



Le low cost aérien

état des lieux & débats

Emmanuel COMBE

Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Professeur affilié à ESCP Europe

Conférence OMNES Air France-KLM,

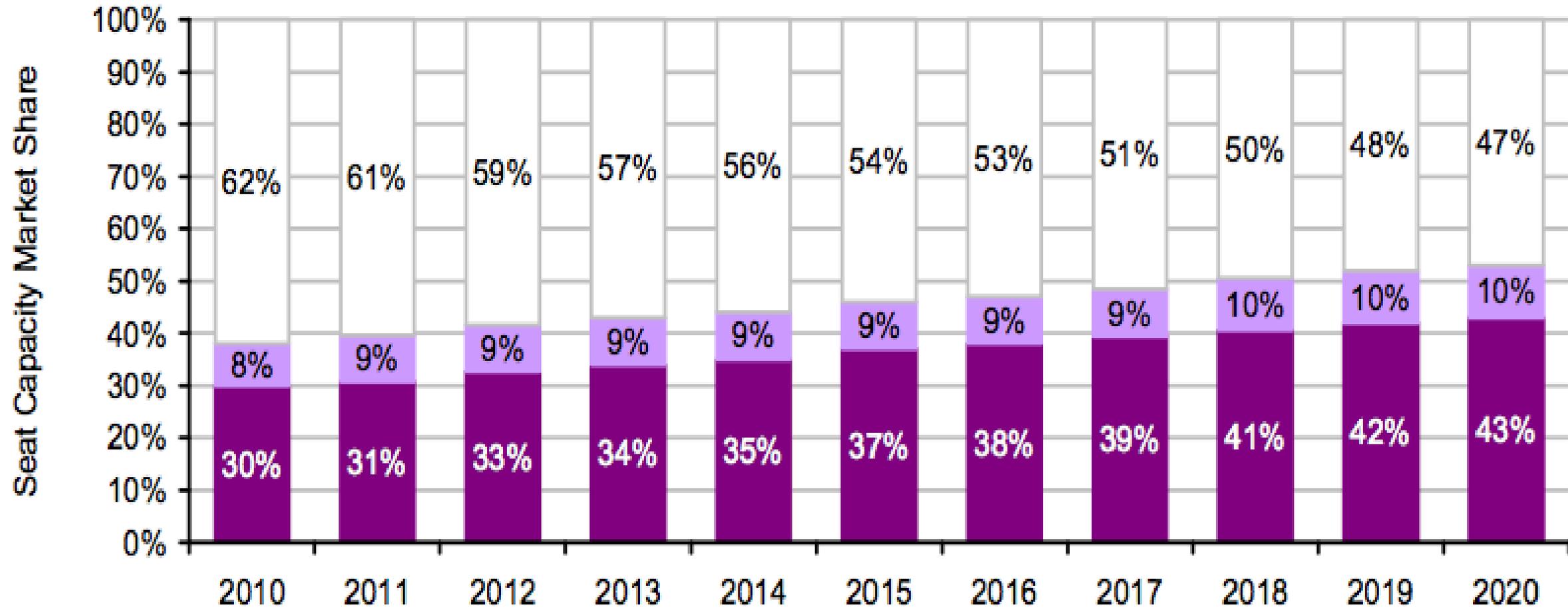
17 Mai 2016



Le low cost en Europe : *les forces en présence*

Figure 4.5: Low Fares Airline Forecast Annualised Passenger Market Share High Growth

■ ELFAA - High Growth ■ Other Low Fares - High Growth ■ Other Airlines - High Growth



copyright emmanuelcombe 2016

Source: York Aviation analysis of OAG data.

2014	Domestic			International (MH/LH)		
Capacity share	"Flag carrier"	LCC	Other	"Flag carrier"	LCC	Other
Espagne	31%	43%	26%	9%	51%	40%
Italie	36%	50%	15%	11%	41%	48%
France	62%	15%	23%*	29%	23%	48%
Royaume Uni	28%	36%	36%**	19%	39%	42%
Allemagne	58%	38%***	4%	34%	34%	31%
Total	44%	41%	15%	22%	38%	40%

Sources: SRS Analyser 2014

« Flag carrier »: former national carrier (IB, AZ, AF, BA, LH)

*inc. Hop!

