

**LE «*LOW COST*» :**  
*Un levier pour le pouvoir d'achat*

**Remis le 12 décembre 2007 par**

**Charles BEIGBEDER**  
*Président de Poweo*

**à**

**Luc CHATEL**  
*Secrétaire d'Etat*  
*chargé de la Consommation et du Tourisme*



## Remerciements

Le présent rapport a été nourri par de nombreux entretiens et contacts, auprès d'acteurs publics et privés. Je suis extrêmement reconnaissant à tous ceux qui ont bien voulu éclairer la mission sur ce sujet particulièrement novateur et complexe qu'est le «*low cost*», en nous accordant de leur temps et en nous faisant partager leur point de vue et leur expertise. Je tiens tout particulièrement à remercier :

- Mme Hélène Abraham (Transavia)
- M. Marc Amoudry (Aéroport de Beauvais)
- M. Pierre Auberge & M. Philippe Josse (Bouygues Immobilier)
- M. François Bacchetta & M. Thomas Meister (Easyjet)
- M. Jean-Pierre Belvès (Aéroport de Bergerac)
- M. Tommaso Barracco (The Boston Consulting Group)
- M. Gilles Bordes-Pagès (Air France)
- M. Olivier Boulnois (DGAC)
- M. Jacques Daboudet (Ministère de l'Éducation Nationale)
- M. Bernard Demeure (Oliver Wyman)
- M. Gérard Detourbet (Renault)
- Mme Perinne Duglet (DGAC)
- M. Lionel Flasseur (Aéroport de Lyon Saint Exupéry)
- M. Franck François (Tchip coiffure)
- Mme Isabelle Henri (TNS Sofres)
- M. Eric Herbane (Cohor)
- M. Thomas Juin (Aéroport de la Rochelle)
- M. Michel-Edouard Leclerc & M. Jérémie Vilain (Leclerc)
- M. Stéphane Lhermitte & M. Fabien Fontaine (ARCEP)
- M. Arnaud Meheust (Lidl)
- M. Jean-Louis Mucchielli (Université de Paris I)
- M. Pascal Perri (Université de Perpignan)
- M. Pascal Roussarie (Cetelem)
- M. Geoffroy Roux de Bézieux (Croissance Plus)
- M. Arnaud Sabatier & M. Jean-Yves Valin (ADP)
- M. Laurent Pascal Salmon (Natixis)
- M. Vincent Taupin (Boursorama)
- M. Yves Tinard (ESCP-EAP)
- M. Philippe Wilmart (Aéroport de Marseille)
- M. Frantz Yvelin (Elysair)

Je remercie enfin l'équipe qui m'a accompagné durant cette mission, et tout particulièrement Emmanuel Combe, Professeur à l'Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne) et Professeur affilié à l'ESCP-EAP, ainsi que Heiner Haug et Constance Monnier-Schlumberger.

Charles Beigbeder



# Table des matières

## Partie 1 : A la recherche du modèle «*low cost*»

<b>Chapitre 1 Les pionniers du «<i>low cost</i>» : le transport aérien .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Le portrait robot d'un «<i>low cost</i>» .....</b>	<b>6</b>
1.1.A. Des aéroports ciblés.....	6
1.1.B. Une offre standardisée .....	7
1.1.C. Un service simplifié.....	8
1.1.D. Le « tout Internet » .....	9
1.1.E. Un processus de production optimisé .....	11
<b>1.2. Un modèle économique à part entière .....</b>	<b>12</b>
1.2.A. Une équation de base : coûts faibles et recettes variables .....	12
1.2.B. Un modèle rentable ... pour les <i>leaders</i> .....	16
<b>1.3. Un modèle à géométrie variable.....</b>	<b>17</b>
1.3.A. La diversité des « <i>low cost</i> » .....	17
1.3.B. La riposte des compagnies historiques .....	22
<b>Chapitre 2 Les nouvelles frontières du «<i>low cost</i>» .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. Le «<i>low cost</i>» dans la distribution.....</b>	<b>29</b>
2.1.A. Le cas du « <i>hard discount</i> » alimentaire.....	30
2.1.B. Le cas du commerce en ligne .....	36
<b>2.2. Le «<i>low cost</i>» dans les services .....</b>	<b>41</b>
2.2.A. La prolifération du « <i>low cost</i> » dans les services .....	41
2.2.B. Le « <i>low cost</i> » dans la téléphonie mobile.....	45
<b>2.3. Le «<i>low cost</i>» dans l'industrie .....</b>	<b>51</b>
2.3.A. La voiture à bas coût .....	51
2.3.B. La maison à bas coût .....	53

## Partie 2 : Le «*low cost*», une opportunité pour le pouvoir d'achat

<b>Chapitre 3 Des billets d'avion pour tous ! .....</b>	<b>61</b>
<b>3.1. Une opportunité pour les consommateurs .....</b>	<b>61</b>
3.1.A. Quand le « <i>low cost</i> » créé la demande ... ..	62
3.1.B. « <i>low cost</i> » = prix bas ? .....	64
3.1.C. Une fausse peur : la sécurité en vol .....	73
3.1.D. Un vrai problème : le service après-vente .....	76
<b>3.2. Une opportunité pour le développement local.....</b>	<b>79</b>
3.2.A. Typologie des aéroports « <i>low cost</i> » .....	81
3.2.B. Un impact local différencié .....	84

<b>Chapitre 4 Liberté, égalité, porte-monnaie .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 Une opportunité pour le pouvoir d'achat .....</b>	<b>90</b>
4.1.A. Le « <i>low cost</i> », source de baisse de prix .....	90
4.1. B. Les trois demandes de « <i>low cost</i> » .....	93
<b>4.2 Quelques idées reçues sur le «<i>low cost</i>» .....</b>	<b>100</b>
4.2.A. Le « <i>low cost</i> » n'est pas l'ennemi de la variété.....	101
4.2.B. Le « <i>low cost</i> » n'est pas l'ennemi de la qualité et de la sécurité.....	105

## **Partie 3 : Lever les freins au «*low cost*»**

<b>Chapitre 5 Faire décoller le «<i>low cost</i>» aérien.....</b>	<b>113</b>
<b>5.1. Le retard français.....</b>	<b>113</b>
5.1.A. Des freins structurels ? .....	114
5.1.B. Des marchés à valoriser... ..	117
<b>5.2. Les <i>slots</i> : une ressource rare...dans les aéroports congestionnés .....</b>	<b>125</b>
5.2.A. « <i>Low cost</i> » cherchent ... créneaux.....	125
5.2.B. Améliorer la gestion de la pénurie.....	129
<b>Chapitre 6 Lever les freins sur l'offre et la demande.....</b>	<b>135</b>
<b>6.1. Libérer l'offre .....</b>	<b>135</b>
6.1.A. Les obstacles réglementaires .....	135
6.1. B. Développer la concurrence .....	143
<b>6.2. Protéger les consommateurs.....</b>	<b>149</b>

## Introduction générale

Décembre 2007: la question du pouvoir d'achat occupe une place centrale dans le débat public en France, au point de constituer, situation inédite, la première préoccupation des Français devant la thématique du chômage. Cette anxiété sur le pouvoir d'achat résulte d'abord d'un contexte économique morose, marqué par la faible progression des revenus, par l'envolée du prix de certaines matières premières (pétrole) et de certains produits de base (lait, pain). Elle s'explique également par un profond changement dans nos structures de consommation. En effet, de nouvelles dépenses, telles que l'abonnement au téléphone portable, à Internet et à la télévision, le besoin en nouvelles technologies, telles que l'écran plat ou le MP3 sont venus s'ajouter aux traditionnelles et incompressibles dépenses de logement, d'alimentation et de transport.

Les pouvoirs publics se doivent aujourd'hui d'apporter une réponse durable à cette revendication sur le pouvoir d'achat.

Une première voie engagée par le Président de la République consiste à accroître les rémunérations, en restaurant l'incitation au travail : tel est l'objet du programme « travailler plus pour gagner plus », qui prend notamment appui sur l'exonération fiscale des heures supplémentaires.

Une seconde voie qui relève également d'une action structurelle consiste à doper le pouvoir d'achat en jouant sur le niveau général des prix. Deux leviers peuvent être utilisés de manière complémentaire :

- insuffler plus de concurrence sur les marchés dont l'accès aux nouveaux entrants est trop souvent bloqué à la fois par la réglementation et le comportement des firmes installées ;
- développer le modèle économique du «*low cost*» (le bas coût) susceptible aujourd'hui de se diffuser dans l'ensemble de l'économie française.

Qu'est-ce au juste que le «*low cost*» ? Il s'agit d'un véritable modèle novateur qui permet, grâce à la compression des coûts de production, de faire baisser durablement les prix. Ce modèle se distingue d'autres pratiques commerciales consistant à diminuer occasionnellement les prix, sans pour autant s'appuyer sur une baisse des coûts. Ainsi, de nombreuses entreprises ont recours aux prix promotionnels, aux prix d'appel, aux soldes ou aux déstockages, toutes pratiques qui bénéficient temporairement au consommateur. Le modèle «*low cost*» repose quant à lui sur une véritable révolution copernicienne : la baisse des coûts permet désormais une baisse durable du prix.

Comment le «*low cost*» parvient-il ainsi à bouleverser les méthodes de production traditionnelles ? Les baisses de coûts résultent de la conjugaison de multiples facteurs tels que la recherche d'une plus grande simplicité des produits et leur uniformité. La force du «*low cost*» réside sans doute dans cette capacité à réaliser de petites économies à tous les stades de production, sans pour autant remettre en cause des fondamentaux tels que la qualité intrinsèque du produit ou la sécurité. Le paradoxe du «*low cost*» est sans doute là : produire moins cher tout en satisfaisant aux exigences des consommateurs.

Un premier objectif de notre rapport consiste à cerner avec précision les sources du modèle «*low cost*» et ses différentes déclinaisons à l'intérieur même d'un secteur et entre les secteurs. Nous prendrons appui, comme point de départ, sur le cas du transport aérien qui a sans doute poussé la logique du «*low cost*» à son paroxysme. Aujourd'hui, le «*low cost*» connaît en France une expansion dans quasiment tous les secteurs. En effet, à l'exception sans doute du

luxe, le «*low cost*» se décline à la fois dans les services à la personne, avec des enseignes de coiffure, la banque directe, les hôtels, les forfaits touristiques, etc mais également dans l'industrie de biens de consommation, avec notamment la voiture «*low cost*» et bientôt la maison «*low cost*». Enfin, le «*low cost*» connaît également une forte expansion dans le domaine de la distribution que ce soit avec le *hard discount* alimentaire ou le commerce en ligne.

Plusieurs évolutions récentes ont été propices à l'essor du modèle «*low cost*». En premier lieu, Internet – les Français étant particulièrement bien équipés en ADSL – a permis le développement de nouveaux canaux de distribution moins onéreux, tandis que le recours au comparateur de prix en ligne favorisait la mobilité des consommateurs. En second lieu, dans l'industrie, l'ouverture de la France en direction des pays à bas coûts salariaux a rendu possible la production ou l'importation de biens «*low cost*». La voiture à bas prix n'existerait sans doute pas sans l'ouverture des frontières. En dernier lieu, l'essor du «*low cost*» a été stimulé en France par l'apparition de nouveaux comportements de consommation. L'offre «*low cost*» a bénéficié non seulement d'une demande contrainte par un pouvoir d'achat limité, mais également d'un consommateur plus alerte, averti et sophistiqué, qui n'hésite désormais plus à faire des achats « malins ». Le «*low cost*» ne se limite pas au marché du plus démuné. En effet, le «*low cost*» n'est pas réservé à un segment précis de population et touche même parfois des catégories aisées qui redéfinissent leur rapport aux prix, aux marques et même parfois leur attitude vis-à-vis de la société de consommation. Dans cette nébuleuse complexe des comportements, il est à vrai dire difficile d'établir un portrait unique du «*low-coster*». Dans certains cas, et notamment le *hard discount*, le «*low cost*» peut toucher simultanément des catégories de population très polarisées en termes de revenus : acheter du Chanel n'a jamais empêché d'aller chez Lidl.

