéroport, mai 2006*).

❺ L'héliotropisme :

La clientèle britannique, socle de la clientèle de Ryanair, recherche tout particulièrement des séjours offrant une qualité de vie optimum et des conditions climatiques bien loin de celles des îles britanniques. Voilà pourquoi la moitié des aéroports Ryanair est située au sud d'une ligne Bergerac-Grenoble.

❻ L'attractivité méditerranéenne :

La Côte d'Azur attire tout particulièrement la clientèle anglaise de par ses qualités balnéaires et touristiques.

D'autre part, il est intéressant de voir que les aéroports ont des noms qui en disent long sur la teneur de la destination. Ainsi, l'aéroport de Beauvais-Tille est indiqué sous le nom de « Paris (Beauvais) ». Cela montre l'une des politiques de communication de Ryanair : s'installer sur des petits aéroports régionaux et promouvoir des villes voisines importantes. C'est également le cas des aéroports de St Etienne (« St Etienne Lyon »), Grenoble (« Grenoble Lyon ») et de Toulon pour une ville mondialement connue, St-Tropez.

Autre possibilité, l'aéroport devient la vitrine d'une région. C'est le cas de plusieurs aéroports : Tours Val-de-Loire, Marseille Provence, Bergerac Dordogne, Nantes Brittany, Dinard Brittany. Cette précision régionale permet au client potentiel d'identifier directement la nature de la destination.

Outre cette question d'attractivité territoriale, Ryanair choisit également l'aéroport sur des critères techniques. Ainsi, le dirigeant de la firme irlandaise O'Leary conditionne sa venue par quatre exigences en termes de services aéroportuaires⁶⁴ :

- la possibilité d'effectuer la rotation d'un avion en 25 minutes
- l'assurance d'un enregistrement rapide des passagers et des bagages
- l'absence de services aéroportuaires tarifés en supplément⁶⁵
- la bonne qualité du réseau de boutiques

Enfin, nous devons remarquer une possible modification dans la stratégie d'implantation aéroportuaire de Ryanair qui, depuis peu, investit également les aéroports primaires tels que ceux de Nantes et de Marseille. Cependant, il ne faut pas voir dans ces faits un revirement stratégique puisque Ryanair a également statué sur l'ouverture d'une au départ du petit aéroport de Deauville.

⁶⁴ Barret SD., *How do the demand for airports services differ between full-service carriers and low cost carriers ?*, Journal of air transport management 10, 2004.

⁶⁵ Salon pour la classe affaire.

2. Analyse stratégique globale de Ryanair

Afin de cerner au mieux la stratégie de la compagnie ayant des résultats supérieurs à ceux de la compagnie aérienne traditionnelle qu'est British Airways, la méthode SWOT a été appliquée à la compagnie aérienne. Elle permet de visualiser clairement les diverses caractéristiques de cette compagnie low cost en montrant également les enjeux actuels du transport aérien. Cette méthode se base sur l'ensemble des lectures effectuées et sur une réflexion personnelle.

FORCES

- Depuis 20 ans sur le marché low cost, la marque Ryanair est maintenant très bien reconnue et identifiée par le grand public.
- D'importants bénéfices sont générés par les faibles charges aéroportuaires grâce à l'utilisation d'aéroports régionaux secondaires.
- Le site internet www.ryanair.com, via lequel 94% des réservations sont effectués, est l'un des sites les plus visités d'Europe. Dans un optique de minimisation des dépenses, la forte utilisation de cette méthode est beaucoup plus avantageuse que la réservation téléphonique, car elle permet de réduire considérablement les coûts de personnel et les partenariats avec les agences de voyage.
- Une forte densité de sièges.
- Utilisation d'un seul type d'avion, le Boeing 737-800 : une flotte homogène permet des économies sur les coûts de maintenance et de vol.
- Une flotte d'avions jeunes et régulièrement renouvelée minimise la maintenance lourde.
- Une rotation très rapide de 25 minutes des avions.
- Une forte utilisation des avions : Ryanair prône l'utilisation accrue des avions afin d'en augmenter la rentabilité.
- De bonnes performances des services : la ponctualité (93%), le taux élevé de vols complets combiné au faible taux de perte de bagages concourent à la bonne image de la compagnie.
- Politique de minimisation des risques et particulièrement de celui de la hausse du prix du pétrole.
- Des liaisons point-à-point permettent de réduire les services de correspondance.

FAIBLESSES

- Une couverture médiatique dévalorisante: « Ryanair est perçu comme étant arrogant, le moindre incident donne lieu à de très nombreux articles de presse ».
- Un marché de niches impliquant des possibilités d'expansion réduites.
- La distance de certains aéroports avec les lieux attractifs. Certains usagers considèrent ces temps de trajet comme trop importants et donc désavantageux.
- Des services simples et sobres rebutant certains clients potentiels.
- La compagnie est très sensible aux variations de charge. Une baisse de celle-ci induirait une augmentation des tarifs.
- Des horaires parfois peu adéquats.

OPPORTUNITES

- L'élargissement de l'Union Européenne permet l'ouverture de nombreuses nouvelles destinations au départ des pays de l'est.
- Persistance de potentialités de gagner des parts de marché : selon Ryanair, le marché low cost devrait plus que doubler.
- Sa spécialisation dans les dessertes européennes abrite en partie Ryanair des risques de détournements et des problèmes géopolitiques. Toutefois, à l'instar d'Easyjet, Ryanair va desservir le Maroc au départ de Marseille.
- Les difficultés économiques des pays européens bénéficient à Ryanair qui capte alors les clients recherchant des prix bas aux compagnies traditionnelles.
- Le low cost est encore peu développé en France en comparaison avec d'autres pays européens (Angleterre, Espagne, Italie, Allemagne, Irlande).

MENACES

-
- La dépendance de Ryanair envers le marché pétrolier peut impliquer des augmentations de coûts qui seraient alors répercutés sur le prix des billets.
 - La dépendance de Ryanair envers les cycles économiques.
 - L'augmentation de la concurrence entre compagnies low cost.
 - Les décisions de l'Union Européenne qui pourraient freiner l'expansion de la compagnie et faire accroître les coûts.
 - Une croissance limitée sur le marché de l'Europe du sud.
 - Les clients sont très sensibles aux prix et, paradoxalement, d'autant plus qu'ils sont bas.
 - Ryanair et Easyjet, les deux grandes compagnies low cost européennes, doivent coexister et développer une concurrence saine pour qu'ils n'installent pas des routes similaires. Dans ce cas, les routes aériennes vont devenir « des champs de bataille ».
 - Le risque de mise en place de taxes sur le carburant ou en faveur de l'environnement qui réduiraient les potentialités de croissance.
 - Faire face à l'augmentation des taxes de contrôle aérien allant de pair avec celle du nombre d'avions dans le ciel européen.

Fort de ces enseignements, nous pouvons dégager neuf objectifs stratégiques que Ryanair tentent apparemment de mener à bien. En effet, dans l'optique d'avoir un large nombre de lignes aériennes et les plus bas tarifs de toutes les compagnies aériennes, et ce sans pour autant compromettre le modèle économique, mais aussi de maximiser les différents postes, Ryanair se doit de suivre une ligne de conduite claire. Et, comme nous voyons que, jusqu'à aujourd'hui, la stratégie de Ryanair a été la clé de voûte de son grand succès aérien, nous nous devons de dégager ces objectifs fondamentaux.

1 ► *Accroître la fréquence des lignes aériennes existantes :*

D'après le rapport annuel 2005 de la compagnie⁶⁶, la compagnie aérienne low cost comptabilisait une moyenne de 3,88 vols quotidiens par ligne aérienne. Comparativement aux taux des compagnies aériennes comme Easyjet ou à des compagnies traditionnelles, celui de Ryanair est très faible. Cela veut donc dire que Ryanair perd un potentiel de clientèle recherchant une plus grande flexibilité horaire. Si Ryanair augmentait les fréquences de quelques routes aériennes, la compagnie pourrait attirer des clients de compagnies traditionnelles et ainsi ses parts de marché.

2 ► *Ouvrir de nouvelles routes en Europe :*

Il existe encore (mais de moins en moins) des lignes viables économiquement encore sous-desservies par les compagnies low cost. Pour qu'une ligne aérienne soit viable elle doit accueillir 32 000 passagers par an⁶⁷. La recherche de nouvelles lignes doit donc continuer pour trouver des routes viables. Tout en ouvrant des routes au départ de destinations peu desservies, Ryanair peut aussi ouvrir des routes en concurrence avec des compagnies traditionnelles et faire valoir ses avantages tarifaires.

3 ► *Développer ses bases aéroportuaires européennes :*

Avec un marché low cost saturé à Londres, Ryanair doit s'intéresser plus particulièrement à ses autres bases afin d'en étendre leur réseau. C'est par exemple le cas

⁶⁶ Disponible sur le site internet de la compagnie.

⁶⁷ Myriam Decker.

de Dublin, Bruxelles ou Francfort car bien qu'il n'y ait pas la même demande en dehors du bassin londonien, il existe des demandes suffisantes pour générer des profits intéressants.

4 ► *S'étendre en Europe centrale :*

L'Europe centrale et de l'est attire de plus en plus la clientèle touristique et la clientèle d'affaire. Cependant, Ryanair ne dessert pas toutes ces destinations populaires (Prague par exemple). D'autres compagnies low cost se sont déjà installées sur ces marchés, comme Sky Europe ou Smart Wings. Mais toutes les routes ne sont pas encore totalement exploitées. Il reste donc des opportunités à saisir dans cette zone ayant nouvellement intégré l'Union Européenne.

5 ► *Développer les routes vers l'Afrique du Nord :*

Les routes aériennes à destination de l'Afrique du Nord sont populaires auprès des touristes mais également des nord-africains ayant immigré en Europe. Voilà pourquoi Ryanair a emboîté le pas à d'autres compagnies low cost. Il est maintenant nécessaire pour Ryanair d'assurer la viabilité de ces lignes, de développer leurs fréquences et de diversifier l'offre au départ de ses trois aéroports maghrébins.

6 ► *Se positionner par rapport aux vols charters :*

Le marché du charter représente plus de 25% de l'ensemble du trafic européen⁶⁸, voilà pourquoi Ryanair doit étudier les tenants et aboutissants d'une mise en concurrence de ses vols avec les charters. Car avec la montée en puissance du média internetique de réservation et la diminution de l'appel aux agences de voyages, ce marché se développe singulièrement. Ryanair a déjà commencé à proposer des offres sur certaines destinations et devrait donc peut-être continuer dans cette optique.

⁶⁸ CSC, *La révolution low cost*.

7 ► *Améliorer le service clientèle :*

Ryanair enregistre régulièrement de bonnes statistiques en matière de service clientèle⁶⁹ (ponctualité, plaintes). Toutefois, la perception de ce « bon côté » du service clientèle est largement obscurci par des dysfonctionnements assez réguliers dont la presse est friande⁷⁰. Ryanair doit donc maintenir cette qualité de service et faire certains ajustements pour ne plus faire les gros titres. Cependant, nous pouvons nous demander si cette politique assez étonnante parfois n'est pas voulue. Apparemment la mauvaise presse ne déplaît pas tant que cela aux dirigeants de Ryanair, du moment que la presse parle de la compagnie en disant simplement qu'elle propose de bas tarifs...

8 ► *Continuer de trouver des moyens de réduire les coûts :*

Bien que Ryanair soit la compagnie au modèle low cost le plus « pur », la compagnie doit continuer de baisser ses prix afin de faire face aux divers aléas du transport aérien⁷¹. Voilà pourquoi Ryanair développe ses services annexes (tombola, couplage vols-hôtel).

9 ► *Ryanair : « 100% online » :*

Ryanair devrait continuer d'utiliser internet comme premier point de vente de ses billets pour atteindre les 100% de ventes par ce média. Cela permettrait dès lors d'arrêter la coûteuse activité des centres d'appel.

D. La couverture médiatique du low cost.

Comprendre les comportements le plus communément partagés lorsqu'il est question de transport aérien s'avère d'autant plus nécessaire qu'ils possèdent une grande influence sur l'avenir du transport low cost. Ces comportements qu'il nous faut étudier, ce

⁶⁹ Vols ponctuels : 89% ; 0,36 plaintes/1000 passagers ; 0,49 plaintes bagages/1000 passagers ; 99% de plaintes traitées dans les 7 jours suivants (statistiques de juin 2006).

⁷⁰ Pour exemple, nous pouvons citer le fait qu'un passager handicapé a dû payer une taxe, qu'une taxe sur les bagages a été mise en place...

⁷¹ Notamment la hausse du prix du carburant.

sont tout d'abord ceux de la population qui appréhendent (au double sens du terme) le transport aérien et d'autre part ceux de la presse. Les propos tenus par les journalistes mais également par les écrivains fournissent aux lecteurs une image du low cost qu'il nous faut étudier. Et ce d'autant plus que cette dernière influe sur la représentation des négociations.

1. Le transport aérien ou le processus d'amalgame

La médiatisation des accidents d'avions, les annonces de dysfonctionnements de sécurité provoquent et confortent la peur que certains éprouvent à monter dans un appareil volant. Et ce d'autant plus que c'est dans le ciel que l'on relègue les images les plus intrigantes. Si tous ne souffrent pas d'"aéroacrophobie", le problème est loin d'être anodin. Il est en effet paradoxal d'avoir de telles réactions alors que le transport aérien est le moyen de transport le plus sûr qu'il y ait.

En effet, les constructeurs aéronautiques se doivent de satisfaire des exigences statistiques de sécurité édictées par les organisations internationales. Un échange avec Sébastien Freissinet, ingénieur chez Airbus, nous permet d'en savoir plus sur ce système de sécurité : dans un avion moderne, la probabilité d'accident ne doit pas excéder la probabilité de une sur un milliard. Un maximum de 100 scénarios de ce genre est autorisé sur un type d'avion donné. De plus, une panne simple ne doit pas conduire à un scénario catastrophique. Si un avion n'obéit pas à ces règles, il ne peut pas être certifié, et ne pourra donc pas effectuer de vols commerciaux.

Entre janvier 1995 et décembre 2004, 5612 personnes ont été tuées dans 376 accidents d'avion dans le monde entier. Cela représente en moyenne 560 victimes par an dans 38 accidents aériens⁷². En France, en 2005, 3160 personnes sont décédées en voiture⁷³. Bien qu'il y ait plus d'automobilistes que de passagers aériens, le risque d'accident est plus important lorsque l'on va à l'aéroport plutôt que lorsqu'on prend

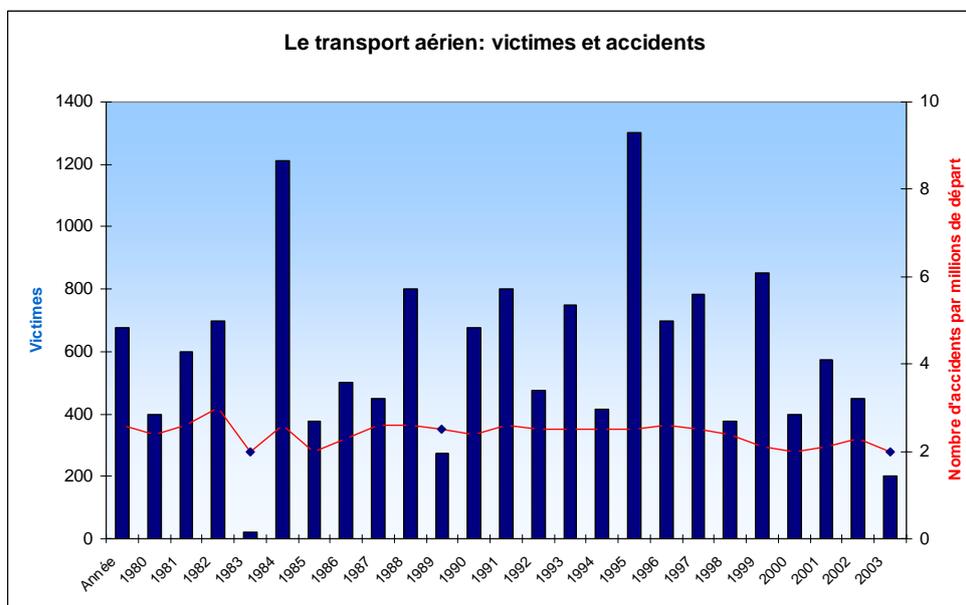
⁷² Données rendues publiques par Boeing, concernant les avions à réaction de plus de 27 tonnes. Les avions fabriqués en ex-URSS ne sont pas pris en compte, www.1001crash.com.