**inc. Flybe

***inc. Germanwings and Air Berlin

- **deux géants** : *Ryanair (342 appareils ; 100 millions Pax), easyJet (248 ; 70m Pax)*
- **deux challengers** : *Norwegian (102, 24m Pax) et Vueling (104, 25m Pax)*

*pour mémoire : AF-KLM = 88 millions de PAX ;
120 Airbus moyen courrier (dont Hub) + 52 Boeing chez Transavia*

- **troisième groupe** : *Wizzair (67, 19m Pax), Pegasus (64, 22 mpax), Transavia (52, 20mPax), Germanwings (60, NA Pax), Jet2.com (59, 6 mPax)*

- **acteurs de niches** :
Volotea (21, 2,5mPax), etc

100%

Croissance

Wizz Air
67/130

+94%

Norwegian
102/(200)

+ 96%

Pegasus
64/107

+ 67%

Transavia
52/80

+ 53%

Germanwings
60/90

+50%

Vueling
104/150

+ 44%

*Attention : les chiffres de
croissance de flotte
Sont des prévisions à horizon
2020*

50%

niche

+ 31% Ryanair
342/450

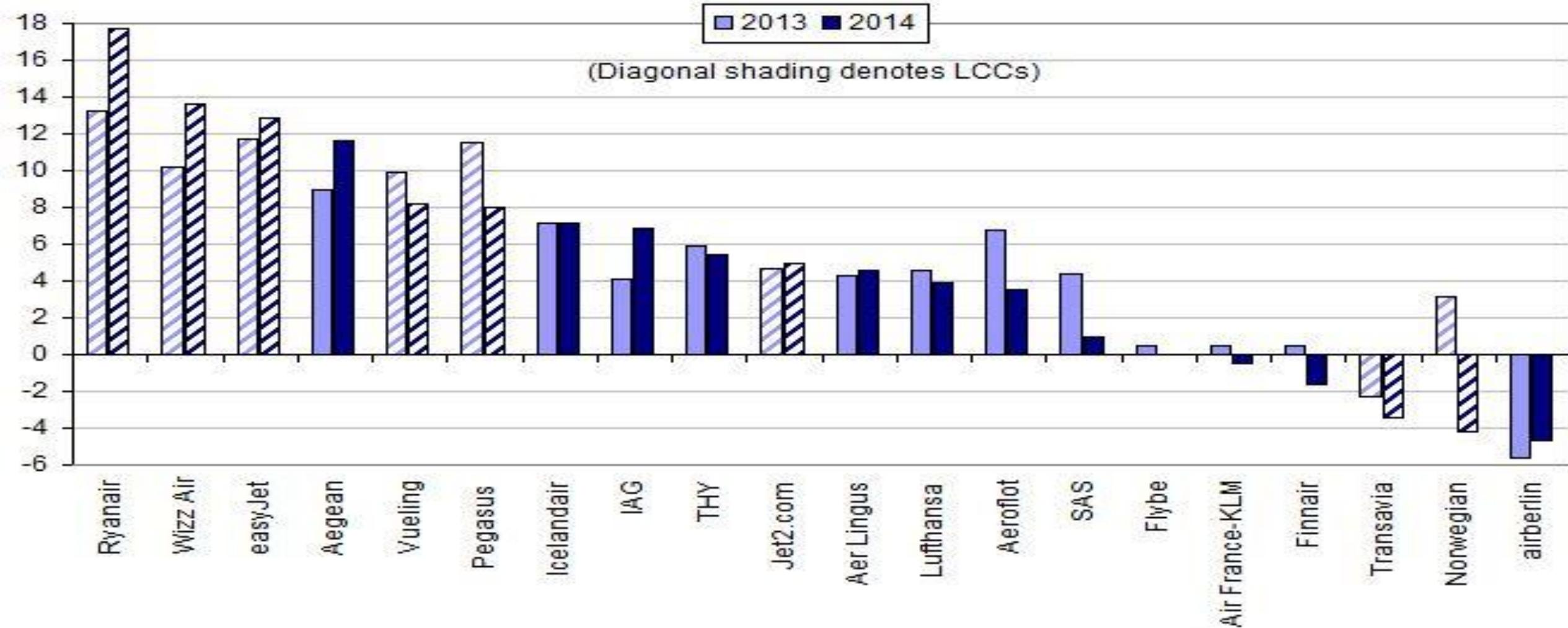
Easyjet
248/300 + 20%

Taille actuelle

• **capitalisation boursière easyJet :**
5,7 milliards £ pour un CA de 5 milliards