Un second objectif du rapport vise à mieux appréhender les attentes des Français en matière de «*low cost*». Nous montrerons en particulier que l'impact du «*low cost*» sur la demande transite par des canaux très différents : alors que certains consommateurs reportent leur demande sur le «*low cost*», d'autres l'utilisent comme un complément. Enfin, une troisième catégorie d'agents accède à la consommation grâce au «*low cost*». Nous insistons également sur le fort potentiel qu'exerce ou que pourrait exercer le «*low cost*» sur le pouvoir d'achat des ménages.

Si la demande de produits «*low cost*» connaît aujourd'hui un développement rapide en France, ce modèle suscite parfois doutes et inquiétudes : le «*low cost*» serait dangereux, notamment dans le transport aérien ; la baisse des prix résulterait d'une diminution de la qualité ; le «*low cost*» se traduirait par une réduction de la variété. Bref, le «*low cost*» aurait-il un prix trop lourd à payer et ne serait-il finalement qu'un mirage pour les consommateurs ?

Au-delà du constat d'un développement du «*low cost*», il convient de prendre la mesure des obstacles qui viendraient freiner son essor en France. N'oublions pas que le «*low cost*» aérien reste dans notre pays très en retard par rapport à des pays comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni. Il en va de même dans d'autres secteurs tels que le *hard discount* ou la téléphonie mobile. Nous proposons un arsenal de mesures sectorielles permettant à la fois de stimuler la concurrence et de libérer les forces du «*low cost*» en France.



**Partie 1**  
A LA RECHERCHE DU MODELE «*LOW COST*»



# Chapitre 1 Les pionniers du «*low cost*» : le transport aérien

Les compagnies «*low cost*» ont vu le jour aux Etats-Unis au début des années 1970, avant même l'achèvement du processus de déréglementation du transport aérien.

La première expérience fut celle du *skytrain*, mis en place par F. Laker dès 1974. Laker proposait alors des aller-retours entre Londres et New York à des tarifs défiant toute concurrence. La véritable innovation de Laker était fondée sur la formule du *stand-by*, reposant sur l'absence de réservations et la vente des billets le jour même du décollage en fonction des places disponibles. Les tarifs bas proposés par Laker s'expliquaient également par la suppression de services à bord et la facturation des services supplémentaires. Les économies qui en résultaient atteignaient jusqu'à 30% du prix d'un billet traditionnel. Le succès des tarifs de Laker s'est traduit par des taux de remplissage des avions supérieurs à 80%, soit 20 points de plus que ceux des transporteurs classiques. Par conséquent, la perte de marge sur chaque billet vendu était compensée par un effet volume : cette caractéristique deviendra l'une des pierres angulaires du modèle «*low cost*» aérien. Malgré son fort succès initial, l'aventure Laker a finalement tourné court : la riposte tarifaire des compagnies traditionnelles, une diversification maladroite et des projets d'expansion trop ambitieux ont conduit au début des années 1980 au retrait de ses droits de trafic.

La deuxième expérience «*low cost*» aux Etats-Unis a été couronnée d'un succès plus durable : il s'agit de la compagnie Southwest Airlines, lancée en 1971. Trois ans après sa fondation, la compagnie traverse en 1974 une grave crise de trésorerie et Herbert Kelleher, son fondateur, lance alors un vaste programme de gains de productivité basé sur des rotations accélérées et un management du personnel novateur. Southwest devient alors une véritable compagnie «*low cost*» et occupe aujourd'hui la quatrième place aux Etats-Unis par le nombre de passagers transportés. De surcroît, elle est l'une des rares compagnies aériennes durablement rentable, preuve s'il en est que le «*low cost*» peut constituer un véritable modèle économique.

Après ces deux expériences pionnières, le «*low cost*» s'est développé rapidement aux Etats-Unis dans les années 1980 et 1990, à la faveur de la déréglementation du ciel américain. A partir des années 1990, la formule du «*low cost*» commence à se diffuser progressivement dans l'Union Européenne. De nombreux acteurs tentent alors leur chance mais les échecs se révèlent nombreux, à l'image de Ciao Fly, Goodjet, AirLib ou Aëris Express. Aujourd'hui, le marché européen du «*low cost*» aérien est fortement concentré, avec deux acteurs dominants : la compagnie irlandaise Ryanair, créée en 1991, et l'opérateur britannique Easyjet, créé en 1995.

L'essor récent des compagnies «*low cost*» dans le monde a été favorisé par trois évolutions concomitantes, relevant du contexte réglementaire, technologique et économique.

Pour ce qui est du cadre réglementaire, la libéralisation progressive du « ciel » a permis aux «*low cost*» d'opérer sur plusieurs pays et de bénéficier ainsi d'économies d'échelle importantes. Par exemple, en Europe, l'ouverture en 1997 des marchés nationaux à la libre concurrence de tous les opérateurs immatriculés au sein de l'Union Européenne a constitué une condition préalable à l'essor du «*low cost*». Parallèlement à ce processus de libéralisation, l'apparition d'Internet comme nouveau canal de distribution a permis une grande réactivité et une diminution des coûts de distribution. En dernier lieu, la croissance économique a révélé

une demande latente de transport aérien pour les loisirs, jusqu'ici largement insatisfaite à cause de prix trop élevés.

Quelles que soient les conditions réglementaires, technologiques et économiques dans lesquelles la concurrence des compagnies à bas coûts s'est développée, l'essor du «*low cost*» se fonde d'abord sur l'application rigoureuse d'un nouveau modèle économique qu'il convient de cerner avec précision.

## 1.1. Le portrait robot d'un «*low cost*»

Nous allons identifier ici les caractéristiques essentielles de l'offre des «*low cost*». Ceci nous permettra d'établir un véritable portrait robot du «*low cost*» et de démarquer cette offre de celle des compagnies traditionnelles.

### 1.1.A Des aéroports ciblés

Une caractéristique fondamentale des compagnies «*low cost*» réside dans la typologie des aéroports desservis. Typiquement, les «*low cost*» s'installent – au départ plus par contrainte que par choix délibéré – dans des aéroports dits *secondaires*, qui se distinguent des grandes plateformes aéroportuaires.

*- Des redevances aéroportuaires plus faibles*

Lorsqu'un avion décolle ou atterrit, il doit s'acquitter d'un certain nombre de taxes et redevances. L'ensemble des coûts associés à l'usage d'infrastructures aéroportuaires est connu sous le concept de coût de touchée et se compose de quatre types de redevances et de taxes (voir annexe 1). Le choix d'un aéroport secondaire implique des redevances aéroportuaires moindres par rapport à celles des aéroports «*primaires*». Le différentiel des redevances s'explique d'abord par des infrastructures moins onéreuses et une gestion plus simple des aéroports secondaires. D'autre part, le pouvoir de négociation des compagnies «*low cost*» vis-à-vis des aéroports secondaires ne doit pas être sous-estimé.

*- Des rotations plus rapides : le «*low cost*» n'attend pas*

Un deuxième avantage des aéroports secondaires provient du fait que ces derniers sont en règle générale moins congestionnés que les grands aéroports. Or, comme nous le verrons ultérieurement, un levier d'économies des «*low cost*» consiste à minimiser les temps d'attente au sol entre l'atterrissage et le décollage d'un avion. Les aéroports de taille modeste sont plus «*performants*» en matière de gestion du trafic et de temps de roulage, ce qui permet aux compagnies de maintenir un rythme de rotations élevé, tout en assurant la ponctualité des vols. C'est précisément pour cette raison qu'une compagnie «*low cost*» pure aura tendance à éviter les *hubs*, c'est-à-dire les aéroports faisant office de plaque-tournante entre des liaisons assurées à l'échelle transcontinentale. En effet, la gestion des vols par correspondance et, notamment, la réservation de plages horaires pour les vols en provenance ou à destination, de certaines zones géographiques risque d'entraver le bon déroulement des opérations d'une compagnie «*low cost*». Il n'est donc pas surprenant par exemple qu'à Paris, le pourcentage de

passagers « bas coûts » voyageant au départ de Paris-Orly (12%) soit supérieur à celui de Paris-CDG (6%).

### 1.1.B Une offre standardisée

- *Classe unique pour tous*

En règle générale, les «*low cost*» n'offrent qu'une seule classe de voyage à leurs clients. La vente des places suit une politique tarifaire minimaliste, sans aucune discrimination en fonction du profil des clients, comme c'est le cas chez les *leaders*. Comme nous le verrons ultérieurement, le prix proposé est donc d'abord fonction du temps et du taux de remplissage : plus le client réserve tôt, plus le tarif payé est avantageux ; plus le taux de remplissage de l'avion est important, plus le prix a tendance à « monter » rapidement.

- *Même modèle d'avion*

Le principe de standardisation se traduit au niveau opérationnel par une flotte homogène avec le plus souvent un seul type d'avion. D'une part, le recours à des appareils standardisés simplifie la gestion et réduit les coûts d'entretien grâce à des effets de synergie sur le plan technique et administratif. D'autre part, comme la formation et la qualification des pilotes et hôtesses sont spécifiques à chaque type d'appareil, une flotte homogène permet de réduire les coûts de formation. Les Boeing 737 et les Airbus A320 représentent les appareils privilégiés des «*low cost*». Le tableau 1 fournit à titre d'exemple un aperçu des flottes de quelques acteurs «*low cost*».

Tableau 1 : La flotte des «*low cost*» en 2007

Compagnie	Ryanair	Easyjet	Germanwings	Transavia
<b>Type d'avion</b>	Nombre d'appareils			
<i>Boeing 737</i>	144	30		4
<i>McDonnell Douglas MD-80/90</i>			1	
<i>Airbus 319/320</i>		95	26	
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>125</b>	<b>27</b>	<b>4</b>
<b>Age moyen</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>6,2</b>	<b>4,6</b>

Source : Airfleets 2007

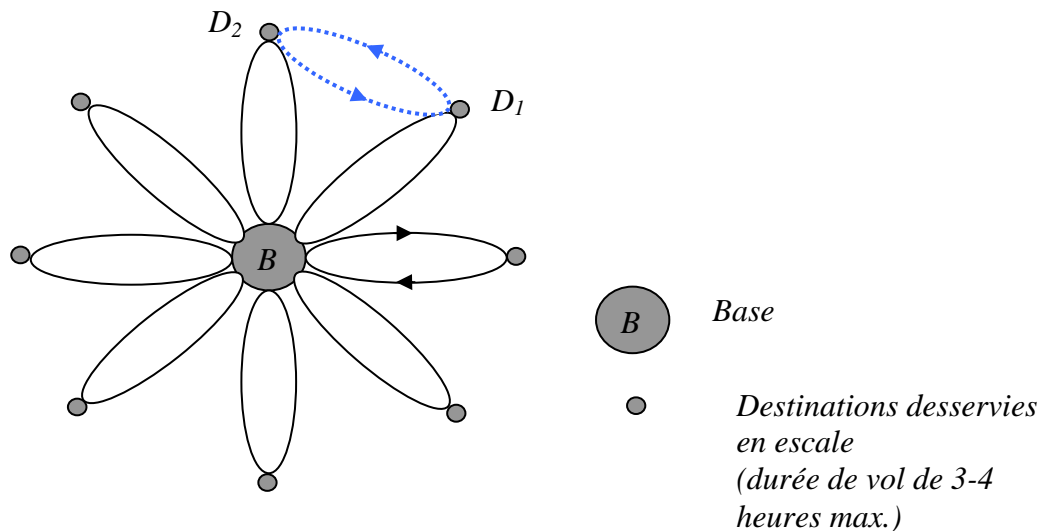
- *Du point à point*

En règle générale, les «*low cost*» ne proposent à leurs clients que des liaisons dites « point à point » (graphique 1), contrairement aux grands opérateurs historiques qui ont développé un système de *hub*. La complexité de la gestion des flux de passagers et des bagages dans le cas des vols par correspondance contredirait le principe de simplicité inhérent au modèle «*low cost*».