⁷³ Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer.

l'avion. Mais au volant, les gens se sentent plus rassurés car ils ont la maîtrise du cours des évènements.

La lecture ou l'écoute des médias nous pousserait à croire que les accidents d'avions ne sont pas des cas isolés mais au contraire très fréquents par rapport aux autres types d'accidents. M. Freissinet nous indique à cet égard que les accidents d'avions ont 150 à 200 fois plus de chances de se retrouver à la une des médias par rapport aux autres types d'accidents.

Dès lors, un processus d'amalgame s'élabore chez une bonne partie de la population : les personnes qui avaient déjà peur de l'avion développent une perception du transport aérien encore plus mauvaise. Cette peur, alimentée par le bombardement continu d'informations relatives à la sécurité aérienne après un accident, est couplée à une méconnaissance du fonctionnement du transport aérien et des avions en eux-mêmes. Cette perception galvaudée du transport aérien que beaucoup de personnes possède ne peut que desservir un monde aérien déjà soumis de nombreux aléas économiques (prix du kérosène) et conjoncturels (guerres, attentats, etc...).



18. Le transport aérien : victimes et accidents.

Source : S. Freissinet, 2006, réalisation personnelle.

Comme le résume Katharina Thünnihsen, psychologue et directrice de séminaires sur l'angoisse de prendre l'avion⁷⁴ : « L'ignorance peut également être génératrice de peur. 10 à 14 % des personnes qui prétendent avoir peur de l'avion, n'ont jamais emprunté ce moyen de transport. Elles n'ont jamais vécu d'expériences négatives à bord d'un avion mais sont angoissées à l'idée de leur premier vol. Le manque d'informations et la désinformation peuvent en être la raison. »

2. Le traitement médiatique du low cost ou le syndrome de la nouveauté

Comme nous venons de le montrer, la part jouée par les médias dans la perception que le grand public se fait du transport aérien est conséquente. Et ce également parce que la population est demandeuse de sensationnel.

Et lorsque le traitement médiatique du transport aérien, souvent axé sur les catastrophes, s'est intéressé au low cost (souvent qualifié de révolution, phénomène ou choc), celui-ci s'est particulièrement appesanti sur ses risques, ses conséquences néfastes ou sur ses pratiques douteuses. Les informations traitant des bénéfices territoriaux du low cost sont rarement au centre des débats. Les journalistes et écrivains ont ainsi conféré au low cost une pesanteur négative. Pour avoir suivi durant plus d'un an les articles en lien avec l'activité aérienne de Ryanair, nous avons été en mesure d'observer la part majoritaire d'articles relatant les dérives du système mis en place par Ryanair, ses possibles dysfonctionnements et les affaires judiciaires. Durant les derniers mois, la presse a largement fait gorge chaude du duel entre Ryanair et Air France-KLM au sujet de taxes opérées par la compagnie française qui reproche au transporteur franco-néerlandais de répercuter la hausse du prix du pétrole sur ses tarifs et d'entraver dans le même temps la concurrence sur le marché français. Outre cette bataille juridique qui se déroule depuis plusieurs mois, le lot quotidien d'articles au sujet de Ryanair était basé sur les taxes frauduleuses de Ryanair, la taxe demandée à un handicapé, les départs retardés, la rivalité

⁷⁴ Salb Thomas M., Arte, août 2005.

Ryanair – Easyjet, etc... Tous ces articles ont donc conféré à Ryanair une image plutôt négative.

Il est également important de souligner le très probable lobbying effectué par la compagnie nationale. Il est probable que ce puissant lobbying soit en mesure de jouer en la défaveur du low cost. L'opinion publique voit donc Ryanair comme un ogre du transport aérien. Voilà pourquoi la question des subventions accordées à Ryanair sont si mal considérées, et ce peut-être à tort.

Cependant, nous ne nous faisons aucunement l'avocat du diable Ryanair. Nous convenons entièrement que les pratiques de Ryanair ne sont pas toutes défendables et compréhensibles : nombre d'épisodes de la saga Ryanair ont montré que la compagnie avait une politique très discutable, notamment en matière de reconnaissance du syndicalisme.

Mais qui préfère dire que la venue de Ryanair a l'avantage de permettre le développement d'un territoire plutôt que de souligner le fait qu'elle implique le paiement de subventions ?

Ryanair est en quelque sorte le Janus du transport aérien : elle présente un visage avantageux lorsque nous nous intéressons au fort impact territorial de la venue de Ryanair, et un côté plus sombre dès lors que l'on s'intéresse aux pratiques de gestion des ressources humaines ou de subventionnement.

Cette étude s'attache donc à brosser le tableau le plus ressemblant et fidèle au visage de la compagnie.

PARTIE 2

DES AEROPORTS REGIONAUX A LA CROISEE DES CHEMINS

A. Quel développement pour les petits aéroports régionaux ?

Si le ciel européen a vu la dépression low cost perturber l'hégémonie des compagnies nationales, c'est d'une part du fait d'un système low cost dont le grand public, de plus en plus mobile, est demandeur, mais également parce que les aéroports ont bien voulu miser sur un modèle low cost qui, à première vue, apparaît comme très instable et strict.

En jouant le jeu du low cost, les aéroports ont été les catalyseurs de l'actuel succès du low cost. Mais est-ce un jeu risqué? Quels sont les arguments qui ont amenés les aéroports français à s'investir dans ce type de produit ?

1. L'aubaine de la dynamique low cost

a. Des aéroports régionaux fragilisés

Afin de répondre à ces questions, nous devons analyser l'évolution de la situation des aéroports régionaux durant les années où le low cost a pris son essor. En montrant la situation très fragile des aéroports régionaux nous serons en mesure de mettre en avant l'aubaine qu'a représenté l'arrivée du low cost en Europe et les caractéristiques de développement qu'il a impliqué.

Depuis une dizaine d'années, la France a connu l'émergence d'une concurrence accrue sur les marchés des transports. Premier mode de transport pour les échanges internationaux de personnes, le transport aérien illustre tout particulièrement cette tendance à la concentration et la hiérarchisation depuis la libéralisation de l'accès à ce

marché⁷⁵. Ce mode de transport joue un rôle majeur dans le processus de mise en relation des différents espaces qui composent le territoire européen par sa capacité à considérablement réduire les distances-temps par rapport aux autres modes de transport. La forte augmentation du nombre de passagers transportés répond au besoin croissant de mobilité à travers l'espace européen.

Un aéroport constitue dès lors pour une ville, et au-delà pour une région, un important outil de développement économique car il démultiplie les potentialités d'échanges avec le reste du système urbain national, européen et mondial. Il représente un facteur d'attractivité pour les régions qui se sentent "éloignées", à bien des égards, des centres de décision. La proximité d'une plate forme aéroportuaire régionale est dès lors perçue comme un équipement structurant pour les activités économiques du territoire.

Dans ce cadre, il a été observé dès le début du siècle un processus important que nous pouvons qualifier de sélection territoriale des aéroports. L'étude menée par S. Delabrosse va dans ce sens. Celle-ci a eu pour objectif de mettre en lumière l'évolution du réseau aérien français. Pour cela, l'auteur a étudié le volume de vols réguliers nationaux au départ des aéroports secondaires régionaux et son évolution en 1999 et 2003.

Les résultats obtenus montrent très clairement cette diminution du nombre d'aéroports desservis et de lignes aériennes proposées.

	Aéroports desservis	Routes aériennes	Liaisons aériennes	% d'aéroports régionaux secondaires ne disposant que d'une liaison nationale régulière
1999	46	136	147	44
2003	43	107	108	43

19. Evolution des dessertes aéroportuaire françaises nationales.

Source : Delabrosse S., réalisation personnelle.

Largement concurrencé par le TGV, le transport aérien national s'est donc étioilé au fil des années, moins compétitif et trop onéreux pour nombre d'anciens passagers. Au début des années 2000, les petits aéroports régionaux ne fonctionnent plus que par le biais

⁷⁵ Delabrosse S., *Aéroports régionaux secondaires et intégration européenne*, Mémoire de DEA sd. M. Thorez, Université du Havre, 2003.

de routes nationales (bien souvent sauvegardée pour cause de service public par l'état), de quelques vols affrétés ou charters estivaux, de navettes postales ou hospitalières. Durant plusieurs années les aéroports se sont démenés pour ne pas fermer, leur activité étant assurée à minima par les subventions allouées par le Conseil Régional, les agglomérations et les départements. Le trafic aérien national étant monopolisé par quelques grandes bases tirant surtout leurs profits de liaisons européennes.

Exemple même de ce type d'aéroport dans une situation fragilisée : l'aéroport de Tours. En 2000, l'aéroport de Tours accueillait 8238 passagers et ne fermait pas grâce à son activité militaire parallèle et aux subventions des acteurs économiques du territoire. Quatre ans plus tard, l'aéroport voyait transiter dix fois plus de passagers par l'aéroport grâce à Buzz puis Ryanair...

Cette fragilisation est également accentuée, et cela peu paraître paradoxal, par une consolidation de l'hégémonie d'Air France-KLM. Lorsque les petites lignes intérieures étaient assurées par des compagnies privées indépendantes (contrat de franchise avec Air France), la menace de retrait de la ligne n'existait guère car l'exploitation de ces lignes était vitale pour elles. Et, c'est lorsque la compagnie nationale a pris le contrôle de ses franchisés (Regional Airlines, Proteus, Flandre Air, Brit Air...) que ces derniers ont vu leurs résultats financiers se dégrader sensiblement⁷⁶. Conséquemment, Air France a restructuré en 2001 le réseau de lignes secondaires au grand dam de nombreux élus (Clermont-Ferrand⁷⁷, Le Havre⁷⁸). L'Echo touristique commentait alors : « Les petits aéroports [...] voient avec inquiétude l'influence d'Air France se renforcer. La compagnie nationale fait la pluie et le beau temps sur ces plates-formes, décidant de sa stratégie en fonction d'intérêts non pas locaux mais nationaux⁷⁹ ».

Dans ces conditions le fait que des responsables d'aéroports aient cherché à pérenniser leurs lignes aériennes en signant des contrats avec Ryanair et ce, en contrepartie d'aides au démarrage, n'est pas étonnant.

⁷⁶ Les Echos, 19 octobre 2002.

⁷⁷ Le Monde, 28 avril 2001.

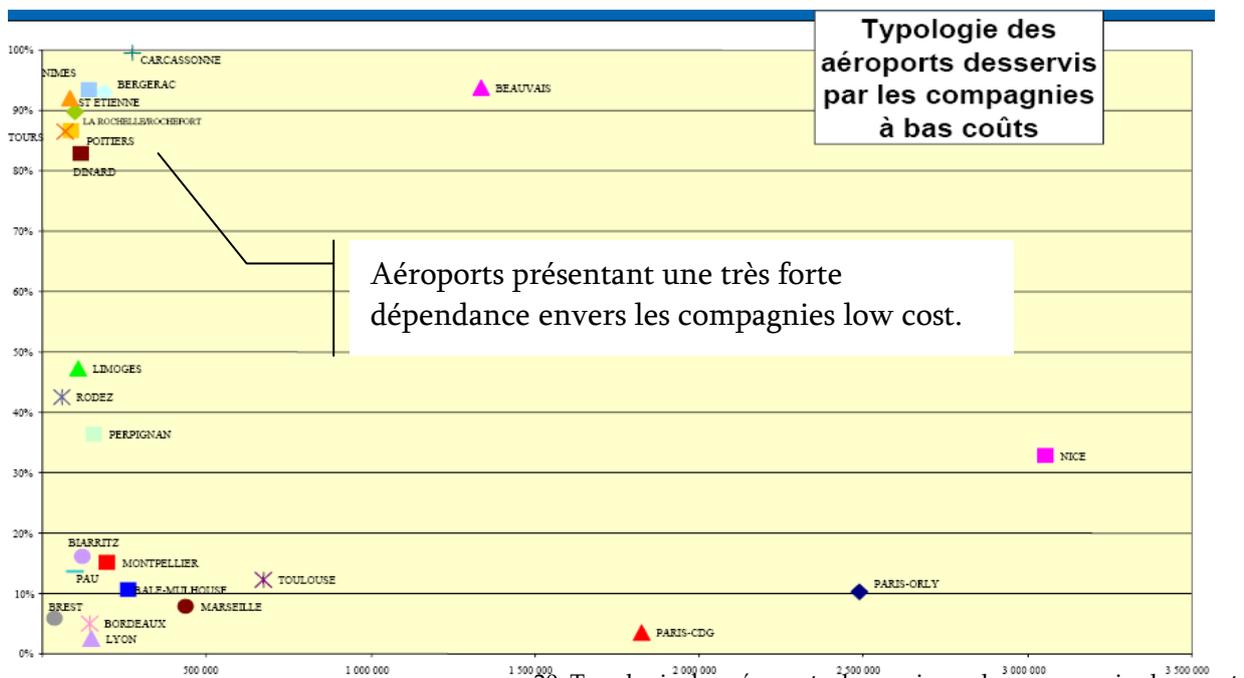
⁷⁸ Le Figaro Economie, 8 avril 2001.

⁷⁹ L'Echo touristique, 6 avril 2001.

b. Le low cost pour que les aéroports redécollent

L'exemple le plus évocateur de ce fulgurant essor dû au low cost est celui de l'aéroport de Beauvais-Tillé. En 1997, l'aéroport de Beauvais risque la fermeture ou tout du moins le transfert de sa gestion à une société d'économie mixte afin d'en répartir les pertes. Grâce à la déréglementation, la compagnie irlandaise a pu ouvrir en mai 1997 trois liaisons quotidiennes avec Ryanair. En 2004, l'aéroport de Beauvais-Tillé accueillait plus de 1,4 millions de passagers alors qu'en 1996, il n'en accueillait que 64 091⁸⁰.

Dans ce cadre, les aéroports étaient (certains le sont encore⁸¹) confrontés à deux possibilités, toutes deux risquées. La première est de conserver, voire développer, les lignes aériennes nationales et les vols charters estivaux. Cette option, centrée sur une stratégie de développement franco-française pâtit de la concurrence des autres modes de transports plus compétitifs. L'autre possibilité, celle que beaucoup d'aéroports promeuvent actuellement est de faire appel à une compagnie low cost, seule capable d'accroître le trafic aérien d'un petit aéroport. Seule difficulté (et de taille) : pour le moment, seul Ryanair s'implante dans ce type d'aéroport. Ou plutôt devrions nous dire s'implante sans qu'une autre low cost ne se soit installée préalablement dans l'aéroport.