• **capitalisation boursière AF-KLM :**
2,2 milliards € avec CA de 25 milliards

Operating margins for European airline companies (% of revenue) 2013 and 2014



Source : CAPA 2015



Le low cost :

un modèle économique global

Les invariants du modèle

produit basique (“no frills”)

=

*efficacité productive (demi-tour rapide +
densification appareil + outsourcing + économies
d'échelle + flotte jeune et monoappareil + agilité
organisationnelle + ...)*

efficacité productive
=
*baisse drastique du **CSKO***
=
baisse du prix moyen du billet
=
effet volume (induction de trafic)

effet volume + yield offensif
+ recettes auxiliaires (> 20%)

=

RSKO > CSKO (*cas général*)

=

marges positives (cas général)

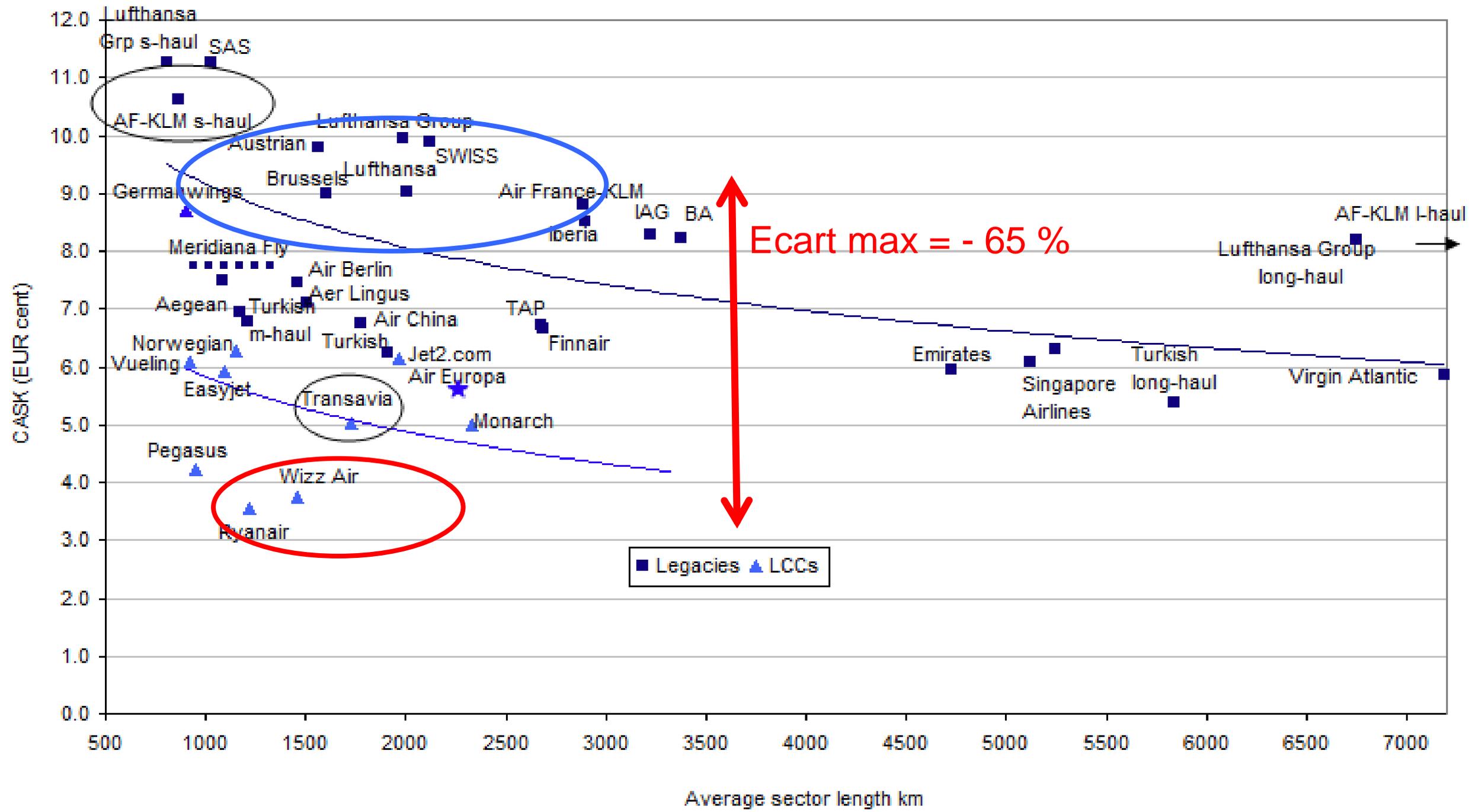
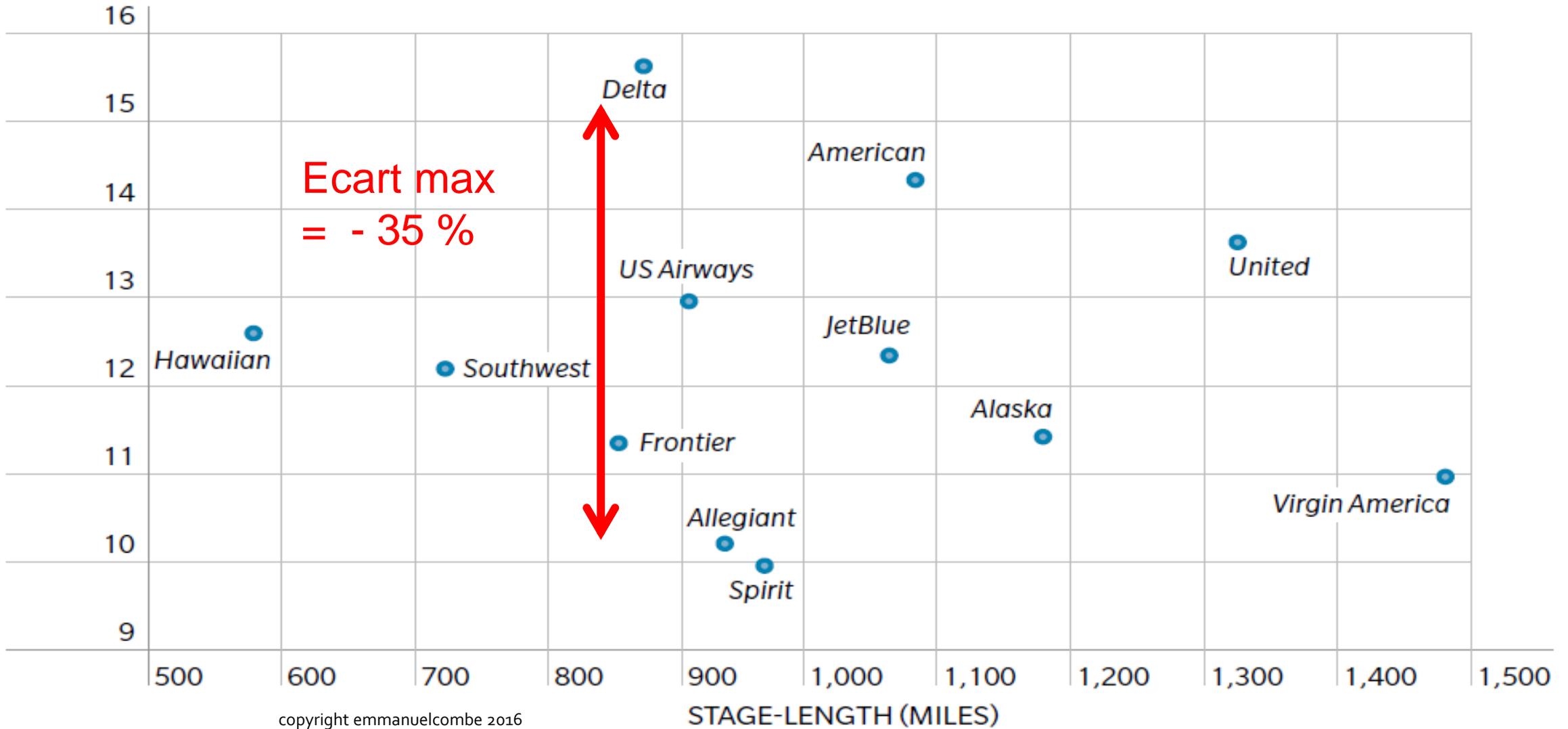