Le schéma de la « marguerite » permet de réduire les frais de déplacement pour les PNT/PNC (Personnel Navigant Technique/Personnel Navigant Commercial), car ces derniers retournent toujours à leur base d'origine à la fin de la journée. De même, cela permet d'éviter les «*overnight charges* » liées au stationnement de l'avion ailleurs qu'à la base. Un autre avantage important de la marguerite, contrairement au système du *hub*, est la réduction des

temps d'escale entre deux vols, dans la mesure où la compagnie n'a aucune obligation d'assurer des correspondances. Sa gestion opérationnelle n'est donc pas entravée par le temps d'attente éventuel dû aux passagers en correspondance arrivant sur des vols retardés. Par ailleurs, les interventions techniques à effectuer sur les appareils peuvent être optimisées dans la mesure où elles sont centralisées dans le temps et dans l'espace. Il est possible que le système de la « marguerite » soit enrichi par des connexions transversales entre les différentes destinations desservies (flèches en pointillées).

Graphique 1 : Le schéma en « marguerite »



### 1.1.C Un service simplifié

La simplification de l'offre vise à réaliser des économies directes par suppression de certains services. Il n'est donc pas surprenant que le terme de « *no-frills airlines* » (compagnies sans chichis ou sans aucune fioriture) se soit généralisé dans la langue anglaise pour désigner les compagnies « *low cost* ».

#### - Placement libre

Première observation marquante pour un passager s'enregistrant sur un vol « *low cost* » : le choix du siège est libre et se fait, tout comme dans un autocar, en fonction de l'ordre de l'embarquement. D'une part, ceci permet des économies en termes de frais de gestion d'un système de réservation. D'autre part, le placement libre incite les passagers à embarquer le plus tôt possible parce que les sièges sont occupés en fonction de l'ordre d'arrivée, ce qui contribue à la ponctualité des vols.

#### - Le repas à bord : une option...payante

Deuxième observation surprenante pour un passager habitué à voyager avec une compagnie traditionnelle : la suppression de la restauration gratuite à bord. Ce dernier point nous conduit toutefois à introduire une nuance importante : l'absence de gratuité ne signifie pas

nécessairement l'absence de services. La restauration à bord reste généralement accessible moyennant une participation financière du passager. Plus généralement, tout service additionnel devient une option payante (tableau 2).

Tableau 2 : Prestations annexes payantes des «low cost»

Compagnie	Ryanair	Easyjet	Germanwings
<i>Au moment de la réservation du vol</i>			
Transport de bagages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement à l'aéroport : 3€, versus enregistrement gratuit en ligne (par itinéraire)</li> <li>• Enregistrement avec un bagage à l'aéroport : 9€, avec deux bagages : 21€, avec trois bagages : 33€</li> <li>• Transport d'équipement de sport et autres : 22,50€ (canne à pêche, sac/clubs de golf, instrument de musique)</li> <li>• Transport de matériel de puériculture : 6€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 bagage de soute pour 5.99 € par itinéraire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport d'un équipement de golf pour 20 € par itinéraire</li> <li>• Transport d'une bicyclette pour 25 € par itinéraire (Prière de respecter les consignes d'emballage)</li> <li>• Transports d'animaux de compagnie jusqu'à 8 kg pour 25 € par itinéraire (Prière de respecter les consignes de transport)</li> <li>• Transport des équipements de sport suivants: planche de surf, bodyboard, équipement de plongée sous-marine, deltaplane pour 25 € par trajet</li> <li>• Transport de skis ou d'un snow-board pour 25 € par trajet</li> </ul>
Divers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embarquement prioritaire : 3€ (par itinéraire)</li> <li>• Assurance voyage (prix variable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embarquement prioritaire : 9€ (par itinéraire), 15€ pour AR</li> <li>• Assurance voyage (prix variable)</li> </ul>	
<i>Sur place</i>			
Restauration à bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En option payante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En option payante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En option payante</li> </ul>

Source : compagnies aériennes

- Inutile d'être fidèle

Autre variable pour réduire les coûts : les compagnies «low cost» renoncent généralement aux programmes de fidélité, compte tenu du surcoût induit par la mise en œuvre et la gestion de ces programmes. Le faible prix du billet, plutôt que la perspective d'accumuler des points, constitue l'argument principal de vente des compagnies «low cost».

### 1.1.D. Le « tout Internet »

L'apparition d'Internet a considérablement favorisé l'essor du marché des «low cost» (tableau 3) et son impact peut être décomposé en deux effets complémentaires.

D'une part, la vente en ligne a permis aux «low cost» de contourner les intermédiaires traditionnels qui dominaient le canal de distribution de billets d'avion, à savoir les agences de voyages. Cette désintermédiation a notamment rendu possible la suppression des commissions d'agence, ce qui s'est traduit par une économie directe pour le client.

D'autre part, le recours aux ventes en ligne a eu pour conséquence la *dématérialisation* du contact entre le client et l'entreprise. En effet, grâce à Internet, la transaction d'achat d'un billet d'avion peut être entièrement automatisée, l'interface client/entreprise étant directement reliée à la base de données des vols disponibles. A aucun moment de la transaction, un agent commercial n'est obligé d'intervenir personnellement, ce qui se traduit par un potentiel d'économies en termes de réduction d'effectifs.

Dans la mesure où le client accède lui-même directement aux données opérationnelles de la compagnie lorsqu'il choisit son vol, il bénéficie d'une flexibilité non négligeable et inédite : le client peut ainsi gérer de manière autonome son vol, à commencer par le pré-enregistrement en ligne jusqu'à la modification d'un vol déjà réservé. Présentées comme *e-services*, ces prestations ne correspondent en réalité qu'à une externalisation de certains services-client vers ... les clients eux-mêmes !

Tableau 3. Le rôle d'Internet chez les «*low cost*»

Compagnie	Part des réservations en ligne	e-services
Easyjet	97 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement en ligne pour les passagers sans bagage</li> <li>• Modification en ligne des réservations</li> </ul>
Ryanair	98 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification en ligne des réservations</li> <li>• Enregistrement en ligne pour les passagers sans bagage</li> <li>• Enregistrement des bagages en ligne lors de la réservation</li> <li>• Réservation d'une assurance voyage</li> </ul>
SkyEurope	77 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement en ligne</li> <li>• Enregistrement des bagages</li> <li>• Modification en ligne des réservations</li> </ul>
Virgin Express	80 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification en ligne des réservations</li> <li>• Réservation d'"add-on" (espace supplémentaire pour les jambes, assurances...)</li> </ul>

Source : *Le Journal du Net*

Si la dématérialisation de la transaction d'achat revient à supprimer le contact personnel entre le client et l'entreprise, elle permet en revanche d'individualiser le contact, car la mise en relation directe de la demande avec l'offre ouvre la possibilité pour l'entreprise de proposer des produits sur mesure. En pratique, l'individualisation du service proposé se traduit notamment par le fait que le client peut enregistrer sur le site d'une compagnie «*low cost*» son profil individuel de telle sorte qu'à l'occasion de connexions ultérieures, les offres affichées s'adaptent en fonction de son centre d'intérêt. Par ailleurs, les informations relatives au mode de paiement peuvent être mémorisées, ce qui facilite et accélère la transaction d'achat. Enfin, l'accès direct à la base de données des vols permet au client d'assembler lui-même en temps réel un produit sur mesure, en choisissant les destinations aux dates et aux horaires souhaitées et en ajoutant des prestations complémentaires, souvent payantes.



## 1.1.E Un processus de production optimisé

### - Plus de sièges

Le modèle «*low cost*» consiste à tirer au mieux parti des économies d'échelle, en répartissant les coûts fixes sur un grand nombre de passagers. L'exploitation optimale des capacités d'un avion est ainsi assurée par la densification du nombre de sièges disponibles. Chez Easyjet, le nombre de sièges sur un Airbus A319 passe donc de 142 à 156, ce qui correspond à une augmentation de 10% de la capacité.

### - Réduction des temps d'escale et rotations accélérées

En ce qui concerne la manière dont les vols sont programmés, les «*low cost*» ont su optimiser la rotation de leurs appareils. Le «*low cost*» n'aime pas attendre : il s'agit de réduire au maximum le temps au sol, entre deux vols. Le temps d'escale d'un «*low cost*» est de l'ordre de 20 minutes, contre 45 minutes pour un transporteur classique, ce qui lui permet, en fonction de la durée du vol et de la disponibilité des créneaux, de programmer jusqu'à 5 allers-retours journaliers entre sa base et les destinations desservies.

Comme le dit Pascal Perri [2005], un avion peut être considéré comme un « centre de profit » lorsqu'il vole, alors qu'il est un « centre de coûts » lorsqu'il reste au sol. Le délai entre un atterrissage et un décollage est déterminé par plusieurs facteurs. En premier lieu, le « temps de roulage » dépend essentiellement de la distance entre la piste d'atterrissage et la position de stationnement de l'avion. Le temps de roulage représente un critère déterminant dans le choix de l'aéroport des compagnies «*low cost*». Le temps de roulage explique par exemple en partie la préférence des «*low cost*» pour l'aéroport d'Orly vis-à-vis de Roissy.

Un deuxième facteur de réduction des temps d'escale consiste à optimiser la gestion des interventions au sol. Par exemple, ce sont souvent les hôtesses elles-mêmes qui sont chargées du nettoyage de l'appareil entre deux vols. L'anecdote veut que Ryanair ait décidé d'utiliser du pain suédois pour ses sandwiches vendus à bord parce qu'ils ne perdent pas de miettes ... ce qui facilite le nettoyage<sup>1</sup> !

### - Entretien et maintenance des avions

Outre son homogénéité, l'âge moyen de la flotte des compagnies «*low cost*» est relativement jeune, ce qui limite l'entretien et la maintenance : 2,8 ans pour Ryanair, 3 ans pour Easyjet. A titre de comparaison, chez Air France, l'âge moyen des avions est très variable selon le type d'appareil : il est de 2,4 ans pour les Airbus 318, mais atteint 15 ans pour les Airbus 320 ! L'âge moyen de la flotte d'Air France est de neuf ans. A l'évidence, le coût d'entretien d'un avion augmente avec l'âge d'entrée en service de l'appareil.