20. Typologie des aéroports desservis par les compagnies low cost.

Source : Aéroport de Marseille Provence

⁸⁰ CCI de l'Oise, Service Tourisme.

⁸¹ C'est le cas des aéroports d'Orléans Saint Denis, d'Angers-Loire ou de Lannion Côte de granit.

Ce graphique est très évocateur de la situation de dépendance envers les compagnies low cost de certains aéroports français. Ces aéroports ont deux caractéristiques : un volume de passagers avoisinant les 50 à 150 000 par an et une proportion de trafic low cost supérieur à 80%.

Le fait que Ryanair soit la seule compagnie à s'implanter dans de tous petits aéroports⁸² induit une autre difficulté inhérente à la première : la question de la concurrence et de la chalandise. Dès lors que Ryanair est implanté dans une région, les aéroports situés dans une aire de 100 km alentours seront quasiment dans l'impossibilité de voir atterrir des Boeing 737-800 jaunes et bleus sur ces aéroports que la compétitivité élimine. Ryanair ne peut se permettre de multiplier les lignes aériennes dans des aires de chalandises restreintes au risque de prendre des risques en termes de rentabilité. Voilà pourquoi les aéroports du Mans et d'Angers ont peu de chance de bénéficier d'une implantation low cost et pâtissent de la ligne aérienne de Ryanair à Tours.

Cependant, nous devons préciser ce postulat : Ryanair, évaluant avec précision les potentialités et la faisabilité d'une implantation, s'installe parfois sur des aires géographiques proches. C'est par exemple le cas des aéroports de Montpellier et Nîmes (55km), de Grenoble et St Etienne. Cas encore plus évocateur et intéressant : celui des aéroports de Tours, Poitiers et Limoges.

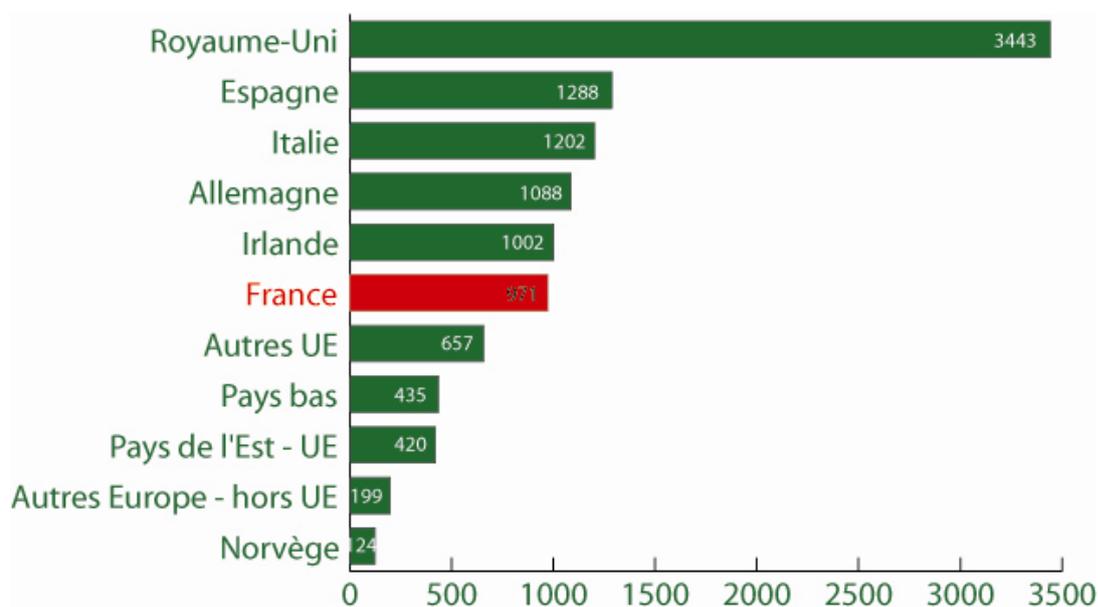
En effet, les aéroports de Tours et Limoges sont distants de celui de Poitiers d'environ 100 km. Si Ryanair s'est installé dans ces aéroports, dont les zones de chalandise se recoupent en partie, c'est bel et bien du fait que cette zone recoupe les deux aires de logiques (logiques résidentielles et d'attractivité de l'arc atlantique) que nous avons analysées précédemment. Parce que ces territoires sont attractifs pour la clientèle anglaise au double titre de la logique résidentielle et de l'attractivité de l'arc atlantique, Ryanair peut bénéficier, en s'implantant dans ces aéroports du centre de la France, de l'assurance d'une clientèle conséquente, abstraction faite des valeurs intrinsèques des territoires.

⁸² Easyjet s'installant dans les aéroports aux trafics passagers déjà conséquents (plus de 200 000).

c. Des compagnies low cost peu présentes en France

Nombreux sont les analystes déplorant la faible proportion des lignes low cost en France proportionnellement aux autres pays européens. Ainsi, lors de l'ouverture de son terminal low cost, l'aéroport de Marseille Provence s'est interrogé sur la question : « Le marché des low cost, opportunités déjà perdues ou encore à saisir pour les territoires⁸³ ? ».

Pour mieux appréhender cette problématique, nous devons présenter les données de l'implantation low cost en France.



21. Les dessertes internationales des low cost européennes.

Nombre de vols low cost en une semaine (semaine 33, Europe, hors domestiques)

Source : Mercer Management Consulting, 2004, réalisation personnelle.

Autres UE : Suède Portugal, Grèce, Finlande, Danemark, Belgique, Autriche.

Pays de l'Est – UE : Hongrie, Lituanie, Pologne, Rép. Tchèque.

Autres Europe : Suisse, Croatie, Roumanie, Russie, Turquie.

Le graphique nous montre que la France est au sixième rang mondial des pays desservis par du low cost. Et nous nous rendons encore plus compte que la France possède un avion de retard lorsque nous observons que Ryanair et Easyjet desservaient, en mai 2006, 26 aéroports français soit 16% des aéroports low cost européens pour un faible nombre de passagers par an. D'autre part, la France possède le plus faible taux de

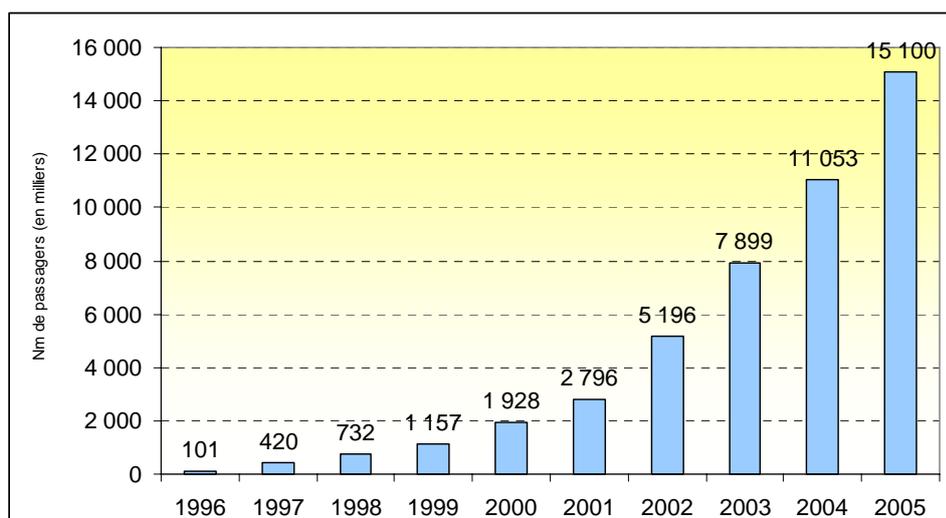
⁸³ Présentation PowerPoint réalisée par l'aéroport Marseille Provence, avril 2006.

croissance de trafic entre les nouvelles routes créées en 2005 et l'ensemble des routes en 2006 (19%)⁸⁴.

Deux raisons peuvent expliquer que le low cost ne soit pas plus développé en France. D'une part, Les compagnies low cost, autres que Ryanair, ne s'installent sur des aéroports français que dès lors que ces derniers sont importants et desservent des zones au fort potentiel de passagers. Or, les grands aéroports accueillant des low cost étant assez peu nombreux en France, la part des créneaux horaires disponibles (les slots) pour ce type de trafic le sont également.

D'autre part, la France possède un niveau de taxes beaucoup plus élevé comparativement aux autres pays européens⁸⁵ : près de 14 euros par passagers alors qu'en Grande-Bretagne cette même taxe est deux fois plus faible. De même, l'aide publique au développement (ADP), les coûts aéroportuaires et d'assistance au sol par passagers sont beaucoup plus conséquents. Voilà pourquoi les compagnies low cost s'installent davantage sur des aéroports espagnols et italiens présentant des taxes et coûts aéroportuaires moindre.

Malgré tout, le trafic low cost français ne cesse d'augmenter depuis près de 10 ans comme le prouve le graphique suivant issu de la présentation réalisée par l'aéroport Marseille Provence pour l'ouverture de son terminal low cost.



22. Evolution du trafic low cost en France.

Source : DGAC, réalisation personnelle

⁸⁴ Aéroport Marseille Provence, OAG Max, mais 2006.

⁸⁵ Aéroport de Marseille Provence.

Ryanair est pour une grande part responsable de cet essor du low cost en France. Nous devons d'ailleurs souligner le fait que cette progression du trafic low cost sur un aéroport régional implique également, dans de nombreux cas, une augmentation du trafic global de l'aéroport, incluant donc le trafic généré par les compagnies traditionnelles. Ce phénomène de croissance générale s'explique par un processus de causalité circulaire⁸⁶ : « la création d'infrastructures et de capacités d'accueil suscite des ouvertures de lignes aériennes et l'existence de ces lignes aériennes suscite la création d'infrastructures. Une fois enclenché, ce mouvement concourt au désenclavement de l'aéroport, donc du territoire, lequel devient alors un pôle émetteur et récepteur de trafic » low cost ou non.

2. Les aéroports secondaires : « bases d'un réseau parallèle de transport aérien » ?

Les travaux de recherche de Richard de Neufville⁸⁷ compilent une partie des propos tenus précédemment dans une étude parue aux Cahiers Scientifiques du Transport. Posant les jalons que nous avons développés et précisés auparavant, le professeur du Massachusetts Institute of Technology en vient à se poser la question de l'avenir des aéroports au prisme des actuels développements du transport aérien et notamment de l'arrivée en force du marché low cost.

Du fait d'une méthode low cost très au point, de la création de nouveaux marchés mais également de nouveaux passagers, les compagnies low cost sont en pleine phase d'essor. Utilisant largement des aéroports où les compagnies traditionnelles sont absentes, il s'est ainsi constitué un réseau parallèle de transport aérien low cost. A l'écart du réseau des grandes bases traditionnelles, où l'hégémonie des compagnies nationales est pesante, émerge une nouvelle structure de réseaux en grande partie indépendants. « Le fait que les compagnies aériennes les plus dynamiques actuellement (et économiquement assez puissantes également) développent des réseaux parallèles [...] représente un défi important aux aéroports plus traditionnels ». Nous pouvons à ce titre opérer une

⁸⁶ Belotti J., *Le transport aérien en longue maladie*, www.jac.cerdacc.uha.fr, septembre 2003.

⁸⁷ Richard de Neufville, *Le devenir des aéroports secondaires : base d'un réseau parallèle de transport aérien ?*, Cahiers scientifiques du transport n°45, 2005.

comparaison intéressante avec le défi tout aussi stimulant que celui que les compagnies low cost ont déjà proposé aux compagnies traditionnelles. « En effet, les aéroports bien établis devront faire face à une rigidité fondamentale : à la différence des compagnies aériennes traditionnelles, ils ne peuvent redéployer leurs actifs immobiliers – ceux-ci sont immobiles. Tandis que les compagnies aériennes peuvent réagir aux défis lancés par les nouvelles compagnies en affectant leur matériel sur d'autres routes, ou en changeant rapidement la composition de leur flottes, en achetant ou vendant des avions par exemple. Les aéroports ne peuvent que très difficilement changer leurs pistes ou aérobares. Ils ne peuvent pas bâtir des terminaux rapidement. A court et moyen termes, les aéroports doivent composer avec les actifs qu'ils ont déjà en main ». Ils possèdent donc de marges de manœuvre très faibles.

Ces propos nous amènent donc à dire que les orientations prises depuis ces cinq dernières années par les aéroports français sont difficiles à modifier : un aéroport où sont installées des compagnies traditionnelles ne peut que difficilement investir dans le développement d'une stratégie low cost⁸⁸, tout comme un aéroport low cost ne peut qu'investir dans l'essor du low cost. Il y a donc une marge de manœuvre très faible dans la politique de développement des aéroports, le virement de bord du transport aérien traditionnel au transport low cost étant bien difficile à opérer.

Pour les petits aéroports régionaux n'ayant pas de compagnies low cost, la seule échappatoire est donc d'attirer une low cost. Pour les aéroports low cost, elle est de développer le low cost, et pour les autres aéroports français, elle est de transiger entre le développement du transport aérien traditionnel ou l'émergence du low cost.

3. Développer l'intermodalité plutôt que les petits aéroports régionaux ?

Nous pouvons également nous poser la question de la pertinence des politiques menées par les collectivités gestionnaires des petits aéroports régionaux. En effet, chacun

⁸⁸ Notons toutefois l'option low cost prise par l'aéroport de Marseille Provence.

des territoires a pour politique de développer son aéroport. Or, comme l'ont montré Menerault et Stransky⁸⁹, les territoires, dans une logique de compétitivité, omettent les possibilités intéressantes intermodalité : les questions d'accessibilité partagée au transports aériens et ferrés ne sont prises en compte que de façon dissociée.

Au lieu de vouloir investir à n'importe quel prix dans une infrastructure aéroportuaire qui, s'il elle ne génère pas un trafic considérable, se trouve ne pas être rentable, et dans l'optique d'offrir des dessertes internationales, un territoire pourrait également investir dans l'augmentation des dessertes ferroviaires des grands aéroports français. Ainsi, les auteurs ont analysé le cas de l'aéroport Lesquin de Lille. Une étude des horaires et des correspondances⁹⁰ entre l'agglomération lilloise et l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle a montré la pertinence d'une telle réflexion. De cette analyse se dégage donc l'idée que l'intermodalité est en mesure de remettre en cause cette vision trop figée selon laquelle le développement du transport aérien d'une agglomération ne peut passer que par une croissance et non par la combinaison de ses potentialités avec d'autres.

Ainsi pour les territoires dépourvus de lignes aériennes, l'optique d'ouvrir une ligne aérienne n'est peut-être pas la plus pertinente. D'une part du fait des importants coûts que cela induit mais également parce que dans des réflexions de durabilité des transports, l'avion est loin d'être le mode de transport le moins polluant : pour un même trajet, le train produit dix fois moins de gaz à effet de serre qu'un avion. Et, alors que les ressources pétrolières s'amenuisent et que le prix du carburant est très élevé, le nouvel Airbus A380 consommera 17 900 litres par heure⁹¹...

Cette possibilité de privilégier les liaisons ferroviaires vers les grands aéroports français a toutefois le désavantage d'induire des retombées économiques plus faibles sur le territoire car l'essor d'une plate-forme aéroportuaire est synonyme de création d'emplois et de conséquentes retombées financières directes et induites sur le territoire.

⁸⁹ Rioland, Fiche de lecture de La face cachée de l'intermodalité – essai de représentation appliquée au couple TGV/air dans la desserte de Lille, Menerault et Stransky, Les Cahiers Scientifiques du Transport, 1999, n°35.