Exhibit 10: Average Stage-Length vs. CASM, Q2 2014

COST PER ASM (CENTS)



copyright emmanuelcombe 2016

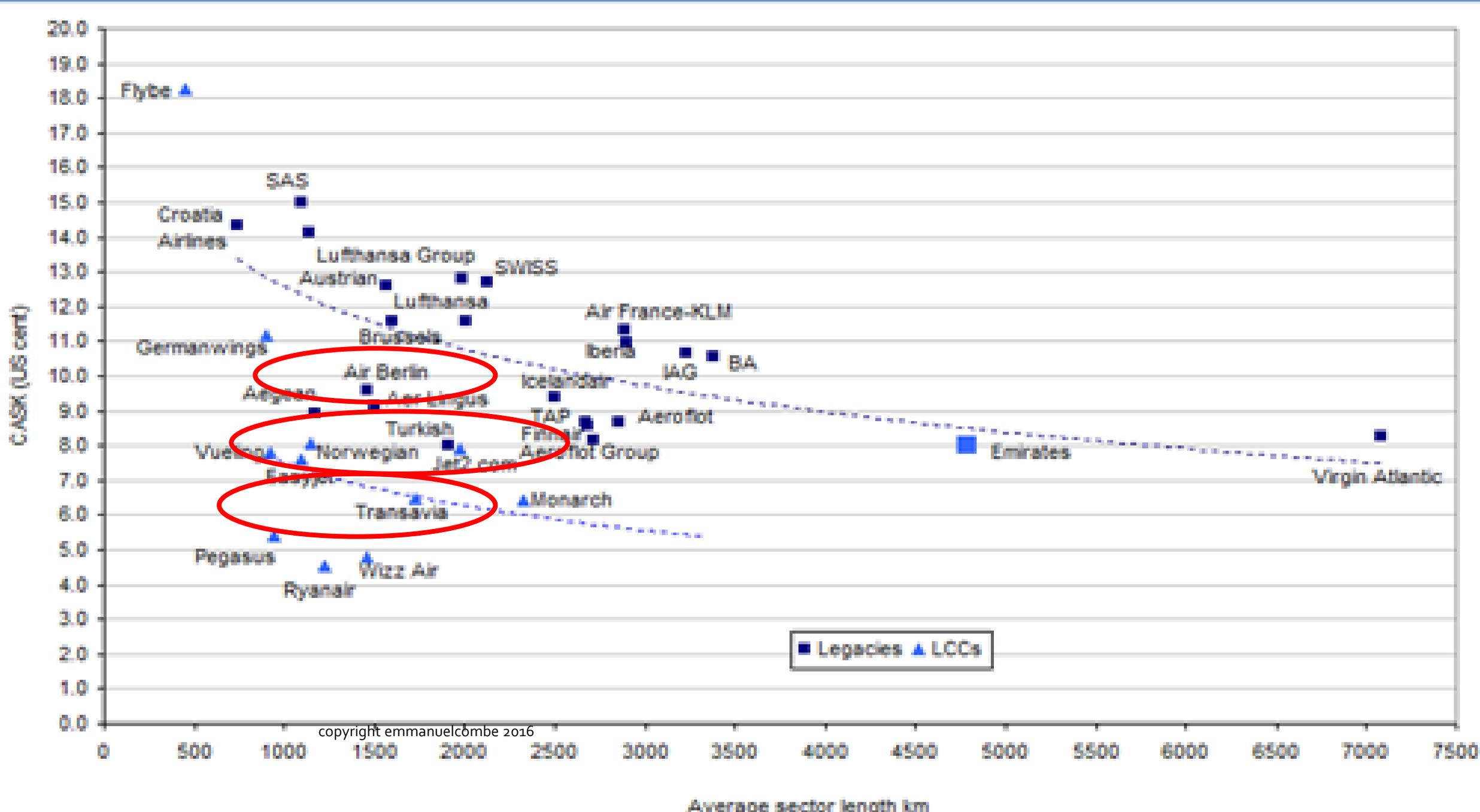
Source: PlaneStats.com

Note: Mainline operations only.