### - Management intensif du personnel

La gestion du personnel repose d'abord sur une externalisation de tous les services étrangers au cœur de métier. Elle conduit du même coup à confier les fonctions essentielles aux

---

<sup>1</sup> Pascal Perri (2006).

personnels navigants, dont le nombre est réduit au strict minimum. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, les employés commerciaux sont ainsi souvent appelés à nettoyer l'avion durant l'escale, avant de se reconverter en responsables de sécurité juste avant le prochain décollage et en vendeurs de repas et de boissons durant le vol.

Le modèle économique des «*low cost*» met ainsi l'accent sur la productivité des employés. Chez Easyjet, le personnel a des objectifs de ventes précis et chiffrés par passager en matière d'offres de restauration payantes à bord. Chez Ryanair, le temps de vol des pilotes se chiffre à environ 800 heures par an et peut parfois atteindre la limite légale des 900 heures. A titre de comparaison, chez Air France, ce chiffre se situe autour de 600 heures annuelles. Les objectifs de productivité influent directement sur la partie variable de la rémunération des employés, cet intéressement pouvant atteindre jusqu'à 50% du salaire.

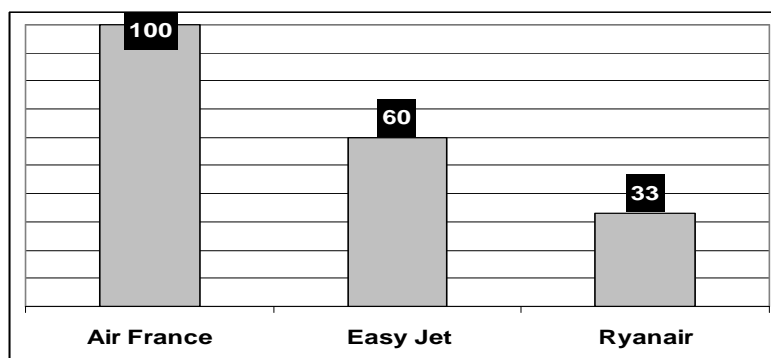
Il convient également de souligner que les salariés français employés dans des compagnies opérant sous droit irlandais ou britannique ne bénéficient pas toujours du système de protection sociale français et sont contraints d'affecter une partie non négligeable de leur salaire aux cotisations d'assurance maladie, de retraite etc. Enfin, la politique salariale de Ryanair est marquée par le refus de toute activité syndicale au sein de l'entreprise.

## 1.2. Un modèle économique à part entière

### 1.2.A Une équation de base : coûts faibles et recettes variables

Les compagnies aériennes à bas coûts se distinguent, par définition, de leurs concurrents traditionnels par leur niveau de coûts absolus plus faible : en moyenne, on peut considérer que les coûts d'exploitation d'un «*middle cost*» comme Easyjet représentent 60% de ceux d'un opérateur historique comme Air France, tandis qu'une entreprise comme Ryanair, pur «*low cost*» affiche un coût d'exploitation de l'ordre de 33% par rapport à celui d'Air France (graphique 2).

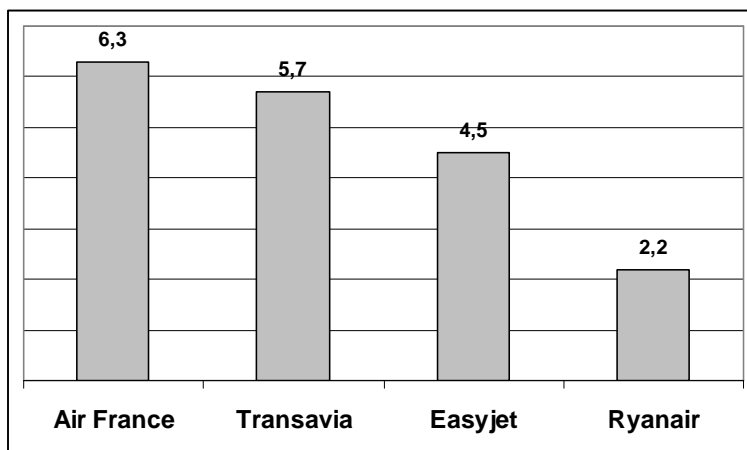
Graphique 2 : Indice des coûts moyens par compagnie



Source : Pascal Perri (données 2003)

Une autre manière d'appréhender les différences de coûts se basent sur le *Siège Kilomètre Offert* (SKO) : ces coûts pour Easyjet se révèlent 30% inférieur à ceux d'Air France et dans le cas de Ryanair ils sont même 65% plus bas (graphique 3).

Graphique 3 : Comparaison des coûts par SKO



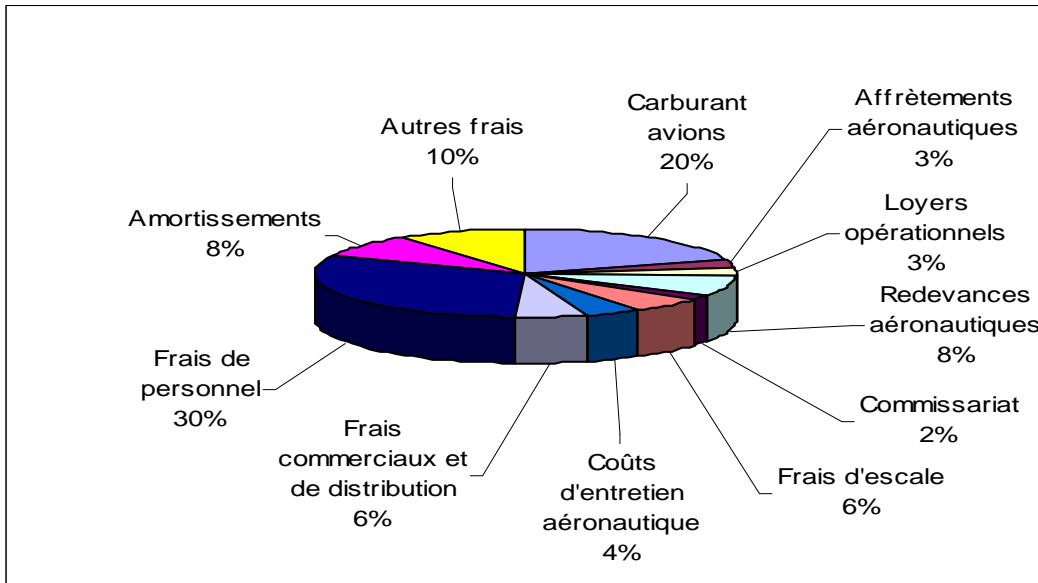
Source: Les Echos, Crédit Agricole

Il convient toutefois de préciser que cet écart de coûts par SKO ne provient pas seulement du fait que les «*low cost*» adoptent une gestion plus efficace de leurs ressources. Une explication structurelle peut être également avancée : les compagnies traditionnelles proposent des vols à longue distance, qui génèrent des coûts opérationnels additionnels que les «*low cost*» ne supportent pas. Il convient donc de tenir compte de la distance moyenne de vol lorsque l'on compare les deux modèles (voir annexe 2).

La comparaison entre transporteurs classiques et compagnies «*low cost*» ne révèle pas seulement de fortes différences au niveau des coûts absolus, mais également dans la structure des coûts. Le graphique 4 compare à titre d'exemple la structure de coûts d'Air France avec celle de Ryanair.

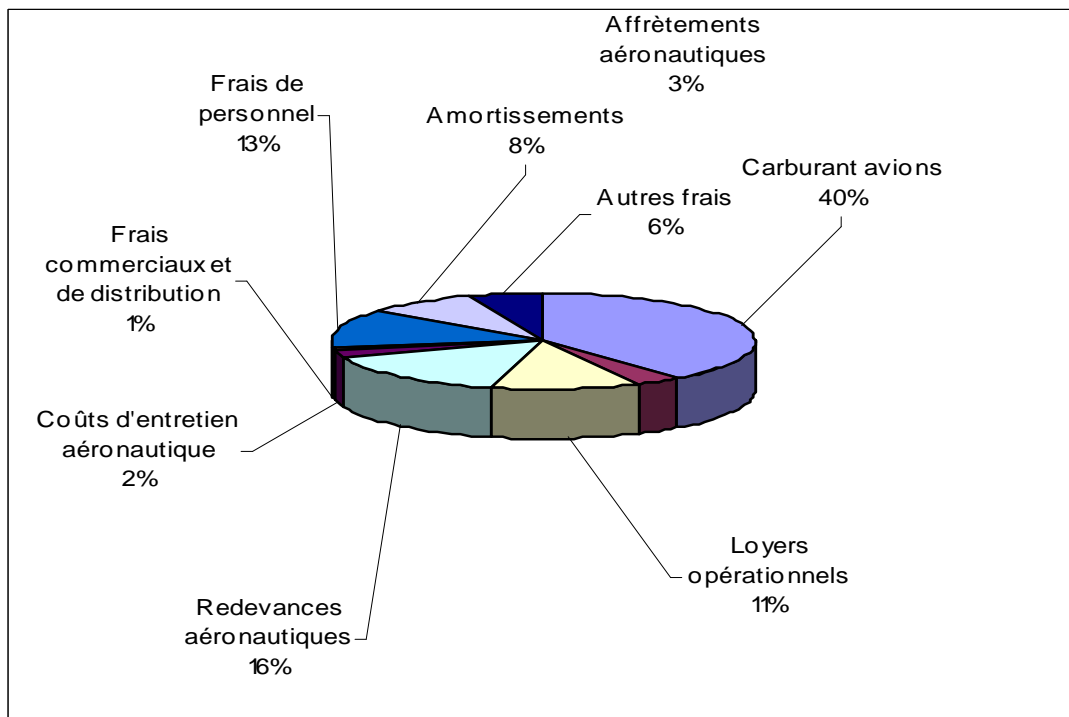
## Graphique 4 : Une structure de coûts différente

### Air France



Source : rapports annuels 2007

### Ryanair



Source : rapports annuels 2007

Il ressort de cette analyse que les coûts salariaux représentent une faible part des coûts totaux chez Ryanair : 13%, contre 30% chez Air France, tout comme les coûts marketing et de distribution. En revanche, le carburant représente chez Ryanair 40% des coûts, contre 20% chez Air France.

Si la pression sur les coûts reste omniprésente, les «*low cost*» parviennent à accroître leur recette, en utilisant notamment deux leviers :

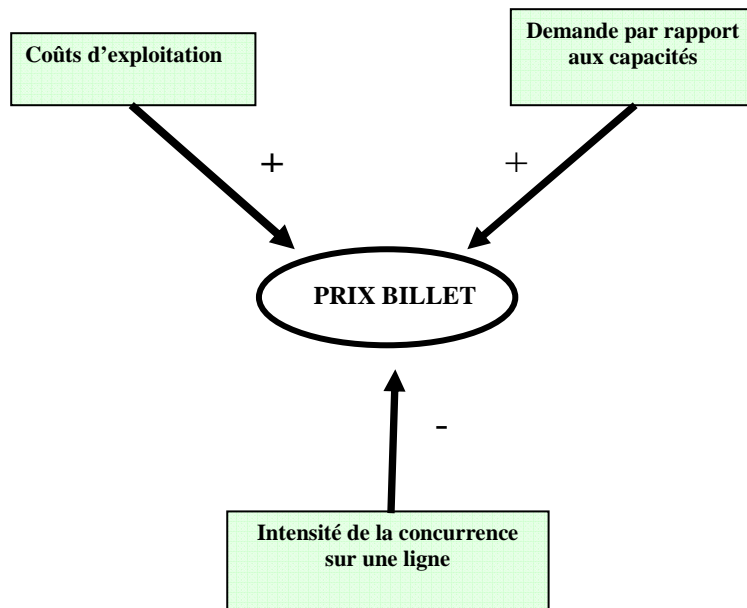
- la commercialisation de services auxiliaires, non directement liés au transport de passagers. Dans le cas de Ryanair, les commissions perçues sur la base des prestations annexes offertes *via* des partenaires représentent aujourd’hui près 14% des revenus de la compagnie irlandaise, avec un taux de croissance annuelle de 40%. Les services auxiliaires consistent entre autres à offrir des contrats d’assurance de voyage, de location d’hôtels et de location de voitures. Le tableau 4 donne un aperçu des prestations fournies, directement ou par le biais d’intermédiaires, par cinq compagnies «*low cost*».