⁹⁰ Menerault et Stransky, *La face cachée de l'intermodalité – essai de représentation appliquée au couple TGV/air dans la desserte de Lille*, Les Cahiers Scientifiques du Transport n°35, 1999,

⁹¹ Airbus.

Parce que nombre d'aéroports légitiment le subventionnement de Ryanair par le fait que les retombées financières sur le territoire sont bien plus importantes que les sommes allouées à Ryanair, nous nous devons de dresser une analyse de ces retombées économiques territoriales afin de s'assurer qu'elles justifient les efforts financiers des collectivités gestionnaires d'aéroports.

B. Subventions, retombées financières et désaccords politiques

1. Les subventions allouées

Avant de nous intéresser plus particulièrement aux négociations débouchant à ces subventions, nous devons faire un tour d'horizon des subventions allouées par les collectivités locales et institutions gestionnaires d'aéroports.

A l'échelle du territoire, quatre acteurs sont au cœur du développement du transport aérien : la Région, le Département, l'agglomération et la Chambre de Commerce et d'Industrie. Historiquement, c'est la chambre consulaire qui avait en charge la gestion des infrastructures aéroportuaires locales, les autres acteurs étant des partenaires financiers indispensables.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'arrivée de la compagnie irlandaise sur les tarmacs français a permis la redynamisation de bon nombre de ces aéroports régionaux. Mais cette croissance sans précédent des aéroports a un prix. Ryanair conditionne souvent son implantation sur un aéroport donné à la demande de contreparties prenant la forme, soit de baisses des redevances, accordées par la Chambre de Commerce et d'Industrie, agissant dans le cadre de sa mission de gestionnaire de l'aéroport, soit sous forme de contributions publiques accordées alors par des collectivités locales et CCI, cette dernière agissant alors dans le cadre de sa fonction de soutien au développement de l'économie locale.

Ces subventions peuvent prendre quatre formes différentes :

- des subventions sur les redevances aéroportuaires
- des subventions sur les taxes aéroportuaires

- des subventions sur l'assistance en escale
- des subventions pour le trafic passager généré, également appelée aide d'état

Bien qu'il n'y ait aucune règle en la matière, les subventions accordées à Ryanair sont actuellement majoritairement de l'ordre de l'aide d'Etat. Cette aide est caractérisée par une aide à la commercialisation d'une route aérienne spécifique liée au lancement et à la promotion permanente de la route en question.

En 2003, le Figaro Entreprises⁹² a réalisé une enquête auprès des 19 aéroports français de Ryanair. Onze, qui ont accepté de répondre, au moins octroient à la compagnie des aides. Le tableau suivant récapitule les informations mais également celles que nous avons pu nous procurer par d'autres biais (en grisé).

23. Les subventions allouées. Sources : Figaro Entreprises 2003 et sources personnelles.

Aéroport	Montant de la subvention accordée à Ryanair (en milliers d'euros)	Nombre de passagers (en milliers)
Strasbourg	1400	204
Clermont Ferrand	625	70
Poitiers	515	86
Limoges	500	105
Tours	488	48
Reims	450	67
Pau	400	86
Montpellier	300	210
Bergerac	250	98
La Rochelle	230	63
Carcassonne	200	265
Deauville	170	Ouverture de la ligne le 31.10
Beauvais	Redevance allégée	950
Biarritz	Redevance allégée	145
Grenoble	Aucune subvention	N.C.

⁹² Le Figaro Entreprises, 1^{er} septembre 2003.

Ce tableau nous montre donc la grande disparité des aides allouées à Ryanair. Il n'y a donc pas de logique scientifique à ces subventions allouées. Cela démontre donc que les négociations ont une grande influence sur la forme prise par le contrat.

Notons que les aéroports de Strasbourg, Clermont Ferrand et Reims ne sont plus aujourd'hui desservis par Ryanair, et nous nous pencherons ultérieurement sur le cas de l'aéroport strasbourgeois qui, depuis, a été au cœur d'une importante affaire juridique pour ces questions de subvention.

Les aides allouées à Ryanair prennent, comme nous l'avons dit précédemment, souvent la forme de plan marketing : le partenariat de collectivités paie à Ryanair une somme basée sur le nombre de passagers utilisant la ligne. Cette somme est dédiée exclusivement au déploiement par Ryanair de moyens de communication mettant en exergue les atouts de la destination. Les montants de ces aides sont assez fluctuants et les aides sont souvent plafonnées financièrement et temporellement (trois ans généralement).

Toutefois, outre les dérives de Strasbourg et Charleroi sur lesquelles nous reviendrons, il existe une subtilité qu'il nous faut préciser. Ainsi, il est régulier que le marketing réalisé par Ryanair ne fasse pas la promotion du territoire mais celle des pratiques tarifaires de la compagnie. Le nom de la région et quelques photos en arrière-plan font bien la promotion de la région mais c'est bel et bien l'argument tarifaire qui est utilisé comme accroche des campagnes publicitaires de Ryanair.

La difficulté avec ce type d'aide est qu'elle est largement interprétable. A partir de quand fait-on la promotion d'une région ? Est-ce lorsque le nom de la ville est inscrit, qu'il y a des photos de la région et que plusieurs sites touristiques sont inscrits sur l'affiche ? Pour Ryanair l'utilisation de ce type d'aide est très avantageuse car elle lui permet d'obtenir une grande marge de manœuvre dans la politique marketing opérée. Nous pouvons alors dire que les collectivités paient, malgré eux, plus la promotion de Ryanair que celles de leurs territoires.

Enfin, il nous faut souligner la grande confidentialité régnant autour de ces questions d'aides, et ce parce que la sensibilité du sujet est très forte. Avec les contentieux juridiques

et les désaccords politiques que les subventions ont suscités, les collectivités n'osent pas beaucoup parler de ce sujet. Alors que la CCI de la Touraine a bien voulu nous communiquer son point de vue sur cette compagnie et relater en détails le contexte et le contenu des négociations avec Ryanair, la CCI de la Vienne n'a pas « souhaité s'exprimer sur ce sujet sensible car le contexte de l'implantation du trafic low cost en France revêt un caractère complexe (lignes directrices européennes, relations avec Air France, difficultés juridiques, concurrence aéroportuaire) et en même temps très confidentiel ».

La sensibilité du transport aérien se répercute également sur ce domaine des subventions qui ne sont pas toujours vues d'un très bon œil parce qu'elles sont au cœur d'un véritable dilemme pour les collectivités locales. Faut-il subventionner une compagnie aérienne privée alors qu'elle génère un chiffre d'affaire de plus de 300 millions d'euros du fait qu'elle induit des retombées financières sur le territoire ?

Pour répondre au mieux à cette question, analysons les propos des élus locaux. Leurs avis divergents sont en soi très révélateurs de la difficulté de positionnement vis-à-vis de cette question...

2. Politique et low cost : un monde de divergences

Dans cette volonté de légitimer (ou non) les aides accordées, les décideurs politiques sont éminemment divisés, sans que les couleurs politiques n'entrent en ligne de compte. Toutefois, seul le parti politique des Verts a une ligne de conduite ferme et catégorique sur la question. Les Verts ont deux angles d'attaque de la question. Le premier, primant dans l'argumentaire Verts, est axé sur les atteintes environnementales du transport aérien : « un aéroport en zone urbaine est une véritable aberration. Aux nuisances qu'endurent les riverains s'ajoutent une inquiétante pollution de l'air et une crainte légitime d'accidents »⁹³. Dans un second temps, les Verts dénoncent ardemment ces subventions qui devraient plutôt être allouées au développement du tourisme local qu'à une compagnie « imposant des conditions de travail honteuses et refusant le syndicalisme⁹⁴ ».

⁹³ Groupe des élus verts, *Les avions ça suffit*, Tours Infos n°68, octobre 2005.

⁹⁴ Ibid.

En parallèle de ce refus formel, les élus des autres étiquettes politiques sont quant à eux beaucoup plus indécis. Afin de clarifier ces prises de positions très diversifiées et divergentes, intéressons nous au cas des aides accordées à Ryanair par les collectivités et la CCI en charge de l'aéroport de Poitiers-Biard. Tout premier épisode de cette « saga », la Présidente de la Région Poitou-Charentes avait fait savoir en juillet 2005 que la Région n'avait plus l'intention de subventionner la compagnie aérienne à bas prix Ryanair au départ des aéroports de La Rochelle et de Poitiers. Argument de Ségolène Royal : "un euro dépensé doit être un euro utile"⁹⁵. Jusqu'alors, la Région donnait une subvention de 300 000 € par an, mais la Présidente de Région voulait qu'on lui démontre que l'opération était rentable. Elle l'est, avait rétorqué le Président du Conseil général de la Vienne qui rappelait que cette compagnie aérienne transporte 150 000 passagers par an en Poitou-Charentes, ce qui génère de la richesse puisque cela rapporte à la région 30 millions d'euros⁹⁶.

Puis, la Région a statué sur le fait qu'elle ne donnerait pas suite aux aides allouées à Ryanair mais subventionnerait désormais les CCI de Poitiers et de La Rochelle à hauteur de 85 000 € chacune, avec pour mission le développement économique. Libre à elles de subventionner alors Ryanair.

Pour pallier ce désistement de la Région, la Communauté d'Agglomération de Poitiers (CAP) a donc dû délibérer sur le sort de ces aides allouées⁹⁷. Pour cela, une première délibération prévoyait que la CAP, le département et la CCI se substitueraient à la Région dans l'octroi de la subvention (515 000 €). Soumise au vote, cette délibération a débouché sur le refus du PC, des Verts et même d'une partie du PS. Jacques Santrot, maire de Poitiers a donc proposé une deuxième mouture de la délibération, elle aussi rejetée. C'est au troisième tour de scrutin que les élus ont réussi à se mettre d'accord sur les points suivants : la CAP ne suppléera pas la région pour la période 2004-2005 mais versera à l'avenir le tiers de la délibération. La proposition a été retenue de justesse⁹⁸.

⁹⁵ France 3 Poitou Charentes, article de M-A Cordier, septembre 2005.

⁹⁶ La liaison La Rochelle – Londres est la plus rentable de Ryanair en France.

⁹⁷ La Nouvelle République, 8 juillet 2006.

⁹⁸ 31 pour, 28 contre et une abstention.

Cette difficulté d'aboutir à une décision tranchée et les divergences entre les délibérations des échelons de la Région et de l'Agglomération démontrent la prégnance des enjeux politiques et territoriaux dans le domaine des relations entre collectivités et Ryanair.

Ce processus délibératif est également intéressant en ce sens que le comportement des politiques peut être contradictoire. Ainsi, Jacques Santrot, président de la CAP et conseiller régional, a dans un premier temps soutenu la Présidente de Région et refusé le paiement des subventions avant de faire en sorte qu'elles soient allouées par l'agglomération. Cela montre bien que les pesanteurs territoriales sont très importantes et que les échelles décisionnelles peuvent induire des votes différents.

Dans l'optique d'appréhender la latitude de comportements face à cette question, les propos des élus sont de bons révélateurs de ces prises de position discordantes. Nous pouvons à ce titre élaborer une typologie des argumentaires développés.

Nous recensons six grandes catégories de logiques argumentatives :

- *L'argument environnemental* portant sur les impacts environnementaux du transport aérien. Nous pouvons par exemple évoquer les propos de Daniel Lhomond, élu écologiste poitevin, soulignant que les avions polluent et n'offrent aucun gain de temps sur le train lorsque les derniers aménagements sur la ligne TGV Paris-Londres seront finalisés⁹⁹.

- *L'argument basé sur le fonctionnement de l'entreprise privée*, généralement utilisé par les élus communistes, visant à dénoncer « l'octroi d'une subvention publique à une entreprise privée dont le patron est millionnaire en euros »¹⁰⁰. Il est également courant que les élus utilisent l'argument basé sur la non reconnaissance de Ryanair envers le syndicalisme.

- *L'argument financier* axé sur l'incompréhension qu'une entreprise générant un chiffre d'affaire très conséquent demande des aides et sur la non transparence de la

⁹⁹ L'argument temporel n'est là pas pertinent puisque la liaison aérienne Poitiers-Londres s'effectue en 1h30 et que pour un même trajet en train (après aménagements), le passager mettra plus de 4 heures...

¹⁰⁰ Propos tenus par l'élu poitevin Jean-Paul Dampuré (NR).

comptabilité de Ryanair. Ainsi, nombre d'élus demandent que la compagnie obéisse aux mêmes règles que tout organisme sollicitant une subvention devant alors présenter sa comptabilité.

- *L'argument territorial* qui est de savoir si l'on veut développer une offre aéroportuaire sur le territoire ou non. Car si tel est le cas, pour avoir une compagnie aérienne il faut passer par les fourches caudines des compagnies aériennes.

- *L'argument de l'impact économique* est quant à lui souvent utilisé par les élus plus libéraux (et souvent membres des CCI). Il s'attache à mettre en avant les retombées économiques générées par la ligne aérienne et le nombre d'emplois créés par l'activité aéroportuaire.

- *L'argument de la concurrence territoriale* est sous-tendu par la volonté de ne pas voir Ryanair s'implanter sur un aéroport voisin parce que les collectivités refusent de payer la subvention. C'est l'argument qu'a utilisé Jacques Santrot, et qui explique ses prises de position antagonistes, puisqu'il a affirmé que « le problème c'est que si nous ne versons pas la subvention, Ryanair va aller voir dans d'autres villes. Pour arrêter il faut que toutes les villes aéroportuaires se mettent d'accord »¹⁰¹.

Cette typologie des argumentaires usités marque donc bien la grande diversité des opinions politiques et permettent de bien voir le monde des possibles en termes de positionnement face à la question des subventions qui apparaît dès lors comme très difficile à résoudre.

Enfin, il nous faut fortement souligné que Ryanair ne fait pas l'ensemble de son bénéfices grâce aux « marketing supports », loin de là. Car si tel est le cas, Ryanair ne partirait certainement pas aussi aisément d'un aéroport pour s'implanter sur un autre. La véritable cause du départ de la compagnie est motivée par un trafic de passagers trop faible.

¹⁰¹ Nouvelle République, 8 juillet 2006.

3. Les retombées économiques sur le tissu local

Parce que les retombées économiques sont à la base d'une logique argumentative très courante, il paraît pertinent d'analyser dans quelle mesure les retombées économiques sur le territoire sont importantes et peuvent donc impliquer un subventionnement de Ryanair.

L'activité aéroportuaire génère trois impacts économiques distincts :

- un *impact direct* constitué de la masse salariale, des investissements, de la consommation et de la fiscalité locale des entreprises et organismes implantés sur l'aéroport.

- un *impact indirect* constitué des dépenses régionales effectuées par les passagers aériens non résidents dans la région auprès des prestataires de services (hôtels, restaurants, commerces).

- un *impact induit* qui est l'effet multiplicateur des dépenses directes et indirectes.

Outre ces aspects, il existe également un autre impact qui est appelé catalyseur basé sur les revenus et emplois générés par l'attractivité des activités économiques.

Bon nombre d'aéroports ont mené des études sur ces retombées économiques afin d'évaluer la pertinence de la subvention allouée à Ryanair mais également de légitimer cette dernière. L'analyse des différentes études nous démontre la grande hétérogénéité des résultats obtenus lors de ces diverses enquêtes du fait de méthodes de calculs très diverses.

Ainsi, une étude instiguée par l'aéroport de Limoges a estimé l'impact indirect généré par la venue de passagers britanniques à près de 165 millions d'euros (estimation à minima...) ¹⁰² pour l'année 2003, et ce alors qu'une autre étude menée par Pascal Perri, enseignant-chercheur à l'Université de Perpignan a estimé que « l'arrivée de voyageurs britanniques par Ryanair a généré plus de 200 millions d'euros de recettes pour la région sur une période de trois ans ¹⁰³.