Le low cost en Europe : *une diversité de compagnies*

2012*



copyright emmanuelcömbe 2016

- **acteurs paneuropéens** : *easyJet, Ryanair, Vueling*
- **acteurs couvrant une partie de l'Europe** : *Wizair (Europe de l'Est)*
- **acteurs avec quelques bases** : *Transavia, Germanwings, Norwegian (2), Pegasus*
- **acteurs de niche locale** : *Volotea, etc*

- *cible business & city breaks* (zone de chalandise large) : easyJet, Vueling, etc
- *VFR / cible loisirs* (forte saisonnalité) : Ryanair, Transavia, Pegasus, Jet2.Com, etc

- **concurrence frontale avec les majors** :
easyJet, Vueling, Wizzair
- **nouvelles routes** (*souvent en monopole*) :
Ryanair, Norwegian, Jet2.Com, etc



Le low cost en Europe : *de nouveaux rivages*

copyright emmanuelcombe 2016

- enrichissement de l'offre et innovation produit
- clientèle business : le virage Ryanair
- essor du connecting
- des tentatives sur le long courrier
- low cost chez une major : Transavia

- transition longue (cf. easyJet) et complexe (fréquences, horaires, etc)
- raisonner en proportions de clients business par ligne : Ryanair est déjà sur ce marché
- 500 appareils à l'horizon 2024 : où les mettre ?
- des opportunités saisies (Italie, Belgique) mais après ? → opportuniste (Orly)

- question des taxes aéroportuaires + rapidité d'exécution dans les grands hub
- ne pas confondre nouveaux produits (billet Business plus, GDS, nouvelle relation client, etc) et changement de modèle

	Moyen courrier low cost	Long courrier low cost	Long courrier major
Moyen courrier low cost	Vueling/Vueling (Rome, Barcelone)	Air Asia /Air Asia X Norwegian/ Norwegian Ryanair/Norwegian (Gatwick, annonce Avril 2016)	Vueling/BA Transavia NL/KLM (Amsterdam) Germanwings/LH Emirates/easyJet Transavia NL/Delta (Amsterdam, annonce Mai 2016)

Low-cost long courrier : faut-il y (enfin) croire ?

OPINIONS



De nombreuses compagnies, dont la Lufthansa, ont annoncé des vols long-courrier low-cost dès 2015. | REUTERS

De nombreuses compagnies, dont la Lufthansa, ont annoncé des vols long-courrier low-cost dès 2015. | REUTERS (Crédits : reuters.com)

copyright emmanuelcombe 2016

Emmanuel Combe & Laurent Perrier | 25/07/2014, 14:03 - 833 mots

- certes, de nombreux échecs passés
- des expériences en cours : Wow Air (stop en Islande + A321), Norwegian, Eurowings (A330), French Blue, etc
- une nouvelle génération d'avions + les clients ont changé !
- ne pas penser le long courrier à partir du moyen courrier
- se préparer à toutes les éventualités ...
- un marché de niche ?



Low cost et “concurrency déloyale”
un débat complexe et à l’issue incertaine

- bien distinguer **droit de la concurrence** et “**concurrence déloyale**”
- **droit de la concurrence** : ententes, abus de position dominante, opérations de concentration, aides d’Etat (UE)

- droit de la concurrence : quelques affaires (Vanguard/American Airlines ; LH/Germania + interdiction rachat d'Aer Lingus par Ryanair)
- un contentieux long sur les **aides d'Etat**, visant principalement Ryanair ... avec des décisions contrastées et portant sur des montants limités

5.2. Aides au démarrage octroyées aux compagnies aériennes

(a) Contribution à un objectif d'intérêt commun bien défini;

139. Les aides au démarrage octroyées à des compagnies aériennes seront considérées comme contribuant à la réalisation d'un objectif d'intérêt commun si:

- a) elles améliorent la mobilité des citoyens de l'Union et la connectivité des régions grâce à l'ouverture de nouvelles liaisons ou si
- b) elles facilitent le développement régional de régions éloignées.