Tableau 4 : Prestations additionnelles payantes

Compagnie	Offres additionnelles via des partenaires
<b>Easyjet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Location de voiture (Europcar)</li> <li>• Réservation de nuitées d’hôtels (Hotelopia)</li> <li>• Assurance Voyage</li> <li>• Réservation d'accès aux salons des aéroports</li> </ul>
<b>Ryanair</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Location de voitures (Hertz)</li> <li>• Réservation de nuitées d’hôtels (Cendant)</li> <li>• Réservation d'emplacement de parking dans les aéroports</li> </ul>
<b>SkyEurope</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réservation de nuitées d’hôtels (Octopustravel)</li> <li>• Location de voiture</li> <li>• Réservation de bus/navette pour les transferts</li> <li>• Assurance Voyage</li> <li>• Réservation d'accès aux salons des aéroports</li> </ul>
<b>Virgin Express</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Location de voitures (Hertz)</li> <li>• Réservation de nuitées d’hôtels (Expedia)</li> </ul>

Source : *Le Journal du Net*

- le prix du billet «*low cost*», en dépit d’un coût d’exploitation faible, n’est pas toujours bon marché : le «*low cost*», n’est pas toujours synonyme de prix bas. En particulier, comme nous le verrons ultérieurement, le «*low cost*» peut se révéler onéreux lorsque la demande est forte ou lorsque la concurrence est faible.



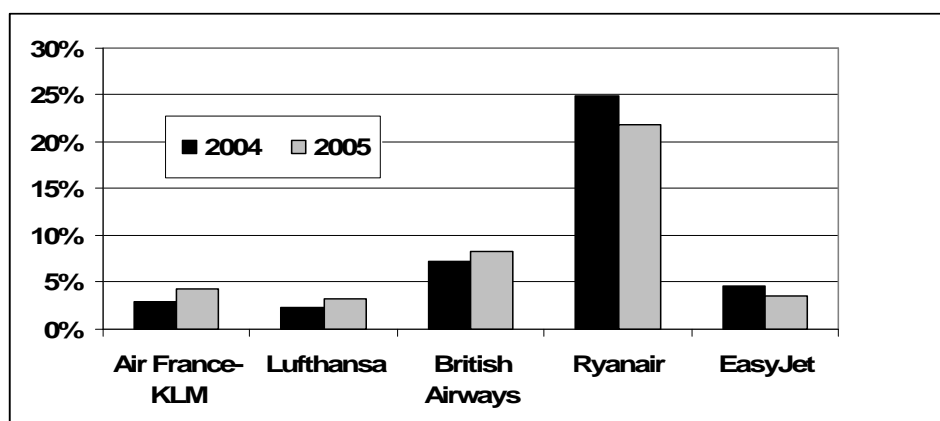
## 1.2. B Un modèle rentable ... pour les leaders

La situation financière des compagnies à bas coûts démontre aujourd'hui qu'il s'agit bel et bien d'un modèle économique rentable. Dès 2002, Ryanair annonçait un bénéfice net à peine inférieur à celui d'Air France. De l'autre côté de l'Atlantique, après les événements du 11 Septembre 2001, alors que les compagnies traditionnelles luttent pour leur survie, Southwest Airlines, pionnière du concept «*low cost*», affichait un résultat net positif. Le graphique 5 compare les marges d'exploitation d'Air France-KLM, de Lufthansa et de British Airways avec celles de Ryanair et Easyjet, pour l'année 2005. La performance financière de Ryanair apparaît clairement, tandis que celle d'Easyjet se révèle proche de celle des grandes compagnies traditionnelles<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Comme nous verrons, le modèle économique d'Easyjet représente un cas particulier. En effet, la compagnie britannique s'est détachée du modèle «*low cost*» pur préconisé par Ryanair et peut être décrite, de manière plus appropriée, comme une compagnie «*middle cost*».

Graphique 5 : Comparaison des marges d'exploitation de 5 acteurs du secteur



Source : rapports annuels

A vrai dire, seules les principales compagnies «*low cost*», qui bénéficient de fortes économies d'échelle dégagent durablement des résultats positifs. Ainsi, la vague de créations de nouvelles compagnies «*low cost*» en Europe au début des années 2000 a été marquée par la sortie de nombreuses petites compagnies, incapables de faire face aux pressions concurrentielles. L'acquisition d'une taille critique conditionne la survie économique des «*low cost*», il paraît donc logique que le marché affiche une tendance à la concentration. Le paradigme du «*The winner takes all*»<sup>3</sup> semble par exemple se confirmer dans le cas de la France : le «*low cost*» aérien est principalement assuré par deux opérateurs, Ryanair et Easyjet. En 2006, ces deux opérateurs ont capté à eux seuls environ 70% des passagers voyageant avec une compagnie «*low cost*» (voir annexe 3).

## 1.3. Un modèle à géométrie variable

### 1.3.A La diversité des «*low cost*»

L'opposition entre «*low cost*» et compagnie traditionnelle est à vrai dire réductrice ; en réalité, si nous regardons de près le cas français, nous pouvons distinguer au moins 4 types de compagnies «*low cost*» :

- le «*low cost*» pur (Ryanair);
- le «*middle cost*» généraliste (Easyjet);
- le «*middle cost*» hybride (Transavia);
- le «*middle cost*» de niche (L'avion).

---

<sup>3</sup> *Le gagnant remporte toute la mise.*

- Le «*low cost*» pur

Pour ce qui est du «*low cost*» pur, Ryanair se distingue de ses concurrents par plusieurs caractéristiques plus ou moins accentuées.

La compagnie irlandaise a toujours privilégié jusqu'ici de petits aéroports secondaires. Citons l'exemple de l'aéroport de Paris-Beauvais, qui se situe en Picardie, ou encore l'aéroport de Bergerac. Il est vrai que la décision récente de Ryanair d'implanter une base dans une grande métropole comme Marseille pourrait changer la donne. Notons toutefois que Ryanair évolue sur l'aéroport de Marseille dans le cadre d'un nouveau terminal dédié «*low cost*» (le terminal baptisé MP2), avec des redevances plus faibles et une fonctionnalité plus proche du modèle «*low cost*».

Le modèle «*low cost*» de Ryanair se traduit aussi par la contestation de l'application du droit du travail français, au profit du droit irlandais, plus permissif. Enfin, toute la communication de Ryanair est axée sur une publicité agressive, qui frôle certes la provocation mais constitue un outil marketing ... presque gratuit.

Ce modèle de «*low cost*» pur risque toutefois de se heurter à l'avenir à plusieurs obstacles.

Tout d'abord, les capacités d'accueil limitées des petits aéroports et les importantes commandes d'avions imposeront à Ryanair d'envisager de desservir aussi des aéroports plus « traditionnels ». Son aéroport originaire Paris-Beauvais ne pourra sans doute pas à terme satisfaire à lui seul les projets d'expansion de Ryanair sur Paris. Il n'est donc pas exclu que Ryanair soit contrainte de réorienter sa politique aéroportuaire, en direction de grandes plateformes telles que Roissy Charles de Gaulle.

De plus, une entreprise comme Ryanair est plus exposée aux aléas du prix du pétrole qu'un grand transporteur classique. En effet, à la différence des compagnies traditionnelles majeures, les «*low cost*» recourent moins systématiquement aux instruments financiers de couverture pour s'assurer contre la volatilité du prix du pétrole. Rappelons par ailleurs que le carburant représente un pourcentage beaucoup plus important des coûts opérationnels de Ryanair que d'Air France-KLM. Face à la hausse du prix des carburants – un prix de 100 dollars par baril paraît aujourd'hui réaliste – il est difficile de considérer que Ryanair ne sera pas contraint d'augmenter le prix de ses billets.

- Le modèle «*middle cost*»

A la différence de Ryanair, Easyjet privilégie les grands aéroports traditionnels. Les économies potentielles associées au choix d'un aéroport secondaire ou de contournement ne sont donc pas considérées comme suffisamment importantes pour compenser la perte de clients ne souhaitant pas atterrir sur des aéroports décentrés. Le choix de l'aéroport représente un premier critère qui nous conduit à qualifier le modèle économique d'Easyjet de «*middle cost*» plutôt que de «*low cost*». Notamment, Easyjet s'est positionné à Paris Orly et ensuite à CDG, contrairement à Ryanair qui a choisi Paris-Beauvais.

Deuxième élément distinctif : Easyjet dispose d'une base établie en France et semble accepter aujourd'hui que les salariés évoluant en France soient assujettis au droit du travail français.

La différenciation du modèle «*middle cost*» devient également manifeste, si l'on considère l'étendue de la gamme de services proposés aux clients. Easyjet s'est ainsi attaché à cibler davantage les clients de la classe affaire en offrant des services traditionnellement réservés à l'offre des transporteurs classiques. Comme nous l'avons déjà indiqué, Easyjet propose ainsi la possibilité d'un embarquement express, permettant aux passagers de bénéficier d'un accès prioritaire à bord (Ryanair le fait aussi). Un autre service complémentaire payant, atypique