¹⁰² Aéroport international de Limoges, *L'impact économique de la ligne aérienne sur la Haute-Vienne et le Limousin en 2003*, Octobre 2004.

¹⁰³ De 2002 à 2004. Aéroport de Bergerac, *Tout sur le désenclavement aérien*, www.ouvrirleperigord.com, 2005.

Une autre étude a conclu qu'un trafic annuel de 60 000 passagers génère des retombées économiques pour un territoire de l'ordre de 75 à 100 millions d'euros et à la création d'environ 250 emplois¹⁰⁴. Mais il nous faut rester vigilant par rapport à ces résultats.

Toutefois, au-delà de ces données quelques peu exorbitantes, nous pouvons établir quelques enseignements communément admis dans le monde du transport aérien :

- Le montant des dépenses générées pour un séjour de 4 à 7 nuits est de l'ordre de 400 à 500 euros¹⁰⁵.

- Une liaison quotidienne avec 100 pax (passagers) par avion génère 18 millions d'euros de retombées annuellement¹⁰⁶.

- A chaque million de passagers annuels généré sur un aéroport correspondent 1000 emplois directs, 1000 emplois indirects et 2000 emplois induits¹⁰⁷. Notons que ces chiffres sont plus faibles dans les cas des aéroports au trafic moindre (moins de « millions de passagers annuels), les chiffres étant de l'ordre de 850 emplois directs, 850 indirects et 1500 induits¹⁰⁸.

Outre ces chiffres, il nous faut souligner plusieurs enjeux influant sur les retombées économiques territoriales du low cost. D'une part, les passagers de vol low cost sont très majoritairement de nouveaux touristes et qui deviendront fidèles par renouvellement d'un mode de consommation qui les a séduit.

D'autre part, la présence d'une ligne low cost favorise l'augmentation de l'achat de résidence par des populations étrangères, ce qui contribue au maintien des activités en zone rurale, bien que le principal effet soit la hausse des prix de l'immobilier. Ainsi, ce sont plus de mille biens immobiliers qui ont été achetés en Limousin par des anglais en

¹⁰⁴ Mosnier J., *Le phénomène low cost, contre un certain nombre d'idées reçues*, Problèmes économiques, 2003.

¹⁰⁵ Rapport CNT 2003 ; CRT Poitou-Charentes, *Synthèses des enquêtes passagers Buzz de Poitiers et La Rochelle*, 2002 ; Observatoire économique de Touraine, *Le profil de la clientèle anglaise de la ligne Londres Tours 2002-2004*, 2005.

¹⁰⁶ Observatoire régional du tourisme Paris Ile-de-France, Théma n°3.

¹⁰⁷ Airport Council International ; ORTIF, Théma n°3.

¹⁰⁸ UCCEGA, *Livre blanc des grands aéroports régionaux français*, 2002.

2003. Et, à Carcassonne, Ryanair a « incontestablement créé un marché immobilier anglais. Au total, 520 biens étaient vendus à des anglais jusqu'en 2005 »¹⁰⁹.

L'ensemble de ces chiffres nous amène donc à la conclusion que les activités aéroportuaires de Ryanair sont les catalyseurs de retombées économiques non négligeables lorsque l'on sait qu'en moyenne l'aide d'Etat accordée à Ryanair oscille aux alentours de 10 euros par passagers.

Pour un euro payé par les collectivités à Ryanair, ce sont donc près de 50 euros qui sont dépensés par les passagers.

Mais nous verrons par la suite que cet argument économiques, paraissant à première vue très louable, ne peut pas rentrer en ligne de compte pour prouver le bien fondé des aides allouées à Ryanair...

C. Les aéroports secondaires face à la réglementation européenne : le révélateur d'une situation délicate

1. Les contentieux entre Ryanair et la Commission Européenne

a. **Les affaires de Strasbourg et Charleroi**

Afin de bien cerner le monde des possibles en matière de négociation de subventions avec Ryanair, nous devons tenir compte du cadre juridique relatif aux conditions d'aides à la compagnie aérienne. Ce cadre a été réajusté après les contentieux de Strasbourg et Charleroi qui montre la grande latitude de possibilités de subventionnement, cette latitude étant aujourd'hui plus restreinte avec l'adoption des lignes directrices.

Dans le cas de l'aéroport de Strasbourg, en contrepartie de deux liaisons quotidiennes entre Londres et Strasbourg, opérées par Ryanair, la CCI participait aux dépenses de promotion de la région sur le site internet de Ryanair et sur d'autres médias proposés par la compagnie. Ces sommes, versées pour la promotion de la région aux fins de développer

¹⁰⁹ Pascal Perri, Synthèse de l'étude *Impact des compagnies low cost sur les prix de l'immobilier : cas du Limousin, de la Dordogne et de l'Aude*, septembre 2005.

sa fréquentation touristique, représentaient un montant global annuel de 1,4 millions d'euros, dont 560 000 versés par la CCI gestionnaire de l'aéroport, le solde étant à la charge de la communauté urbaine de Strasbourg, du conseil général du Bas-Rhin et de la région Alsace. Ryanair s'engageait, pour sa part, à atteindre par an à partir de la cinquième année un objectif de 375 000 passagers et 500 000 passagers à partir de la dixième année d'exploitation, le contrat portant sur la possibilité d'ouvrir jusqu'à six fréquences quotidiennes¹¹⁰.

Dans le cas de l'aéroport de Charleroi, la décision commerciale de Ryanair d'installer sa base à Charleroi pendant une période de 15 ans (2001-2016) s'est également accompagnée de l'octroi d'un certain nombre d'avantages accordés à la compagnie par la région wallonne, propriétaire de l'aéroport, et par Brussels South Charleroi Airport (BSCA), entreprise publique concessionnaire de l'aéroport. Notamment, la région Wallonne accordait une réduction de l'ordre de 50% du niveau de la taxe d'atterrissage par rapport au montant fixé par le gouvernement et publié au Journal Officiel belge, et s'engageait à indemniser Ryanair pour les pertes qu'elle viendrait à subir du fait d'une modification du niveau de toutes les redevances aéroportuaires (passager, atterrissage, stationnement) ou des horaires d'ouverture de l'aéroport durant les 15 prochaines années. L'aéroport BSCA, quant à lui, faisait payer à la compagnie des charges d'assistance en escale d'un montant dix fois inférieur au tarif affiché, ce qui ne permettait pas de couvrir les coûts d'exploitation du service. BSCA finançait aussi des avantages considérés comme une « participation » aux dépenses liées à l'ouverture de la base de Ryanair et au lancement de nouvelles destinations (frais d'hôtel et de subsistance du personnel, frais de recrutement des pilotes et des équipages affectés aux nouvelles destinations desservies par l'aéroport, frais d'équipements de bureau, etc.). Enfin, Ryanair et BSCA ont créé (et financé pour moitié chacun) une société anonyme appelée Promocy pour prendre en charge les dépenses de promotion et de publicité.

¹¹⁰ Gagnaire F., *Les compagnies aériennes low cost : le respect des règles de concurrence et la nécessité de mise au point sur l'utilisation du critère de l'investisseur privé en économie de marché*, hp.idefi.cnrs.fr, mars 2004, cabinet Aide d'Etat Conseil.

b. Les jugements de la Commission européenne

Il faut avoir à l'esprit le fait que dans le cas des aides publiques accordées par un gestionnaire d'aéroport à une compagnie aérienne, la Commission base son appréciation sur le principe de non-discrimination entre les usagers de la plate-forme, et sur le principe de l'investisseur privé en économie de marché, selon lequel l'aéroport, en tant qu'autorité publique, qui a l'intention d'accorder un avantage à une compagnie aérienne, doit apprécier son investissement avec les mêmes éléments qu'une entreprise privée, tels que le coût du capital, les aléas de l'opération et la rentabilité à long terme.

L'aéroport doit avoir un retour sur investissement qui lui est propre et ne peut tenir compte des effets positifs indirects que pourrait avoir son investissement sur le développement de l'économie régionale. Si ce retour sur investissement n'est pas prouvé, l'avantage accordé à la compagnie sera considéré comme une aide d'État, au sens de l'article 87-1 du Traité, susceptible de fausser la concurrence.

Voilà donc pourquoi l'argument financier, servant généralement d'argument en faveur des subventions et relaté précédemment, ne peut légalement entrer en ligne de compte.

Dans l'affaire de Strasbourg, le tribunal administratif¹¹¹, puis la cour administrative d'appel¹¹², ont qualifié les subventions versées et les réductions tarifaires accordées par la CCI d'aides financières de l'État en raison de l'absence de contreparties suffisantes reçues par la CCI, et les ont annulées car elles n'avaient pas été notifiées à la Commission.

Dans l'affaire Charleroi, la Commission européenne a pris une décision nuancée¹¹³ et valide la plupart des aides accordées à Ryanair qui permettent le développement de lignes nouvelles, dans des conditions clairement établies. La Commission a demandé en revanche le remboursement de 30% des aides accordées par la région Wallonne et par le

¹¹¹ TA Strasbourg, 24 juillet 2003, Société BRIT AIR c/ CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin et société Ryanair.

¹¹² CAA Nancy, 18 décembre 2003, CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin c/ Société Brit Air.

¹¹³ Commission Européenne, 12 février 2004, Décision concernant les avantages consentis par la région Wallonne et BSCA à la compagnie aérienne Ryanair lors de son installation à Charleroi, aff. C(2004) 516, JOUE 30.01.2004.

gestionnaire BSCA en raison de leur incompatibilité avec le bon fonctionnement du marché intérieur, soit environ 4 millions d'euros.

c. Les lignes directrices communautaires

Suite à ces jugements, la Commission Européenne se devait d'arrêter les règles encadrant les aides que les aéroports régionaux publics peuvent octroyer aux compagnies aériennes en cas de lancement de nouvelles lignes. Ces « Lignes directrices communautaires sur le financement des aéroports et les aides d'Etat au démarrage pour les compagnies aériennes au départ d'aéroports régionaux » posent donc le cadre législatif pour tous les aéroports ayant un trafic aérien de moins de cinq millions de passagers.

Parce que « le développement de ces aéroports régionaux contribue à celui des économies régionales concernées » la Commission entend donc adopter une « approche favorable au développement des aéroports régionaux », mais en veillant au respect de la transparence, à la non-discrimination et à la proportionnalité¹¹⁴. Par ailleurs, les aides publiques au lancement de nouvelles lignes ne peuvent être accordées que pour 3 ans (5 ans dans le cas des régions particulièrement défavorisées ou ultra-périphériques). Les aides doivent être liées à la publicité pour faire connaître la nouvelle liaison ou aux frais d'installation sur les sites. L'aide ne peut pas couvrir les frais de fonctionnement comme le paiement des salaires des équipages, la manutention des bagages ou encore l'amortissement des avions. Elle devra être dégressive et ne pas dépasser 50% (30% de l'ensemble des coûts sur la durée de l'aide) des coûts additionnels liés à l'ouverture de la nouvelle ligne. Pour éviter toute discrimination, l'entité publique qui envisage d'octroyer une aide à une compagnie doit en faire la publicité dans un délai suffisant pour que d'autres compagnies intéressées puissent proposer leurs services.

Par ailleurs, les lignes directrices formalisent l'interdiction d'octroyer des aides d'Etat pour l'ouverture de nouvelles routes lorsqu'une route semblable existe à partir d'un autre aéroport situé dans la même « zone d'attraction économique » ou de population. Cette

¹¹⁴ Commission européenne, *Lignes directrices communautaires sur le financement des aéroports et les aides d'Etat au démarrage pour les compagnies aériennes au départ d'aéroports régionaux*, septembre 2005.

mesure paraît avoir été conçue afin de protéger les opérateurs et les aéroports existants (notamment les compagnies nationales et les hubs) contre la concurrence des compagnies aériennes pratiquant des prix inférieurs et opérant à partir de plus petits aéroports situés dans la région.

Dernier point intéressant et qui ne manquera pas de susciter de nombreuses interrogations et critiques : l'aide ne peut pas être accordée si la route est déjà exploitée par une liaison ferroviaire à grande vitesse « compétitive ».

2. Des aéroports corsetés par cette nouvelle réglementation

Cette nouvelle réglementation marque de nombreuses précisions rendant assez complexe la période de contractualisation entre les collectivités locales et Ryanair. Pour preuve, suite à la parution et à l'officialisation de ces lignes directrices, ces dernières ont été fortement remises en cause par l'Association des Régions Européennes (ARE) et le Forum des Aéroports Régionaux Européens (FARE). Ces deux organismes sont les deux grandes entités représentatives de la politique locale de développements des plates-formes aéroportuaires régionales.

Le réquisitoire du FARE est très révélateur des difficultés que vont connaître les aéroports régionaux avec l'adoption des directives européennes et par conséquent de la diminution de ses marges de manœuvre. Le FARE souligne le fait que ces directives émanent d'une vision très traditionnelle du secteur de l'aviation puisque la Commission Européenne a « appliqué un critère de concurrence traditionnellement utilisé par les grands aéroports, en ignorant les différences entre ces deux secteurs : les opérateurs traditionnels avec de grands centres nationaux et internationaux d'une part, et les compagnies aériennes à bas coût et les aéroports régionaux d'autre part. Les deux secteurs diffèrent généralement par leurs destinations, les profils de leurs passagers, les coûts de structure, les droits d'atterrissage, l'envergure des primes et publicités, les différents types d'avions ainsi que les risques d'investissement des compagnies aériennes impliquées »¹¹⁵.

¹¹⁵ ARE, Conclusion de l'audit de l'ARE de Barcelone, Le possible impact d'une nouvelle directive de l'UE sur les aéroports régionaux et les compagnies aériennes à bas coûts : le développement régional est-il en jeu ?, mai 2004.

Par ailleurs, l'institution dénonce des règles imposant des règles similaires aux compagnies low cost et aux aéroports régionaux ayant pour effet de limiter la flexibilité nécessaire aux aéroports régionaux pour attirer de nouvelles compagnies. Il est d'ailleurs probable que le changement de stratégie opéré par Ryanair consistant à s'implanter sur des aéroports régionaux au trafic passager déjà conséquent (Nantes, Marseille) soit la conséquence de ces nouvelles règles européennes qui, selon l'ARE, seraient largement influencées « par les grands monopoles aériens et les centres internationaux ».

Le Forum des Aéroports Régionaux Européens a, quant à lui, envisagé la possibilité d'opérer un recours en annulation devant la Cour de justice des Communautés européennes à l'encontre des lignes directrices. Toutefois, il semblerait que ce procès ne soit pas en mesure de déboucher de façon certaine sur un déboutement de ces lignes directrices.

Nous sommes donc en mesure d'affirmer que ces lignes directrices représentent un frein considérable au développement des aéroports régionaux.

Du côté de la compagnie irlandaise, la réaction est identique mais, comme à l'habitude, plus grandiloquente. Michael O'Leary dénonce le fait que la «Commission s'est réellement surpassée avec ses mesures discriminatoires. Celles-ci vont anéantir la compétitivité de nombreux aéroports régionaux et secondaires publics d'Europe»¹¹⁶. Pour Ryanair, les lignes directrices créent une distorsion de concurrence en défaveur des aéroports publics, car elles limitent ce qu'ils peuvent offrir aux compagnies pour attirer du trafic, alors que les aéroports privés en sont exonérés.