Source : Lignes directrices sur les aides d'Etat aux aéroports et aux compagnies aériennes, 2014

Aides d'État: la Commission adopte une série de décisions concernant des aides en faveur d'aéroports et de compagnies aériennes en France et en Allemagne et demande à la France de récupérer des aides incompatibles avec le marché intérieur octroyées à des compagnies aériennes

La Commission européenne a adopté six décisions concernant des aides publiques octroyées à des aéroports et à des compagnies aériennes en France et en Allemagne. Ces décisions se fondent sur les nouvelles lignes directrices de la Commission concernant les aides d'État aux aéroports et aux compagnies aériennes (voir [IP/14/172](#)) adoptées en février 2014 dans le cadre de la stratégie de modernisation de la politique de l'UE en matière d'aides d'État.

La Commission a pris en considération l'importance des aéroports régionaux pour l'accessibilité et le développement économique locaux ainsi que la nécessité de maintenir des conditions de concurrence équitables dans le secteur. Elle a autorisé les aides d'État octroyées aux aéroports de Dortmund, de Leipzig Halle, de Niederrhein-Weeze, de Pau, d'Angoulême et de Nîmes, estimant qu'elles étaient conformes à ses lignes directrices.

Toutefois, dans les cas de Pau, de Nîmes et d'Angoulême, la Commission a conclu que Ryanair, et dans le cas de Pau, Transavia, avaient bénéficié d'aides d'État incompatibles avec les règles de l'UE. L'analyse de la Commission a démontré que ces compagnies aériennes ont payé des montants inférieurs aux coûts supplémentaires liés à leur présence dans l'aéroport. Ces compagnies aériennes ont donc bénéficié d'un avantage économique injustifié, faussant la concurrence dans le marché unique. La France doit maintenant récupérer ces aides incompatibles auprès des entreprises qui les ont reçues afin de rétablir des conditions de concurrence équitables.

Que signifie la “concurrence déloyale” ?

- certaines compagnies ne respectent pas les règles du jeu imposées au niveau EUROPEEN
→ exemple du droit la consommation
- certaines compagnies interprètent différemment les règles du jeu en Europe
→ exemple des “travailleurs détachés”

- **droit de la consommation** : *l'essentiel du sujet appartient au passé (affichage des prix taxes incluses) mais encore des problèmes (“circonstances extraordinaires”; délais pour dédommagement)*
- **droit du travail** : *des décisions nombreuses mais contradictoires sur les “travailleurs détachés”*



Court of Justice of the European Union

PRESS RELEASE No 8/13

Luxembourg, 31 January 2013

Press and Information

Judgment in Case C-12/11

Denise McDonagh v Ryanair Ltd

An air carrier must provide care to passengers whose flight has been cancelled due to extraordinary circumstances such as the closure of airspace following the eruption of the Eyjafjallajökull volcano

EU law does not provide for a temporal or monetary limitation on that obligation to provide care to passengers (accommodation, meals, refreshments)

copyright emmanuel combe 2016

Décision du tribunal du comté de
Manchester

**« Ryanair flight delay compensation:
Passengers could claim up to £610m as
test case goes to court »**

21 Août 2015, The Mirror

Court rules Ryanair doesn't owe Italy millions in tax

Published: 30 Mar 2016 13:02 GMT+02:00

A court in Bergamo has ruled that the low-cost Irish airline, Ryanair, does not owe Italy €9.4 million in social contributions due to an EU law that allows it to put staff on the books in Ireland, where tax rates are lower.

Bergamo's labour court ruled that the staff registered in Dublin were covered by social insurance in Ireland and that the company had correctly paid contributions during the period in question, between 2006 and 2010, thus complying with EU law.

This judgement upholds the position confirmed by the Italian Supreme Court, the Bologna labour court and many other national courts around Europe, which have ruled that the workplace of aircrew (both pilots and cabin personnel) is the registered aircraft on which they carry out their duties.

- Ryanair n'est pas vraiment un concurrent d' AF sur le marché français (sauf sur quelques lignes comme MRS/LIL) ... mais pourrait le devenir
- les écarts de CSKO avec easyJet, premier concurrent d' AF sur le moyen courrier, résultent pour l'essentiel d'une efficacité productive plus grande

- les stratégies juridiques sont longues et incertaines en Europe, alors que le secteur bouge très vite
→ tout miser sur le terrain du droit est risqué
- attention demain à l'effet boomerang !



Merci de votre attention

emmanuelcombe@free.fr

Emmanuel.combe@autoritedelaconurrence.fr

Low Cost Carrier advantages, costs at about 43% of FSC