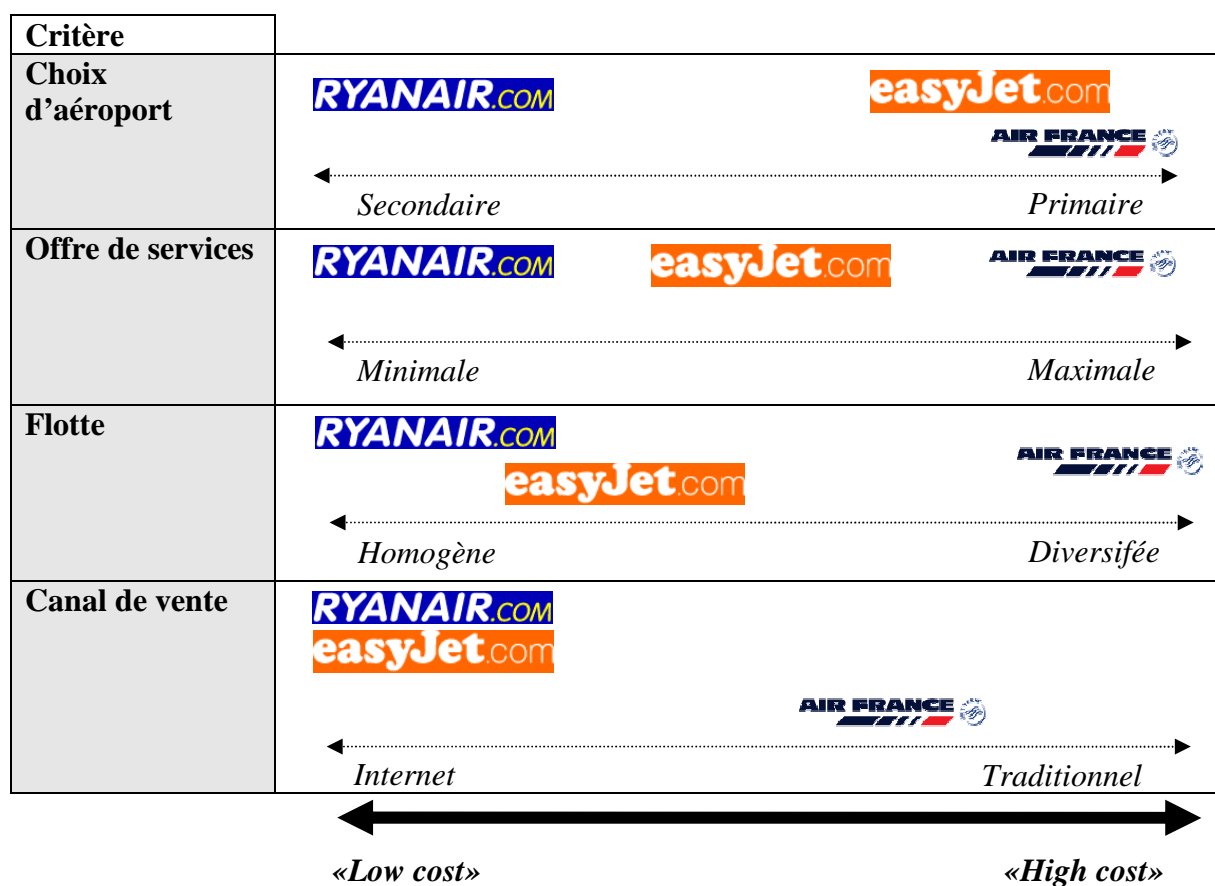


dans le modèle «*low cost*», consiste à offrir des salons Easyjet dans les aéroports, les *Easyjet Lounges*. Il est donc important de noter que l'offre d'un «*middle cost*» peut s'approcher de l'offre d'un transporteur classique, sauf que c'est le client lui-même qui décide des prestations fournies et en conséquence ... du prix de son billet.

Compte tenu du positionnement stratégique de «*middle cost*» d'Easyjet, il n'est pas surprenant que la comparaison des résultats financiers de ce dernier avec ceux de Ryanair laisse apparaître une rentabilité financière plus faible pour Easyjet ainsi qu'une marge d'exploitation moindre. Le graphique 6 illustre le positionnement concurrentiel d'Easyjet en France par rapport aux offres de Ryanair et d'Air France.

Dans ces conditions, on comprend aisément que l'affrontement concurrentiel entre Easyjet et Air France soit beaucoup plus direct que celui entre le *leader* français et un «*low cost*» pur tel que Ryanair. En effet, il n'y a aucun chevauchement de ligne entre les deux derniers opérateurs. Par ailleurs, il peut être supposé que la clientèle ciblée par Air France et par Ryanair est bien distincte : Ryanair développe en réalité de nouveaux marchés de clients, au lieu de contester la position d'Air France sur des lignes anciennement établies. A contrario, basé à Paris-Orly, Easyjet est en concurrence directe avec Air France sur plusieurs lignes, tout en ciblant par ailleurs une clientèle d'affaires<sup>4</sup>.

Graphique 6 : Comparaison des modèles économiques



<sup>4</sup> L'objectif affiché d'Easyjet es donc d'atteindre une part de 40% de classe affaire.

- *Un marché de niche : l'offre de l'Avion*

A côté du «*low cost*» pur et de l'offre «*middle cost*», un nouvel acteur a fait son apparition sur le marché français : l'Avion. Il peut être considéré comme un acteur de niche, sur le segment du bas coût, et ce à double titre.

Premièrement, la formule de l'Avion s'éloigne des dogmes traditionnels du «*low cost*», dans la mesure où l'entreprise assure une liaison à longue distance, entre Paris-Orly et New York.

En second lieu, fait significatif, l'offre de sièges à bord de l'Avion est standardisée pour ... la classe d'affaires ! L'objectif de l'Avion est de proposer à ses passagers le transport en classe affaire au meilleur rapport qualité-prix : l'aller-retour Paris – New York est disponible à partir de 1215 euros (voir Annexe 4).

Il est souvent supposé que le «*low cost*» ne peut pas se développer sur des trajets à longue distance. Or, dans le cas (particulier) du modèle économique de L'Avion, le trajet à longue distance représente une condition nécessaire de la viabilité du modèle : sur des trajets à courte distance, l'arbitrage des voyageurs entre prix et niveau de services exigé se ferait au bénéfice de l'offre «*low cost*» en classe économique.

Si l'attractivité du tarif de l'Avion face à ceux de ses concurrents apparaît incontestable, il convient toutefois de nuancer la comparabilité des tarifs proposés. Ainsi, la liaison Paris-New York de l'Avion se fait entre Orly et l'aéroport de Newark alors que la quasi-totalité des offres concurrentes relie le *hub* de Roissy avec l'aéroport JFK. Par ailleurs, la fréquence de l'Avion, avec un seul vol par jour, est fortement réduite par rapport à celle assurée par les compagnies établies. Or, le niveau d'exigence des voyageurs en classe d'affaire en matière de choix d'horaires et de flexibilité est élevé.

Il n'est pas exclu que l'Avion s'adresse à des profils de clients différents de ceux des opérateurs traditionnels et que la cannibalisation par l'Avion des ventes de billets en classe affaire des autres compagnies soit limitée. Tout d'abord, il semble qu'une partie de la clientèle de l'Avion corresponde à une demande induite, qui faute de l'offre à bas prix de l'Avion serait absente<sup>5</sup>. D'autre part, compte tenu du niveau de prix proposé, il n'est pas improbable qu'une partie importante des clients soit en fait des clients qui aurait voyagé en classe économique et pour lesquels l'écart de prix entre un vol avec l'Avion et un vol économique chez un autre opérateur est suffisamment faible pour les inciter à opter pour l'Avion.

La stratégie qui permet d'offrir des billets d'avion en classe affaires à des prix compétitifs repose sur quelques principes de base, mis en pratique de manière rigoureuse. Nous retrouvons ainsi les caractéristiques de la formule «*low cost*» traditionnelle adaptées à une offre « classe affaires » :

- des trajets point à point uniquement, ce qui permet à la compagnie de se passer d'une gestion complexe de vols en correspondance et des prestations associées ;
- la liaison choisie, Paris-New York, représente l'une des lignes les plus fréquentées en nombre de passagers et assure à l'Avion une exploitation de ses capacités grâce à deux grandes zones de chalandise ;

---

<sup>5</sup> On pourrait imaginer le cas des passagers seniors arbitrant entre un voyage financièrement accessible en classe affaire et de ne pas voyager, le voyage en classe économique étant considéré comme trop fatiguant.

- des réservations principalement effectuées sur Internet ;
- une offre standardisée, avec un seul Boeing 757-200 entièrement équipé en sièges classe affaires.

Sachant que les voyages en classes affaires constituent 17% du trafic aérien total en nombre de passagers, mais 50% en termes de revenus, le concept de l'Avion consistant à proposer une offre *business* pure apparaît viable.

La stratégie commerciale de l'Avion se fonde essentiellement sur le paradigme selon lequel les clients n'achètent pas un produit en raison de son prix, mais pour son rapport qualité-prix. Toujours à la recherche de bonnes affaires, comme les voyageurs en classe économique, les clients *business* semblent donc être prêts à faire des concessions au niveau des services offerts, si en retour la baisse de prix qui en résulte est suffisamment conséquente<sup>6</sup>.

#### - Le «*middle cost*» hybride

Dans le paysage des compagnies «*low cost*» en France, nous pouvons distinguer une quatrième catégorie de modèle, que nous appelons le «*low cost*» hybride. Il s'agit notamment de l'exemple de Transavia, filiale «*low cost*» créée par Air France, qui se caractérise par son caractère complémentaire par rapport à l'offre de l'opérateur historique et par son positionnement intermédiaire entre une offre de liaisons régulières et charter (voir section suivante).

Compte tenu de leurs positionnements différents, les «*low cost*» n'exercent pas le même impact concurrentiel sur l'opérateur historique Air France<sup>7</sup>. Sur la base des développements précédents, il est possible de considérer que le modèle «*middle cost*» d'Easyjet constitue une réelle menace pour Air France. Notons d'ailleurs que les projets d'expansion ambitieux d'Easyjet sur le marché français consistent à implanter deux nouvelles bases (Roissy Charles de Gaulle et Lyon) et à ouvrir plusieurs liaisons domestiques transversales en 2008 (notamment Lyon-Bordeaux et Lyon-Toulouse).

Toutefois, si la menace à court terme pour Air France ne s'étend pas au modèle du «*low cost*» pur, les capacités d'accueils limitées des petits aéroports et la course à la taille pourraient très bien conduire Ryanair à empiéter, à l'avenir, davantage sur le marché traditionnel d'Air France, notamment en s'implantant sur des aéroports primaires (Roissy en particulier) et en développant une activité de moyen courrier avec Beauvais comme base arrière.

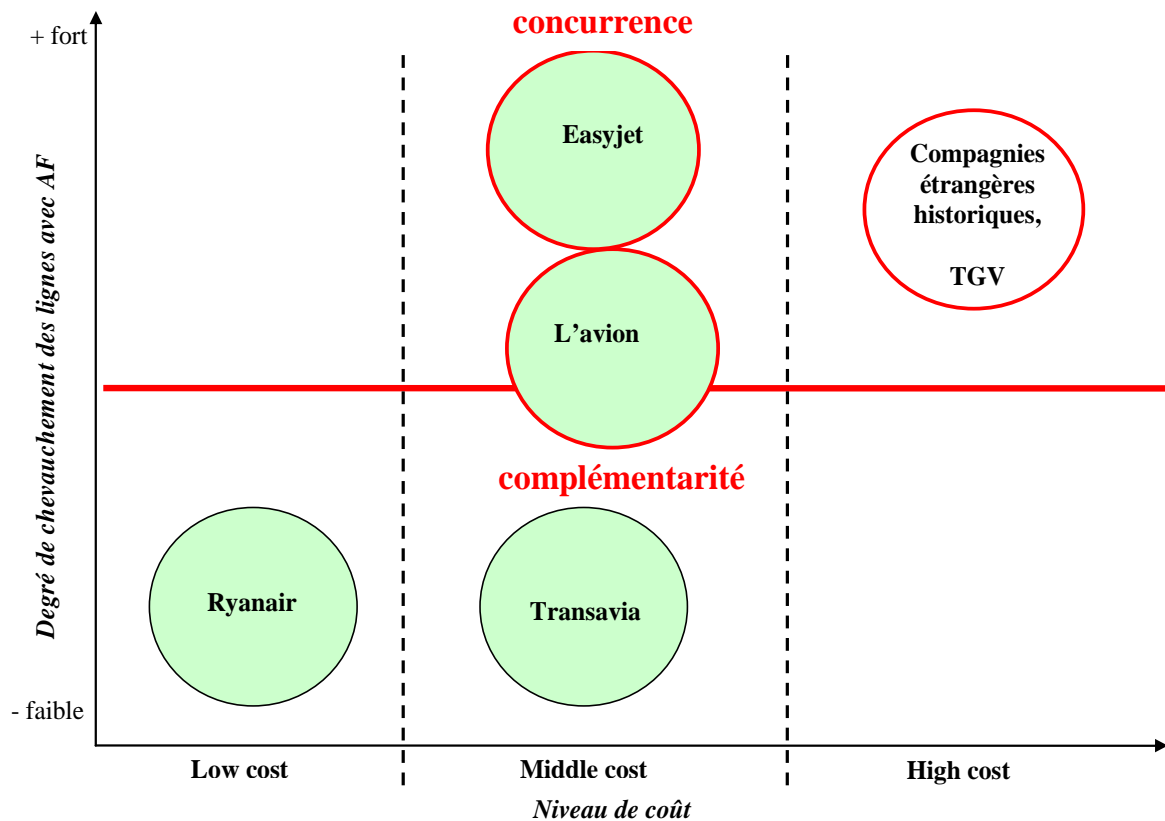
---

<sup>6</sup> Ce compromis est illustré de manière anecdotique par la configuration des sièges : ainsi, s'il est vrai que l'Avion ne fait pas de concessions en ce qui concerne la qualité de la restauration à bord – *le repas est servi à l'assiette*, les sièges ne sont pas transformables en lits. En effet, des enquêtes ont révélé que le client ciblé ne serait pas à prêt à payer le surcoût résultant de l'installation de sièges transformables. L'enjeu pour une entreprise opérant sur ce segment consiste donc mettre en adéquation le niveau de service minimal exigé et la disposition des clients à payer.