Dans ce cadre juridique désormais établi, la marge de manœuvre des aéroports se voit considérablement délimitée et limitée. Cette analyse juridique aura également eu l'avantage de montrer que les collectivités ne peuvent pas se prévaloir du développement régional. Car, la philosophie du principe de « l'investisseur privé avisé en économie de marché » selon lequel les investissements ou les avantages octroyés par une entité

¹¹⁶ Site web Ryanair, septembre 2005.

publique à une entreprise privée ne sont pas considérés comme des aides, si en les accordant, l'entité publique s'est placée dans une situation comparable à l'entreprise privée et a été guidée par une même perspective de rentabilité à long terme. Le seul critère à prendre à compte est donc celui du retour sur investissements et non l'impact économique sur le territoire. Les enquêtes réalisées ne peuvent donc avoir qu'un caractère publicitaire ou de légitimation envers l'opinion publique car elles ne sont juridiquement pas acceptables.

Ce manque de souplesse des lignes directrices est également perceptible dans le sens où elles permettent au premier entrant sur la route nouvellement ouverte d'exclure les concurrents éventuels sur cette route pendant cinq ans. Et ce sans que soit pris en considération le fait que les arrivants ultérieurs puissent offrir un service de meilleure qualité, plus fréquent ou à moindre coût. Ce « gel » d'une route assure une absence totale de concurrence qui n'est pas en adéquation avec le reste du contenu de ces lignes directrices prônant justement la possibilité de concurrence.

Les propos tenus par Michael O'Leary au directeur d'un aéroport breton montre explicitement le fait que low cost est susceptible de ne pas se développer de façon significative en France. Le directeur de Ryanair avouait que si en France on continuait à voir d'un si mauvais œil le transport aérien et à y ajouter de nouvelles taxes, comme la taxe de solidarité allant de 1 à 4 euros, le low cost ne se développera plus sur le territoire français. Les réactions suite à l'installation de cette nouvelle taxe ont d'ailleurs été plutôt virulentes¹¹⁷.

Le fait que l'on considère le transport aérien toujours comme « un transport de luxe » et non pas comme une aide au désenclavement territorial risque d'ailleurs de consolider cette mauvaise place du low cost en France durant de longues années.

¹¹⁷ Lionel Guérin, le président de la Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM), a été particulièrement critique. Il estime que la taxe fait peser le risque d'une « *distorsion de concurrence* » avec les pays qui ne la mettront pas en œuvre et que cela aggravera encore une situation où « *les parts de marché du pavillon français sont en décroissance permanente* ». Lionel Guérin affirme même que l'augmentation des tarifs des billets d'avion envisagée par la France « *fera perdre un million de passagers par an, dont 600 000 sur les vols intérieurs* » et que cela provoquera la disparition de « *3 000 ou 4 000 emplois* ». Du côté du tourisme, la réaction est identique. Georges Colson, le président du Syndicat national des agents de voyage (Snav), a déclaré : « *C'est généreux mais inopportun. Les français iront grâce à Internet acheter leurs billets d'avion en Allemagne, en Italie ou en Belgique. Il y aura une fuite de clientèle* ». RFI, 23 novembre 2005.

Ainsi, autour des questions des négociations gravitent des pesanteurs assez peu propices au développement du low cost au sein des aéroports régionaux. La divergence dans les points de vue des hommes politiques ne peut pas être génératrice d'une dynamique fédératrice encline à l'émergence d'un projet de territoire fort articulé autour du développement de l'aéroport.

La régulation importante apportée par les lignes directrices européennes impose une vision très obtuse des logiques des aéroports régionaux. Face à cela, il sera très difficile que les pratiques low cost se développent aussi rapidement et grandement qu'au Royaume-Uni.

PARTIE 3

ANALYSE DES NEGOCIATIONS ENTRE RYANAIR ET LES COLLECTIVITES LOCALES

A. Démythification des négociations entre Ryanair et les collectivités locales gestionnaires des aéroports, ou le processus d'adoucissement

L'ensemble de l'analyse menée précédemment a permis de représenter les tenants et aboutissants des démarches de négociations entre Ryanair, les collectivités locales et les gestionnaires d'aéroports. L'étude élaborée nous amène à appréhender les négociations comme étant largement en faveur de Ryanair dont l'arrivée sur les petits aéroports régionaux représente une véritable opportunité à saisir d'autant plus que Ryanair est la seule compagnie sur le marché européen à s'implanter dans des petits aéroports régionaux. Toutefois cette vision des négociations doit être précisée et par conséquent nuancée.

1. De 1997 à 2003 : période de négociations agressives

Plusieurs éléments concourent au fait que nous considérons ces négociations comme étant favorables à Ryanair. D'une part, la couverture médiatique du low cost et plus particulièrement de Ryanair nous amène quasiment instinctivement à aborder les négociations avec cet angle de vue très négatif. Le directeur de Ryanair étant devenu maître dans l'usage de paroles provocatrices et très friand des coups de publicités, nous sommes amenés à penser que les méthodes de négociations sont similaires. D'autre part, la situation monopolistique de Ryanair sur le marché low cost des petits aéroports régionaux renforce cette hégémonie de la compagnie lors des négociations. Cette vision de la négociation très en faveur de Ryanair n'est actuellement plus d'actualité, ou tout du moins doit être reprécisée.

En effet, ce fut durant la période 2001 à 2003, période durant laquelle Ryanair s'est très largement implantée sur le territoire français, que les négociations ont principalement

été de cet ordre comme le prouvent les négociations ayant eu lieu entre la compagnie et les aéroports de Charleroi et de Strasbourg où des avantages très contraignants pour les aéroports avaient été actés.

Dans son ouvrage *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts*, Myriam Decker évoque une étude réalisée par trois chercheurs¹¹⁷ mettant clairement en évidence le réel problème de négociation entre les compagnies low cost et les collectivités qui ont toutes deux parfois des difficultés à coopérer afin de concilier leurs intérêts.

Ces chercheurs relatent le cas d'un aéroport régional dont la gestion est basée sur un partenariat entre les autorités publiques locales et régionales. En 2000, l'aéroport signe un contrat de dix ans avec une compagnie low cost prévoyant la mise en place d'une ou plusieurs lignes internationales¹¹⁸. Ce contrat est nettement en faveur de la compagnie low cost : le plan marketing contractuel prévoit que l'aéroport prenne à sa charge les supports marketing, les frais de transaction, les frais de publicité à l'intérieur et à l'extérieur de l'aéroport et verse également 350 000 € les trois premières années (puis 300 000 € durant huit ans) pour l'installation d'un lien vers le site internet du territoire à partir du site de Ryanair.

La compagnie low cost assure un vol quotidien durant les six premiers mois mais le suspend car les autorités gestionnaires de l'aéroport souhaitent renégocier le contrat. D'une part, la liaison aérienne était une correspondance utilisée par des passagers de transit n'induisant que peu de retombées économiques sur le territoire. D'autre part, les termes du contrat faisaient que les collectivités devaient payer 970 000 € à la compagnie alors que les activités aéroportuaires ne généraient que 450 000 €. Il fallait donc que l'aéroport récupère 6,50 € de revenus non aéroportuaires pour chacun des 80 000 passagers estimés, chose irréalisable pour un petit aéroport régional aux infrastructures commerciales encore faibles et peu attractives. L'aéroport a dû arrêter ses relations avec la compagnie low cost.

¹¹⁷ Francis G., , Humphreys I., Ison S., *Airport's perspectives on the growth of low cost airlines and the remodelling of the airport airline relationship*, 2003.

¹¹⁸ Le nom de la compagnie low cost n'a pas été diffusé par les auteurs. Ceci étant, les faits relatés sont entièrement révélateurs des pratiques de négociation de Ryanair.

Contrairement aux Etats-Unis où l'arrivée du low cost s'est faite sans turbulences, de nombreux conflits sont apparus en Europe. Ces conflits peuvent s'expliquer par la rigidité du marché du travail européen et de la subsistance de barrières réglementaires qui ont entravé la libre concurrence malgré cette apparence de dérégulation du ciel européen. Face à cela, les low cost ont cherché à compenser les pertes dues aux imperfections du marché en effectuant des négociations parfois agressives de réduction de leurs taxes aéroportuaires. Et c'était d'autant plus aisé que c'étaient plus de quarante aéroports qui étaient en concurrence pour chaque ouverture de ligne par une compagnie low cost¹¹⁹.

2. Des négociations purement commerciales

Avec le rachat de la compagnie low cost Buzz en 2003, Ryanair a dû adapter sa méthode de négociation afin d'obtenir un maillage du territoire français pertinent. L'analyse des négociations ayant eu lieu entre Ryanair et les collectivités locales gestionnaires juste après ce rachat est d'ailleurs éminemment révélatrice de la politique de négociation adoptée par Ryanair.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le facteur risque est omniprésent dès lors qu'un aéroport a contractualisé avec Ryanair. Plusieurs aéroports ont d'ailleurs vécu ce « déménagement » de la compagnie vers un aéroport voisin ou du moins des menaces de réimplantation¹²⁰.

C'est dans cette logique que le rachat de Buzz par Ryanair en février 2003 a impliqué la fermeture du jour au lendemain d'une partie des lignes aériennes gérées par la compagnie auparavant. En une nuit, Ryanair a fermé l'ensemble des lignes aériennes françaises de Buzz. Suite à ces fermetures, Ryanair a lancé une grande phase de négociations avec l'ensemble des aéroports intéressés par l'ouverture d'une ligne, négociations que nous allons maintenant relater et analyser.

¹¹⁹ Guillen D., Lall A., *Competitive advantage of low cost carriers: some implications for airports*, *Journal of air transport management*, 2004.

¹²⁰ Ce fut par exemple le cas de l'aéroport de Bergerac en 2003, Ryanair a cessé son trafic et a avisé l'aéroport de son ambition de départ vers l'aéroport de Bordeaux avant d'abandonner cette option.

Suite à cette fermeture globale des lignes françaises de Buzz, tous les aéroports souhaitant ouvrir (ou rouvrir) une ligne aérienne avec Ryanair ont été conviés ou plutôt « convoqués » comme l'a relaté Mme Guéraud, directrice de la SEMAVAL¹²¹, dans un hôtel londonien. La compagnie irlandaise a alors fait savoir à l'ensemble des gestionnaires d'aéroports présents que s'ils souhaitaient contractualiser, il fallait fournir un dossier présentant des subventions situées dans une fourchette allant de 5 à 10 € par passagers. Tout ceci en sachant que Ryanair a déjà choisi quelques aéroports dans lesquels ils veulent s'implanter. Ils étaient donc à même de signer un accord avec cinq ou six aéroports. A charge pour les aéroports de présenter le contrat le plus intéressant comparativement à ceux des aéroports concurrents et présents dans le même hôtel...

Pour que l'aéroport de Tours soit dans les cinq aéroports choisis, il leur a fallu fournir plusieurs dossiers et donc augmenter le taux de subventionnement alors qu'initialement Ryanair avait dit que le premier contrat donné était dans les meilleurs... Ryanair joue ainsi avec les aéroports et peuvent aisément faire monter les enchères.

Cette méthode de négociations groupées rappelle fortement celle utilisée par les promoteurs immobiliers mettant en vente des maisons de lotissements : une offre réduite pour un grand nombre de clients, les clients pouvant à tout moment se trouver devant le fait accompli et ne pas arriver à un accord s'ils ne se décident pas au plus vite. Une grande pression est donc mise sur les gestionnaires d'aéroports d'autant plus qu'ils ne savent pas la teneur des propositions faites par leurs confrères.

Bien que la méthode usitée soit assez pénible pour les représentants aéroportuaires, celle-ci est purement commerciale. A une gestion des négociations très autoritaire, Ryanair a substitué une gestion très commerciale. C'est en ce sens que nous pouvons parler de démythification des négociations puisqu'au fil de son évolution Ryanair a été affublée d'une image plutôt négative influant grandement sur la vision que nous nous faisons des négociations qu'elle mène.

¹²¹ Société d'Economie Mixte gestionnaire de l'aéroport de Tours – Vallée de la Loire.

L'avantage de Ryanair réside dans le fait que la compagnie a réussi à inverser les rôles lors de ces négociations. Puisque le discours tenu par Ryanair s'appuie sur le fait que la compagnie dispose d'une zone de chalandise et que l'aéroport a une structure. Cette inversion des rôles de la négociation est une technique commerciale répandue et qui a largement fait ses preuves.

Comme nous l'avons laissé entendre précédemment, nous ne pouvons pas parler d'un véritable rapport de force en faveur, comme dans chaque négociation les deux parties tentent de se rapprocher au maximum de leur position initiale affichée. Mais il faut savoir que, comme nous l'ont laissé entendre plusieurs directeurs d'aéroports ce sont ces derniers qui sont obligés de démarcher les low cost. Chose peu aisée car, toujours selon leurs dires, il est nécessaire de relancer de nombreuses fois les compagnies croulant sous les sollicitations. Ryanair n'allant quant à elle démarcher que les aéroports millionnaires en passagers ou bien très proche des destinations de prédilections de sa clientèle britannique.

Il est très probable que ce présumé rapport de force en faveur de Ryanair a été largement fomenté par « une certaine ancienne compagnie nationale française ». Ceci est d'autant plus intéressant à évoquer lorsque l'on sait que cette dite compagnie française demande également des aides aux aéroports dans lesquels elle est implantée comme nous l'a évoqué un membre de Union des Chambres de Commerce Gestionnaire d'Aéroports (UCCEGA)...

Dans ce cadre, nous devons véritablement dédramatiser la teneur des négociations qui, pour les gestionnaires et représentants des collectivités, est similaire aux autres négociations qu'ils ont à mener. Elles ont certes une teneur confidentielle qui intrigue d'autant plus que ce sont des négociations menées par des collectivités publiques ayant des budgets fondés sur des deniers publics, mais cette confidentialité et cette sensibilité du sujet n'est pas une exception dans le monde de l'entreprise. Car, bien que ce fait soit souvent éludé, les compagnies aériennes sont des entreprises privées...

3. L'arrivée non subventionnée de Ryanair

Nouveauté dans la stratégie d'installation de la compagnie irlandaise : elle s'implante désormais au sein de bases aériennes déjà conséquentes comme Nantes ou Marseille. Du fait de la concurrence directe avec d'autres compagnies traditionnelles ou low cost sur l'aéroport, le contrat liant les deux parties ne peut contenir d'avantages induisant une distorsion de concurrence juridiquement attaquable.

L'arrivée non subventionnée de Ryanair devrait se développer à l'avenir du fait du changement de statut des aéroports français. La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a institué le transfert intégral de la gestion des petits aéroports aux collectivités locales. En substitution des CCI, traditionnellement en charge de la gestion des plates-formes aéroportuaires, les collectivités devraient gérer ces dernières. Ce transfert intégral de la gestion aux collectivités impliquera que ces dernières décideront des alliances futures et choisiront les partenaires privés avec lesquels elles souhaitent travailler.

En Europe, il existait jusqu'ici trois grandes philosophies en matière de gestion aéroportuaire : celle de la privatisation totale, choisie par les Britanniques, celle de sociétés privées partiellement financées par des capitaux publics, la voie de l'Allemagne. Enfin, il y avait le système français : à travers des concessions aux chambres de commerce, l'État gardait la maîtrise des aéroports, l'une des pièces de l'aménagement du territoire. Ce sera un peu moins le cas demain, car les nouvelles sociétés aéroportuaires pourront ouvrir leur capital, pourquoi pas à des organisations étrangères.

Ryanair est pour beaucoup dans le regain d'intérêt pour ce type d'aéroports secondaires. Ses dirigeants se félicitent du projet : « avec un management privé, relève Carole Arnaud-Battandier, directrice du marketing en France, les aéroports français vont se mettre au niveau de leurs homologues européens. Aujourd'hui, ils sont plus chers mais demain, s'ils sont mieux gérés, on peut imaginer une baisse des redevances aéroportuaires¹²². »

¹²² Le Figaro Entreprises, 13 septembre 2004.

Les plus grands aéroports de province, drainant chacun plus d'un million de passagers par an, feront l'objet d'un traitement particulier. Jusqu'ici, l'État concédait leur gestion aussi aux chambres de commerce. A partir du 1^{er} janvier 2007, ils seront exploités par des sociétés dans lesquelles l'État restera majoritaire, mais qui pourront accueillir des actionnaires privés, aux côtés des chambres de commerce ou des collectivités locales¹²³.

C'est dans ce cadre que Vinci (via sa filiale Vinci Airport) et Keolis (filiale de la SNCF) disposent d'une délégation de service public pour gérer les aéroports de Grenoble et Chambéry¹²⁴. Or, l'arrivée de Ryanair sur l'aéroport de Grenoble n'a pas été conditionnée par l'octroi de subventions de la part de Vinci comme nous l'a confirmé, M. Bruno, directeur de l'aéroport de Grenoble... Ryanair se plie donc aisément à cette nouvelle législation française qui ne lui est pas désavantageuse. Et rappelons à nouveau que ce n'est pas la somme donnée par les collectivités qui fait venir la compagnie mais bien plus le trafic potentiel de l'aéroport.

Nous observons donc un essor de la transparence dans les contractualisations liant y aux aéroports. Au fur et à mesure de la privatisation des aéroports régionaux, Ryanair devrait voir le nombre de plans marketing diminuer.

B. Quelles perspectives pour les relations entre les aéroports et Ryanair ?

1. Des plans marketing caducs

Après des débuts assez remarquables en matière de négociations avec les affaires de Strasbourg et Charleroi, la compagnie Ryanair a fortement adouci sa stratégie de négociation. Le rapport de force que nous pressentions n'étant en définitive que très minime et largement alimenté par Air France-KLM qui voyait (et voit toujours) d'un bien mauvais œil l'activité low cost. Et ce d'autant plus que Ryanair a récemment attaqué Air

¹²³ Les plates-formes concernées sont celles de Nice, Marseille, Lyon, Toulouse, Bordeaux, Nantes, Strasbourg, Montpellier, auxquelles devraient s'ajouter les aéroports de Pointe-à-Pitre, Fort-de-France et Saint-Denis de la Réunion. La liste n'a pas encore été totalement arrêtée, mais les aéroports de Lille et de Beauvais-Tillé ne devraient pas entrer dans ce cas de figure.

¹²⁴ Keolis gère également le petit aéroport d'Angers et participe, sans Vinci mais avec des partenaires privés canadiens, à celle de l'aéroport de Fert-de-Vatry (Marne)

France-KLM au sujet de son « gigantesque monopole »¹²⁵ en France. Vêtu d'un costume de Napoléon, M. O'Leary a fait une déclaration anti-Air France-KLM teintée de slogans publicitaires pour sa compagnie. Le directeur de la compagnie a, de nouveau, souligné que « rien ne justifie les prix élevés des billets et les surtaxes carburant que pratique la compagnie française ». Par ailleurs, et cela confirme en grande partie les propos que nous avons tenus précédemment émanant de l'UCCEGA, M. O'Leary mitraille « que la prochaine fois que vous entendrez Jean-Cyril Spinetta¹²⁶ faire de grands discours sur la saine concurrence dans le transport aérien, rappelez-lui qu'il est le patron de la compagnie qui touche le plus de subventions publiques en Europe.»

Les relations entre Air France-KLM et Ryanair sont d'ailleurs intéressantes en ce sens que le trafic de Ryanair est bénéfique pour celui de la compagnie française sur les lignes intérieures : l'aéroport de Brest observe ainsi une augmentation de 50% de sa ligne Londres Gatwick – Brest via Paris desservie par Air France-KLM. Tirant profit des lignes low cost, les lignes de l'ancienne compagnie nationale attirent également une clientèle de plus en plus intéressée par le transport aérien se démocratisant progressivement.

Juridiquement parlant, les contrats marketing établis entre Ryanair et les collectivités locales sont de plus en plus soumis au code des marchés publics. Ces contrats marketing visant, nous le rappelons, à la promotion de la destination via des campagnes publicitaires dans les régions desservies, sont contractés par l'aéroport avec une filiale de Ryanair chargée de la communication sur les destinations proposées. Or, ce type d'accord apparaît ne pas être légal. Les Chambres de Commerce et d'Industrie sont des établissements publics à caractère administratif. Leurs procédures d'achats sont soumises à la réglementation du Code des Marchés Publics et aux règles de publicité des appels d'offres, en particulier par la mise en ligne sur son site Internet de ses dossiers de consultation.

Ceci étant, alors que Ryanair n'est pas un cocontractant du plan marketing, la compagnie, via sa filiale, apparaît dans les contrats. Le code des marchés publics s'oppose

¹²⁵ Libération, 13 juillet 2006.

¹²⁶ PDG D'Air France-KLM.

fermement à ce type de contrat où prévaut la sélection de gré à gré. Si le code des marchés publics était appliqué à la lettre, un appel d'offre aurait dû être passé et en aucun cas la filiale de Ryanair aurait pu être choisie ainsi. La très grande majorité des plans marketing signés s'avère donc être caduque.

Dans les années à venir, il sera intéressant d'étudier ceux-ci puisque les lignes directrices ont adopté le fait que l'une des principales bases de contractualisation avec les compagnies low cost sera le plan marketing.

2. L'application des lignes directrices en Europe

L'application des lignes directrices est une problématique intéressante à analyser car de cette dernière dépend le développement des aéroports français et du low cost. Et ce pour deux raisons.

D'une part, la question de l'application de ces lignes directrices est tributaire de l'appréciation qui en est faite par les états membres. En instituant les lignes directrices, la Commission Européenne s'est aperçue qu'elle ne serait pas en mesure de définir les régimes d'aides et de vérifier la bonne application de ceux-ci. C'est pourquoi, il appartient à l'Etat de définir les critères d'appréciation des régimes d'aides possibles.

Or, cette délégation de l'échelle européenne à l'échelle étatique est en mesure d'induire des divergences d'appréciation. Il existe une grande latitude dans le comportement des états vis-à-vis du transport aérien. Certains d'entre eux, pour être de « bons élèves », vont mettre en place une définition très stricte des aides possibles comme nous le confirmait un membre de l'UCCEGA. A contrario, certains états peuvent octroyer plus de largesses, la définition des critères d'appréciation des aides peuvent donc être établis à minima ou au-delà. Dans ce domaine, la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) française est de plus en plus attentive. Cela induit donc que les critères français d'application devraient être à l'image des lignes directrices, à savoir largement coercitives et dénués de toute marge de manœuvre.

D'autre part, nous relations précédemment le fait qu'une nouvelle route ne pourra pas être créée dès lors qu'une route similaire est déjà exploitée au départ d'un aéroport localisé dans la même « zone d'attraction économique » ou de population. Le sens que l'Etat va donner à cette acception de zone d'attraction économique va s'avérer décisive. A charge donc pour l'état membre d'établir des critères pertinents de définition de ce qu'est une zone d'attraction économique. L'attraction économique d'une zone peut être mesurée par le biais de nombreux indices : zone d'attractivité des infrastructures commerciales, bassin d'emploi... Mais la question de l'échelle de cette zone d'attraction économique reste à préciser. Cette définition par le biais de la zone économique ne semble pas être des plus pertinentes. La notion de zone d'attraction économique, qui devra être précisée par chacun des états membres, pouvant revêtir diverses formes.

Il eut été plus judicieux de raisonner en termes de zone d'attraction aéroportuaire qui est, quant à elle, beaucoup plus intéressante dès lors que l'on s'intéresse aux petits aéroports régionaux (les grands aéroports français ayant une attractivité nationale). En effet, il est communément admis que l'aire de chalandise d'une infrastructure aéroportuaire est délimitée par une portée-limite d'accessibilité de 1h30, et ce quelque soit le mode de transport utilisé¹²⁷.

Alors que les interprétations de ce qu'est zone d'attraction économique seront certainement très disparates, la définition de l'aire d'attraction d'un aéroport régional se base sur un critère unique, précis et adaptable à l'ensemble des aéroports européens.

Dans ce cadre, les négociations entre Ryanair et les collectivités risquent d'être largement modifiées : face aux restrictions réglementaires en vigueur, les aéroports seront très méticuleux dans les termes de la contractualisation impliquant des démarches administratives conséquentes. Or, il nous faut rappeler le fait que les aéroports secondaires ne sont pas dotés de services administratifs importants.

¹²⁷ Assemblée nationale, Rapport d'information n°1016 relatif à l'avenir du transport aérien français et la politique aéroportuaire, présenté par Y. Favennec.

3. Une problématique liée à l'opérateur plus qu'aux subventions

Le subventionnement de lignes difficiles par des deniers publics au profit d'opérateurs privés n'est pas du tout un phénomène récent. Et il serait bon que la réalité se substitue rapidement aux préjugés. En effet, de nombreuses petites compagnies aériennes, travaillaient en contrat de franchise ou en sous-traitance avec Air France-KLM, assuraient des liaisons difficiles au départ d'aéroports secondaires comme nous l'avons exposé précédemment. En contrepartie de ces missions de service public, elles se voyaient octroyer des aides diverses comme nous l'a précisé plusieurs directeurs d'aéroports. Durant ces années, personne ne s'est offusqué de telles pratiques.

De même, mais dans un autre domaine, la loi de décentralisation du 2 mars 1982 autorise que « lorsque son intervention a pour objet de favoriser le développement économique, la commune peut accorder des aides directes et indirectes à des entreprises en difficulté pour la mise en œuvre de mesures de redressement¹²⁸ ». Ainsi, le subventionnement d'opérateurs privés par des deniers publics n'est pas récent et concerne divers secteurs, au-delà de l'aérien.

En réalité, dans le cas présent, c'est bien plus la nature de l'opérateur bénéficiaire qui pose problème plutôt que le principe même de la subvention. Ainsi, comme l'a montré M. Decker dans son ouvrage, lorsque Air Lib, en grande difficulté) s'est vu octroyer des quasi-aides d'Etat (non paiement des cotisations à l'Urssaf et aux Assedic, des taxes aéroportuaires à ADP-Aéroports de Paris, de ses contributions à la DGAC) pour un montant global de 90 millions d'euros environ. Ces avantages ont été accordés « sans que Bruxelles n'en soit informé et peu d'observateurs s'en sont émus », pas même la direction d'Air France-KLM qui entretenait les meilleurs rapports avec ce concurrent¹²⁹.

Or, Ryanair possède un profil qui s'avère être foncièrement différent : conquérant, plutôt agressif et de plus en plus dominateur dans le ciel européen ; la compagnie est perçue pas Air France-KLM comme une véritable menace.

¹²⁸ Titre Ier, Article 5. Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.

¹²⁹ Tinard Yves, *Mort du deuxième pôle aérien français*, Espaces touristes et loisirs, septembre 2001.

Ceci étant, nous pouvons donc concevoir qu'une ligne couverte par un opérateur privé soit l'objet d'un subventionnement public, et ce même si le transporteur est puissant et ne connaît pas de difficultés financières particulières. Ainsi, par exemple, le département du Rhône et la communauté urbaine de Lyon s'étaient mobilisés en 1999 pour convaincre Delta Airlines de relancer la liaison aérienne Lyon-New-York. A cette fin, ils avaient voté le principe d'une subvention de 50 millions de francs pour une durée de 3 ans¹³⁰. Et ce type de pratique a également été pratiqué par la SNCF comme nous l'a affirmé un membre de la DGAC.

La politique très stricte de Ryanair étant le principal atout de son développement, la compagnie ne s'éloignera pas de cette image de marque qui est devenue au fil du temps un argument publicitaire supplémentaire. Il s'avère donc peu probable que les négociations qu'opèrent Ryanair avec les collectivités locales puissent être considérées à leurs justes valeurs : à savoir comme étant purement commerciales et par ailleurs très répandues dans le monde du transport aérien. Mais la médiatisation de ce qui est souvent appelé le « phénomène low cost » n'a pas épargné les négociations de la compagnie irlandaise.

Et si les médias, les élus politiques et l'opinion politique se sont emparés plus particulièrement des pratiques de Ryanair, c'est bel et bien parce que la compagnie s'expose très régulièrement par ses coups médiatiques ou les plaintes qu'elle dépose. Dernière affaire en date, Ryanair réclame au gouvernement britannique des dédommagements de plus de trois millions de livres sterling (5,68 millions de dollars) visant à compenser les annulations provoquées par le récent renforcement de la sécurité dans les aéroports suite aux attaques terroristes déjouées de Londres¹³¹.

¹³⁰ Les échos, 29 septembre 1998 et 1^{er} septembre 1999.

¹³¹ Communiqué de presse de Ryanair, 25 août 2006.

Conclusion

Depuis sa percée dans le ciel européen, le low cost a marqué un véritable tournant dans le monde du transport aérien. Tournant en ce sens qu'il a eu l'avantage de largement démocratiser ce mode de transport autrefois réservé à une élite en proposant de bas tarifs. Mais également parce qu'il a concouru d'une façon très significative au désenclavement de nombre de territoires en perte de vitesse. C'est le cas par exemple du centre de la France et plus particulièrement du Limousin ou du Périgord qui ont connu un regain de dynamisme et d'attractivité grâce à la venue de la clientèle britannique.

Bien sûr, cette arrivée massive de ressortissants anglais a certes permis de sauvegarder des tissus économiques ruraux autrefois fragilisés mais a également induit des hausses des prix du foncier. Toutefois, ce dernier phénomène, qui s'est généralisé en France, ne doit pas galvauder la véritable opportunité territoriale qui s'est présentée avec l'implantation sur de petits aéroports régionaux de la compagnie Ryanair.

Car c'est bel et bien la compagnie irlandaise qui a redynamisé ces territoires ruraux déclinants. En effet, celle-ci est la seule grande compagnie low cost à être installée dans ces régions. Bien que les retombées économiques sur les territoires desservis ne peuvent pas être des justifications des subventions allouées à Ryanair juridiquement parlant, elles ont permis, dans un contexte de concurrence régionale à l'échelle européenne, d'accroître grandement la compétitivité de ces territoires qui, pour certains, étaient voués au déclin depuis bien longtemps.

Le modèle low cost « pur » a fait ses preuves dans le prolongement du succès de la compagnie américaine Southwest qui a été la seule compagnie aérienne à ne pas pâtir des effets du 11 septembre¹³². Et nous remarquons que la compagnie irlandaise est la compagnie low cost se rapprochant le plus, dans ses pratiques, de son prédécesseur

¹³² Information issue d'un entretien avec le directeur de l'aéroport de Brest.

d'outre-atlantique. Alors, aux personnes prévoyant que le modèle low cost n'est pas viable économiquement à long terme, nous ne pouvons que souligner la capacité d'adaptation des compagnies low cost et de Ryanair en tête. Depuis quelques mois et afin de se prémunir des différents aléas pouvant toucher le transport aérien (hausse du prix du carburant, Ryanair a instauré une taxe pour les bagages mis en soute, institué des partenariats de longue durée avec des sociétés et divers autres moyens d'accroître durablement les revenus (tombola, duty free...). Si risque de disparition du low cost il y a, ce sont surtout les petites compagnies low cost disposant d'une petite flotte et de créneaux horaires peu attractifs qui y sont exposées.