<sup>7</sup> Le président d'Air France le reconnaissait lui-même dans un discours prononcé en 2004 : « *Si l'on considère maintenant la situation des «low cost»s en Europe, les deux plus importantes compagnies sont Easyjet et Ryanair. Elles représentent deux modèles économiques très différents parmi les «low cost»s. Ryanair, qui ressemble à SouthWest, dessert des aéroports secondaires et propose un service simplifié. Sur la plupart des lignes, elle a séduit une nouvelle clientèle qui n'aurait sans doute pas volé avec une compagnie majeure en raison du prix. Elle n'empiète donc pas forcément sur notre marché. Easyjet opère à partir d'aéroports phares comme Paris Orly ou Paris-CDG, et s'efforce de conquérir une clientèle d'affaires. Elle rivalise ainsi directement avec les compagnies aériennes en réseau.* »

Le graphique 7 illustre le positionnement concurrentiel des différents types de «low cost» par rapport à Air France. Le degré de chevauchement avec le marché d'Air France est élevé dans le cas d'Easyjet, du TGV et des opérateurs historiques étrangers (British Airways par exemple sur Paris-Londres) alors que Ryanair, «low cost» pur, se positionne de manière complémentaire par rapport au marché d'Air France.

Graphique 7 : Cartographie de la menace concurrentielle pour Air France



### 1.3.B La riposte des compagnies historiques

Face aux pressions concurrentielles des compagnies «low cost», les réponses des transporteurs traditionnels sont multiples. Nous pouvons identifier six types de stratégie mises en œuvre par les compagnies aériennes traditionnelles, menacées par la concurrence des «low cost» (tableau 5). Précisons qu'en pratique, le recours simultané à plusieurs stratégies est bien entendu possible.

Tableau 5 : Ripostes stratégiques de l'opérateur historique

	PRINCIPE	LIMITES
STRATEGIE D'EVITEMENT PAR SORTIE	Sortie de la ligne et repositionnement sur des lignes non contestées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «low cost» présents aujourd'hui sur un grand nombre de lignes moyen-courrier</li> </ul>
STRATEGIE DE MIMETISME TARIFAIRE	Politique de prix d'appel sur un quota de billets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non généralisable à tous les billets d'un même vol, compte tenu des coûts d'exploitation élevés</li> </ul>
STRATEGIE DE MIMETISME PAR LES COÛTS	Programmes de compression des coûts, notamment par la désintermédiation (suppression commissions agence de voyage, e-ticket, etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitée à certains postes</li> <li>• Limitée par la logique de <i>hub</i> et d'aéroports principaux</li> </ul>
STRATEGIE DE CONTESTATION	Actions en justice sur les conditions d'exploitation des lignes (droit social ; redevances aéroportuaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventail d'actions limité</li> </ul>
STRATEGIE D'EVITEMENT PAR DIFFERENCIATION	Miser sur le capital marque et sur la logique de <i>hub</i> : programme d'alliances, carte de fidélité, service à bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposition à payer des clients pour les services additionnels</li> <li>• Habitude prise par les clients de comparer les prix plus que le <i>package</i></li> </ul>
STRATEGIE DE DEDOUBLEMENT	Création d'une filiale «low cost»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cannibalisation de la clientèle</li> <li>• Risque de contestation sociale dans la filiale historique</li> </ul>

#### - Stratégie d'évitement par sortie

Une stratégie face à l'arrivée d'un «low cost» consiste pour un opérateur traditionnel à sortir du marché plutôt que de se livrer à une concurrence acharnée par les prix qui risquerait de se révéler très coûteuse. Ainsi, Air France a suspendu l'exploitation de la ligne Genève-Nice en 2000, désormais desservie par Easyjet. De même, Ryanair a éliminé Air France et British Airways sur la ligne Paris-Glasgow.

Néanmoins, la viabilité d'une telle stratégie de retrait n'est possible que si l'enjeu financier de la liaison abandonnée reste faible par rapport au marché global de l'entreprise. Dans ces conditions, la compagnie qui se retire d'un marché contesté se réoriente vers d'autres marchés, comme c'est le cas de BMI, qui s'est concentré davantage sur le moyen et long-courrier afin d'éviter la concurrence frontale des «low cost». Compte tenu de l'expansion ambitieuse des «low cost» en Europe, il est cependant peu probable aujourd'hui qu'une compagnie historique, contestée sur une ligne, jette facilement l'éponge, d'autant plus que les évolutions actuelles ne permettent pas d'exclure que la concurrence à bas coûts puisse envahir le dernier bastion des compagnies traditionnelles, à savoir le segment du long courrier.

#### - Stratégie de mimétisme tarifaire

L'opérateur historique peut riposter à l'entrée d'un «low cost» sur une ligne par une guerre de prix. Ainsi, en 2006, British Airways a cassé ses prix face aux compagnies «low cost», en offrant un aller Bordeaux-Londres à partir de 42 euros, et ce avec la qualité de service habituelle de la compagnie britannique. En effet, malgré ce prix bas, BA s'est attaché à ne pas facturer de frais supplémentaires sur les bagages et à continuer à offrir les repas à bord. De même, en France, la SNCF a riposté à la concurrence «low cost» en lançant les billets Prem's et le concept de l'ID TGV : le client peut réserver exclusivement en ligne un aller retour à un prix très faible s'il s'y prend à l'avance.

La stratégie d'offensive tarifaire se heurte toutefois aux coûts d'exploitations élevés de l'opérateur historique : en baissant son prix, ce dernier rogne sur ses marges.

### **- Stratégie de mimétisme par les coûts**

L'offensive tarifaire des compagnies aériennes historiques ne semble durable et crédible que si elle s'appuie, au moins en partie, sur un programme d'allègement des coûts. En effet, nous pouvons observer que les transporteurs classiques s'approprient certaines caractéristiques des compagnies à bas coûts. Par conséquent, nous n'assistons pas seulement à une diversification de l'offre des «*low cost*» : les frontières entre l'offre «*low cost*» et l'offre traditionnelle commencent aussi à s'estomper. Un exemple en est le recours généralisé à l'automatisation et à la dématérialisation des processus de réservation, d'enregistrement et d'embarquement : Air France propose ainsi à ses clients une carte d'embarquement électronique, permettant à ces derniers de sélectionner leurs sièges sur Internet et d'imprimer eux-mêmes leurs titres de transport. Arrivés à l'aéroport, ils peuvent se rendre directement à la porte d'embarquement. Grâce à de tels *e-services*, Air France prévoit des économies à hauteur de 680 millions d'euros de 2007 à 2010.

### **- Stratégie de contestation**

L'arrivée d'une compagnie «*low cost*» a été parfois contestée par voie judiciaire. Bien que fortement médiatisés, ces cas doivent toutefois être considérés comme isolés. Les actions en justice engagées par Air France à l'encontre de ses concurrents «*low cost*» en France portent notamment sur la politique aéroportuaire de ces derniers. Dans le cas de l'aéroport de Strasbourg, Air France a porté plainte pour concurrence déloyale parce que Ryanair bénéficiait d'importantes subventions versées par la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) de Strasbourg. Ces subventions ont *in fine* été jugées illégales par la Cour de Justice Européenne, au titre de l'encadrement des aides d'Etat.

Autre pierre d'achoppement : le traitement de faveur des compagnies «*low cost*» en matière de redevances par certains aéroports disposant de terminaux dits «*simplifiés*». Décollant de terminaux dédiés, avec des infrastructures moins onéreuses, les «*low cost*» se considèrent en droit de payer des redevances moindres que les compagnies implantées dans les aéroports «*classiques*» : tel est le cas du terminal MP2 à Marseille, où Ryanair vient d'ouvrir une nouvelle base, et à Lyon Saint-Exupéry, où Easyjet bénéficie de redevances peu élevées du fait d'opérer dans un nouvel aéroport à bas coût. Dans le cas de Marseille, Air France a déposé une plainte pour inégalité de traitement.

Se pose également la question de la non-application du droit du travail français au personnel des compagnies «*low cost*» en France. Bénéficiant d'un régime social et fiscal moins lourd et plus permissif que celui du droit français, les compagnies établies à l'étranger en tireraient ainsi un avantage indu. En juillet 2007, une décision du Conseil d'Etat a confirmé un décret précisant les conditions dans lesquelles le personnel des compagnies étrangères est soumis au droit de travail français.

### **- Stratégies d'évitement par différenciation**

L'attrait des compagnies «*low cost*» aux yeux des consommateurs porte moins sur le niveau absolu du prix que sur le rapport qualité-prix, ce que les anglo-saxons dénomment «*value for money*». Face au choix entre un vol auprès d'un transporteur traditionnel et l'offre d'une «*low cost*», les clients tiennent compte de l'ensemble des prestations fournies comparativement au prix du billet. Il peut donc être opportun pour une compagnie classique de jouer sur cet arbitrage et de valoriser le niveau de services par rapport à un vol «*low cost*» :

- un premier avantage « structurel » des grandes compagnies établies repose sur la fréquence des vols et, par conséquent, la meilleure disponibilité d'horaires : Air France fait ainsi la promotion de la fonction dite « navette », permettant aux passagers d'embarquer à presque toute heure de la journée. Même si un voyageur *business* est a priori réceptif aux prix compétitifs d'Easyjet sur Paris-Nice, il optera pourtant pour un vol avec l'opérateur historique pour des raisons de flexibilité. Cette flexibilité ne se concrétise pas seulement au moment de la réservation, mais aussi pendant le voyage dans la mesure où le client peut facilement avancer ou décaler l'heure de son départ en cas d'imprévu. Bien sûr, le changement de réservation n'est possible que dans certaines classes tarifaires et est donc associé à un surcoût pour le client ;
- la richesse de l'offre des compagnies traditionnelles par rapport aux «*low cost*» : elle ne se traduit pas seulement par une fréquence plus élevée des vols, mais également par un plus grand choix de destinations et un réseau de correspondances. En s'appuyant sur une offre de destinations long courrier en correspondance au départ de Paris Charles de Gaulle, Air France continue de capter une part non négligeable des passagers entre Nice et Paris, en dépit de la présence d'un concurrent «*low cost*». Air France s'est par ailleurs attelé à perfectionner sa plateforme de correspondance à l'aéroport Paris-CDG grâce au nouveau service nommé *hubway*, permettant aux clients abonnés à ce service d'éviter toute attente aux filtres de sécurité ;
- les programmes de fidélité répondent également aux attentes de certains clients et peuvent favoriser le choix d'un billet traditionnel face à une offre «*low cost*» ;
- différents services traditionnels développés par les compagnies traditionnelles peuvent jouer en défaveur du «*low cost*». Ces services comprennent par exemple la restauration à bord, la mise à disposition de la presse et la réservation de sièges. La différenciation des compagnies traditionnelles s'appuie aussi sur des services nouvellement introduits, tels que la possibilité pour les passagers d'utiliser leurs téléphones portables à bord, sans aucun supplément de tarif.