Le risque le plus important est celui de la dislocation du modèle. Nous avons mis en évidence diverses formes de low cost avec un modèle « pur », avec pour exemple Ryanair, qui est le plus stable. Mais le modèle perd peu à peu de son unité, chaque compagnie low cost évoluant à son rythme vers plus de service. Dans le même temps, l'ensemble de ses concurrents, compagnies charter ou traditionnelles, tire les enseignements du mouvement low cost en entrant dans des phases d'adaptation de leurs produits. Peu à peu, les modèles se fondent, les excès se corrigent.

Cette étude s'est également attachée à mesurer les tenants et aboutissants, tant quantitativement que qualitativement, du développement du low cost suite à la dérégulation du transport aérien. Bien que la tendance soit à la baisse tarifaire depuis plus de trente ans, ce nivellement par le bas des prix du transport aérien est largement imputable au low cost.

Peu d'études ont été menées sur la situation et la réaction des plates-formes aéroportuaires suite à cette dérégulation du transport aérien européen. Nous devons souligner l'indéfectible lien entre compagnies aériennes et aéroports. Etonnamment, la dérégulation a dans un premier temps fragilisé les infrastructures aéroportuaires régionales du fait d'une restructuration du réseau national d'Air France-KLM et n'a pas intensifié la concurrence. Par la suite, l'envolée du low cost a forcé les aéroports régionaux, à la recherche de perspectives de développement, à devenir des acteurs à part entière du jeu

concurrentiel. Ce réseau de petits aéroports régionaux subventionnés a donc assimilé l'arrivée du low cost à une réelle opportunité de développement.

Le modèle low cost de Ryanair a impliqué des demandes de subventions induisant, dans certains cas, des contractualisations inacceptables au regard de la réglementation européenne. Il est important de souligner le processus d'adaptation des acteurs de l'aérien à l'arrivée du low cost dans le ciel européen : cette dernière a en effet nécessité une nouvelle réglementation des lignes directrices.

Comme nous l'avons démontré, ces lignes directrices limitent très largement le monde des possibles en matière de négociations avec les compagnies aériennes. Elles impliquent également le fait que les états européens effectuent eux-mêmes le contrôle de légalité de ces aides d'Etat. Ils auront également la tâche d'estimer, individuellement, ce qu'est la zone d'attraction économique des aéroports alors qu'il eût été certainement plus judicieux de raisonner en termes de zone d'attraction aéroportuaire. Car nous le rappelons, s'il existe déjà une route aérienne similaire au départ d'un aéroport situé dans la même zone d'attraction économique que l'aéroport voulant ouvrir une route, ce dernier ne bénéficiera pas des aides d'Etat.

Similairement, la présence d'une ligne ferroviaire à grande vitesse empêche également le subventionnement d'une ligne aérienne. Cela montre donc que l'offre en transport existante finit par primer sur les arguments temporels et tarifaires. Or, la majorité des agglomérations disposant d'infrastructures aéroportuaires sont également dotées de lignes TGV permettant de desservir l'Angleterre, bassin majoritaire de la clientèle low cost.

Ainsi, au fil du temps, le subventionnement des lignes aériennes de Ryanair se fera de plus en plus rare et ce d'autant plus que la gestion des aéroports se modifie et pourra être réalisée par des établissements privés. Mais ce n'est pas pour autant que Ryanair sera déstabilisé financièrement puisque ce ne sont pas les subventions qui font vivre la compagnie mais son trafic passager.

Mais un risque se profile dans ce contexte peu propice : Ryanair et les autres compagnies low cost sont susceptibles de ne plus s'implanter massivement sur le territoire français. Nous devrions ainsi voir, dans les années à venir, Ryanair passer d'une logique de multiplication de ses implantations aéroportuaires à une logique de développement de ses routes aériennes au départ d'aéroports déjà desservis qu'il sera intéressant d'analyser.

Le low cost a effectivement été une révolution dans le ciel européen en ce sens qu'il a fait décoller le nombre d'usagers du transport aérien, Ryanair y a provoqué quelques turbulences mais a surtout induit des dynamiques territoriales conséquentes.

Au-delà du conflit entre Ryanair et notre compagnie nationale qui, via ses influences, a été le catalyseur de ce déchaînement médiatique, nous garderons en mémoire le profil avantageux du portrait de Ryanair, le Janus du transport aérien.

Bibliographie

Ouvrages et rapports :

Aéroport international de Limoges, *L'impact économique de la ligne aérienne Limoges – Londres sur la Haute-Vienne et le Limousin en 2003*, octobre 2004.

ARE, *Conclusion de l'audition de l'ARE de Barcelone, Le possible impact d'une nouvelle directive de l'UE sur les aéroports régionaux et les compagnies aériennes à bas coûts : le développement régional est-il en jeu ?*, mai 2004.

Assemblée des Régions d'Europe, *Déclaration préliminaire de l'ARE sur le mémorandum de la Commission : lignes directrices communautaires sur le financement des aéroports et les aides d'état au démarrage pour les compagnies aériennes au départ d'aéroports régionaux*, 6 mars 2005, 5 p.

Assemblée des Régions d'Europe, *Le possible impact d'une nouvelle directive de l'UE sur les aéroports régionaux et les compagnies aériennes à bas coûts : le développement régional est-il en jeu ?*, 21 avril 2004, 4 p.

Audebert-Lasrochas Patrick, *La négociation*, Editions d'Organisation, 2000, 431 p.

Barret SD., *How do the demand for airports services differ between full-service carriers and low cost carriers ?*, Journal of air transport management 10, 2004.

Bavoux J-J et Charrier J-B, *Transports et structuration de l'espace dans l'Union européenne*, Masson géographie, 1994, 204 p.

Belotti J., *Le transport aérien en longue maladie*, www.jac.cerdacc.uha.fr, septembre 2003.

Belveze C., *Le "réseau d'action publique" en charge des aéroports secondaires français au niveau local: des compagnies à bas coûts prises comme révélateur de politique publique*, 2004, 140 p.

Calder S., *No frills, the truth behind the low cost revolution in the skies*, Virgin Books, Londres, 2003.

Ceron Jean-Paul et Dubois Ghislain, *Transport aérien et tourisme international – Changement de climat à venir ?*, Espace tourisme et loisirs n°224, pp 48-55, mars 2005.

Colson Aurélien, Pekar Lempereur Alain, *Méthode de négociation*, Editions Dunod, 2004, 261 p.

Commission Européenne, *Lignes directrices communautaires sur le financement des aéroports et les aides d'Etat au démarrage pour les compagnies aériennes au départ des aéroports régionaux*, septembre 2005, 27 p.

Commission Européenne, *Décision concernant les avantages consentis par la région Wallonne et BSCA à la compagnie aérienne Ryanair lors de son installation à Charleroi*, aff. C(2004) 516, JOUE 30.01.2004, 12 février 2004.

Commission européenne, *Lignes directrices communautaires sur le financement des aéroports et les aides d'Etat au démarrage pour les compagnies aériennes au départ d'aéroports régionaux*, septembre 2005.

Conseil Economique et Social, *Aéroports : des leviers d'aménagement qui ne suffisent pas à assurer le trafic*, juin 2003, 5 p.

CRCI Nord Pas-de-Calais, *Aéroport et développement durable*, 2003, 15 p.

CRT Poitou-Charentes, *Synthèses des enquêtes passagers Buzz de Poitiers et La Rochelle*, 2002.

CSC, *La révolution low cost*, 2004, 29p.

Decker Myriam, *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts – Les structures du « low cost » dans le ciel européen*, Editions L'Harmattan, 2004, 160p.

Delabrosse S., *Aéroports régionaux secondaires et intégration européenne*, Mémoire de DEA sd. M. Thorez, Université du Havre, 2003.

De Neufville R., *Le devenir des aéroports secondaires : base d'un réseau parallèle de transport aérien*, *Cahier Scientifique du transport* n°45, 34 p.

Duperon O., *Transport aérien, aménagement du territoire et service public*, Editions L'Harmattan, 2000, 263 p.

Euroncontrol, *Statfor low cost carriers panel v 4.0*.

Favennec Y., *Rapport sur l'avenir du transport aérien français et la politique aéroportuaire*, Commission des Affaires Economiques, de l'Environnement et du Territoire, Assemblée Nationale, rapport d'information n° 1016, 2003.

Fisher Roger, Ury William, *Comment réussir une négociation ?*, Editions du Seuil, 1981, 268 p.

Francis G., , Humphreys I., Ison S., *Airport's perspectives on the growth of low cost airlines and the remodelling of the airport airline relationship*, 2003.

François-Poncet J. et Le Grand J-F, *Rapport sur l'avenir des aéroports régionaux*, Sénat rapport n° 327, 2001, 87 p.

Gagnaire F., *Les compagnies aériennes "low-cost" : Le respect des règles de concurrence et la nécessité d'une mise au point sur l'utilisation du critère de l'investisseur privé en économie de marché*, Cabinet "Aides d'Etat-Conseil", 14 p, 2003.

Gateau V., *Ryanair et Buzz, des modèles un peu différents*, Espace 201, février 2003.

Giani G., *Common lines for the AER and FARE responses to the EC draft guidelines on regional airports*, Forum des Aéroports Régionaux Européens, mai 2005, 25 p.

Guillen D., Lall A., *Competitive advantage of low cost carriers: some implications for airports*, *Journal of air transport management*, 2004.

Lebrun J., *Aéroports de proximité et aménagement du territoire*, Conseil Economique et Social, 2002, 48 p.

Marty Frédéric, *Politiques publiques d'attractivité des territoires et règles européennes de concurrence : le cas des aides versées par les aéroports aux compagnies aériennes*, CNRS, CREDECO – IDEFI, Groupe de Recherche en Droit, Economie et Gestion de Nice, 2004, 36 p.

Menerault et Stransky, *La face cachée de l'intermodalité – essai de représentation appliquée au couple TGV/air dans la desserte de Lille*, Les Cahiers Scientifiques du Transport n°35, 1999,

République française, Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.

Sous direction de Morvan Yves, *Activités économiques et territoires changement de décor*, Editions de l'Aube, DATAR, 2004, 183 p.

Observatoire Economique de Touraine, *Profil de la clientèle anglaise de la ligne aérienne Londres-Tours*, juin 2005, 24 p.

Observatoire Régional du Tourisme Ile-de-France, *L'impact des compagnies « low cost » sur l'évolution du trafic aérien*, Théma n°3.

Perri P., Synthèse de l'étude *Impact des compagnies low cost sur les prix de l'immobilier : cas du Limousin, de la Dordogne et de l'Aude*, septembre 2005.

Rioland S., *Les dispositifs de communication et de médiation, analyse du site internet de la compagnie Ryanair*.

Roseingrave E., *The growth airline of Europe*, 2000, 10 p.

Ryanair, *Government regulation*, 4 p.

Ryanair, *Ryanair dénonce les aéroports régionaux désavantagés par les directives de la Commission*, septembre 2005.

Ryanair, *Stratégie de Ryanair*, 2004, 4 p.

Ryanair, *Annual report and financial statements*, 2005, 92 p.

Roseingrave E., *The growth airline of Europe*, 2000, 10 p.

Ryanair, *Government regulation*, 4 p.

Ryanair, *Ryanair dénonce les aéroports régionaux désavantagés par les directives de la Commission*, septembre 2005.

Ryanair, *Stratégie de Ryanair*, 2004, 4 p.

Ryanair, *Annual report and financial statements*, 2005, 92 p.

Smith S., *The strategies and effects of low cost airlines*, Steer Davies Gleave, 40 p.

Solvay Business School, *Séminaire d'élaboration d'un business plan: Ryanair Plc*, avril 2004, 45 p.

Tinard Yves, *Mort du deuxième pôle aérien français*, Espaces tourisme et loisirs, septembre 2001.

Tribunal administratif de Strasbourg, Jurisprudence n° 01- 04641, *Aides versées par un établissement public à une compagnie aérienne*, 24 juillet 2003, 5 p.

Union des Chambres de Commerce et des Etablissements Gestionnaires d'Aéroports, *Observation de l'UCCEGA – les Aéroports Français sur le projet de lignes directrices relatives au financement des aéroports et les aides d'Etat au démarrage pour les compagnies aériennes au départ des aéroports régionaux*, 2005, 6 p.

UCCEGA, *Livre blanc des grands aéroports régionaux français*, 2002.

Vellas François, *Le Transport aérien*, collection CyclOpe, Editions Economica, 1993, 149 p.

Zembri P., *Les réseaux aériens issus de la déréglementation en Europe et en Amérique du Nord : pour une approche typologique renouvelée des structures*, 13 p.

Articles et revues :

AFP, 2 novembre 2005.

Aviation Civile n° 315 (octobre 2002), *Les aéroports régionaux à la croisée des chemins*, 9p.

Aviation Civile n°321, *Les compagnies à bas coûts : les nouveaux conquérants du paysage aérien européen*, 3p.

Espaces tourisme et loisirs n°201 (février 2003), *La révolution des compagnie low cost*, pp. 19-53.

France 3 Poitou Charentes, article de M-A Cordier, septembre 2005.

La Libre Belgique du 14/09/05, *Les lignes directrices de l'Europe sont trop rigides*.

La Nouvelle République du centre-ouest, Indre-et-Loire, 14 octobre 2004.

La Tribune du 5 décembre 2002, *Les low cost dopent le trafic aérien régional*.

L'Echo touristique, 6 avril 2001.

Le Figaro Economie, 8 avril 2001.

Le Figaro Entreprises, 1^{er} septembre 2003.

Le Figaro Entreprises, 13 septembre 2004.

Le Monde, 28 avril 2001.

Le Monde, 30 juin 2004

Le Monde, 23 juin 2005.

L'expansion, 26 février 2002.

Les Echos, 29 septembre 1998.

Les Echos, 1^{er} septembre 1999.

Les Echos, 19 octobre 2002.

Libération, 13 juillet 2006.

Mathieu Magnaudeix, *Les low cost grandissent pour ne pas rester au sol*, challenges.fr, 16 mars 2006.

Mosnier J., *Le phénomène low cost, contre un certain nombre d'idées reçues*, Problèmes économiques, 2003.

Reuters, 30 mars 2006.

Nouvelle République, 8 juillet 2006.

Salb Thomas M., Arte, août 2005.

Tours Infos n°68 (octobre 2005), *Groupe des élus verts : les avions ça suffit !!!*, p9.

Tables des illustrations

1. Les lignes aériennes après dérégulation	10
2. Les compagnies low cost européennes.....	12
3. Evolution du low cost en Europe	13
4. Evolution annuelle du cours de l'action Ryanair sur un an	16
5. Augmentation du nombre de passagers par an.....	17
6. Les aéroports Ryanair en Europe.....	17
7. Le principe du hub	20
8. Comparatif compagnie traditionnelle/compagnie low cost.....	22
9. Page web de l'événementiel proposé par Ryanair.....	26
10. Un 737-800 marqué de la griffe Ryanair	30
11. Les bases low cost	30
12. Prospectus de Ryanair.com.....	34
13. Comparaison tarifaire.....	36
14. Evolution tarifaire	37
15. L'implantation stratégique de Ryanair en France	39
16. Les aéroports Ryanair et la fréquentation touristique française	40
17. Les logiques d'implantation de Ryanair	41
18. Le transport aérien : victimes et accidents	50
19. Evolution des dessertes aéroportuaires françaises nationales.....	54
20. Typologie des aéroports desservis par les compagnies low cost.....	56
21. Les dessertes internationales des low cost européennes.....	58
22. Evolution du trafic low cost en France	59
23. Les subventions allouées	64