### **- Stratégie de dédoublement**

Afin de concurrencer directement l'offre «*low cost*», une compagnie classique peut envisager de lancer sa propre filiale à bas coûts. Une telle stratégie, consistant à segmenter son marché en deux, est une pratique concurrentielle largement répandue, tous secteurs confondus. Une entreprise installée sur un marché répond ainsi à l'arrivée d'un nouvel entrant, en reproduisant une offre semblable et en la positionnant en concurrence directe avec celle de l'entrant. Une telle stratégie de *sandwich* permet à la firme établie de concurrencer directement sa rivale sur le segment « inférieur » du marché, tout en préservant le positionnement haut de gamme de

l'offre pionnière, destinée aux clients moins sensibles au prix. Ainsi, Deutsche Telekom a lancé une offre d'accès à Internet à bas coût sous l'enseigne de Congstar.

Dans le secteur du transport aérien, Air France/KLM a créé en 2007 sa propre compagnie à bas coût, *Transavia*, face aux pressions concurrentielles des «*low cost*». Cette stratégie a été mise en œuvre dans d'autres pays par les opérateurs historiques, avec un succès plus ou moins grand (tableau 6). Le premier vol de Transavia s'est effectué le 12 mai 2007 entre Orly et Porto. La filiale d'Air France a bénéficié des créneaux de décollage et d'atterrissage libérés à l'aéroport d'Orly, suite à la mise en service du TGV Est en juin 2007, conduisant Air France à suspendre le tiers de ses trajets Paris-Strasbourg.

Tableau 6 : Créations de filiales «*low cost*» : quelques exemples

Opérateur historique	Pays	Filiale « <i>low cost</i> »	Lancée en	Observations
Air-France/KLM	France	Transavia	2007	
British Airways	Royaume-Uni	Go	1997	Racheté par Easyjet en 2002
KLM	Pays-Bas	Buzz	2000	Racheté par Ryanair
Lufthansa	Allemagne	Germanwings	2002	
Delta	Etats-Unis	Song	2003	
Quantas	Australie	JetStar Airways	2002	
Air Canada	Canada	Tango Airlines	2001	Réintégrée par Air Canada en 2004

Transavia existait déjà depuis 40 ans aux Pays-Bas et représentait en 2004 la troisième compagnie «*low cost*» en Europe. Après la fusion avec KLM, Air France a décidé de bénéficier de la notoriété et de l'infrastructure existante de sa filiale néerlandaise pour la reconverter en «*low cost*» française, avec quatre Boeing 737-800.

L'offre de Transavia réunit plusieurs caractéristiques traditionnelles des compagnies «*low cost*» : des sièges en classe économique uniquement, le recours à Internet comme canal de vente privilégié et la suppression de la restauration gratuite à bord. En revanche, contrairement aux autres «*low cost*», l'attribution de sièges est systématique. La nouvelle filiale d'Air France prévoit d'atteindre son point mort d'ici 2010, et compte à cet égard sur 2 millions de passagers ainsi que « 8 avions effectuant 4.000 heures de vol par an, avec un taux de remplissage de 80% »<sup>8</sup>. Le calcul de rentabilité impose un coût au siège-kilomètre de moins de 5 centimes, alors que celui d'Air France/KLM se situe à 6,28 centimes.

Conçue comme une réponse stratégique à la concurrence des «*low cost*», Transavia cible les destinations «*traditionnellement demandées par la clientèle loisirs françaises*». Les neuf dessertes régulières mise en service depuis mai 2007 devraient passer à quinze dès l'hiver 2007. Quant aux modalités opérationnelles des services de Transavia, il est intéressant de noter que l'entreprise se positionne entre une compagnie «*low cost*» traditionnelle, avec des horaires fixes et réguliers, et une compagnie charter.

Enfin, en ce qui concerne une possible interaction concurrentielle entre Transavia et sa maison mère, il n'est pas surprenant que Transavia opère exclusivement sur des lignes non

<sup>8</sup> Les Echos, 19 septembre 2007.



desservies ou abandonnées par cette dernière afin d'éviter tout effet de cannibalisation potentiel sur les ventes d'Air France/KLM.

## Résumé du chapitre 1

■ Le modèle «*low cost*» aérien repose sur une standardisation et une simplification à l'extrême du processus de production, permettant de révéler des gisements de productivité et de baisses de coûts jusqu'ici inexploités.

Les compagnies «*low cost*» jouent sur plusieurs leviers à la fois : baisse des redevances par le choix d'aéroports secondaires et /ou de terminaux simplifiés, standardisation de l'offre (même classe pour tous, même modèle d'avion), recours intense à Internet comme canal de distribution, optimisation des trajets (temps d'attente réduit entre deux vols) et des avions (plus de sièges), vols de point à point et sans correspondance, services simplifiés au client qui doit désormais payer les services supplémentaires en option, management intensif du personnel.

Cette chasse permanente aux économies, à toutes les étapes du processus de production, permet au final d'obtenir des baisses de coûts considérables : de 30% à 60% par siège kilomètre offert (SKO).

■ Si les coûts de production des «*low cost*» sont faibles, les recettes peuvent quant à elles se révéler importantes, notamment parce que le prix du billet n'est pas toujours bon marché et parce que les «*low cost*» proposent des services auxiliaires à forte marge. Dans ces conditions, on comprend que le modèle «*low cost*» puisse être très rentable, notamment pour les plus gros opérateurs tels que Ryanair et Easyjet. Les marges d'exploitation de ces deux entreprises se révèlent d'ailleurs bien supérieures à celle de l'opérateur historique.

■ Le «*low cost*» aérien n'est pas en réalité un secteur homogène. Il convient de distinguer au moins quatre modèles : le «*low cost*» pur (Ryanair) qui fait du prix bas son seul argument de vente ; le «*middle cost*» (Easyjet), qui décolle de grands aéroports et cible en partie la clientèle affaires ; le «*low cost*» de niche (L'Avion) ; le «*middle cost*» hybride (Transavia), qui opère à la fois sur des lignes régulières et en charter.

Ces différents modèles ne présentent pas le même degré de menace pour l'opérateur historique. Il semble qu'Easyjet se positionne aujourd'hui, avec le TGV, comme un véritable concurrent pour Air France sur certaines lignes aériennes. Au demeurant, l'opérateur historique organise aujourd'hui la riposte face à la menace des «*low cost*» : parmi les stratégies analysées, il est intéressant de noter qu'Air France se lance depuis peu sur le marché du «*low cost*».

## Chapitre 2 Les nouvelles frontières du «low cost»

Au-delà du seul secteur aérien, le «low cost» tend à se développer en France dans tous les secteurs, à l'exception du luxe, qui, protection de l'image de marque et réputation obligent, recourt à des baisses ponctuelles de prix (déstockage, soldes, promotions) plutôt qu'à une diminution durable du prix. Mais si l'on fait abstraction du cas particulier du luxe, le «low cost» pénètre aujourd'hui l'ensemble des postes de consommation des ménages : alimentation mais aussi habillement, produits bruns, services à la personne, voiture et bientôt ...logement !

Nous avons choisi de mettre l'accent sur certains postes budgétaires qui représentent une part importante de la consommation des ménages (tels que les transports, l'alimentation et logement) ou qui progressent rapidement, au point de devenir de véritables « dépenses contraintes », tels que les dépenses de communications (téléphonie, Internet) ou l'achat de produits bruns (TV, écran plat, ordinateur, etc).

Tableau 1 : Les différents postes budgétaires des ménages (en %)

	Variations en volume au prix de l'année précédente				Coefficients budgétaires (1)
	2003	2004	2005	2006	2006
Alimentation et boissons non alcoolisées	1,1	1,5	1,2	0,9	10,5
<i>dont produits alimentaires</i>	0,6	1,6	1,0	0,8	9,7
Boissons alcoolisées et tabac	- 7,8	- 9,5	- 0,7	1,6	2,3
Articles d'habillement et chaussures	3,4	1,4	0,4	0,7	3,6
Logement, chauffage, éclairage	3,1	2,7	2,2	2,5	19,4
Équipement du logement	2,3	3,6	2,3	1,6	4,6
Santé (dépenses à la charge des ménages)	2,6	5,8	4,6	3,9	2,6
Transports	- 1,2	2,0	1,3	0,0	11,3
Communications	8,5	5,6	6,6	10,2	2,2
Loisirs et culture	4,6	6,6	4,8	5,2	7,2
<i>dont appareils électroniques et informatiques</i>	10,6	18,4	16,2	16,1	1,7
Éducation (dépenses à la charge des ménages)	3,4	2,5	3,6	4,0	0,6
Hôtels, cafés et restaurants	1,5	0,6	0,6	1,5	4,8
Autres biens et services	2,5	2,0	2,2	2,3	8,6

Source : INSEE 2007

### 2.1. Le «low cost» dans la distribution

Le «low cost» n'est pas une nouveauté dans la grande distribution en France, que ce soit en matière alimentaire, d'ameublement, de vêtements ou de bricolage (voir tableau 2), mais ce type d'enseigne se développe aujourd'hui rapidement.

Dans le cas de l'ameublement, tous les Français connaissent Conforama, aujourd'hui talonné par Ikea et Aliéna, en pleine expansion et axées sur une clientèle plus jeune et une image « design ». Un des nouveaux leviers du «*low cost*» dans ce secteur réside dans l'approvisionnement dans des pays à bas coûts.

Dans le cas du bricolage, le «*low cost*» représente aujourd'hui près de 15% du marché et a obligé les *leaders* historiques (Leroy Merlin, Castorama) à se repositionner, notamment en direction du bricolage de décoration et d'aménagement de la maison et à lancer des produits de premier prix (souvent sous marque propre).

Dans le cas des vêtements, quelques grands opérateurs comme Zara se sont imposés sur le segment du «*low cost*». Le modèle Zara présente d'ailleurs une spécificité en termes de coûts : la structure organisationnelle est complètement intégrée verticalement -de la production à la distribution, en passant par le marketing et la communication- ce qui permet d'éliminer toutes les marges d'intermédiaires et d'être plus réactif à la demande. D'autres leviers de «*low cost*» peuvent être également mentionnés dans ce secteur, tels que :

- la faiblesse des dépenses de marketing et de communication (0,35% du chiffre d'affaires pour Zara, contre 3 à 4% en moyenne pour les grandes enseignes d'habillement) ;
- la faible part des dépenses dédiées à la création de modèles, qui sont souvent inspirés des modèles de la haute couture ;
- l'importance des économies de coût absolus liés à la taille : ainsi, avec plus de 3000 points de vente dans le monde, Zara est en mesure de négocier avec ses fournisseurs les prix d'achat de ces matières premières ;
- le recours à l'approvisionnement dans des zones à bas coût en travail, surtout depuis la levée progressive des quotas à l'encontre de la Chine. Ainsi, la marque H&M effectue plus de 60% de sa production en Asie.

Tableau 2 : Quelques exemples d'enseignes «*low cost*» de distribution

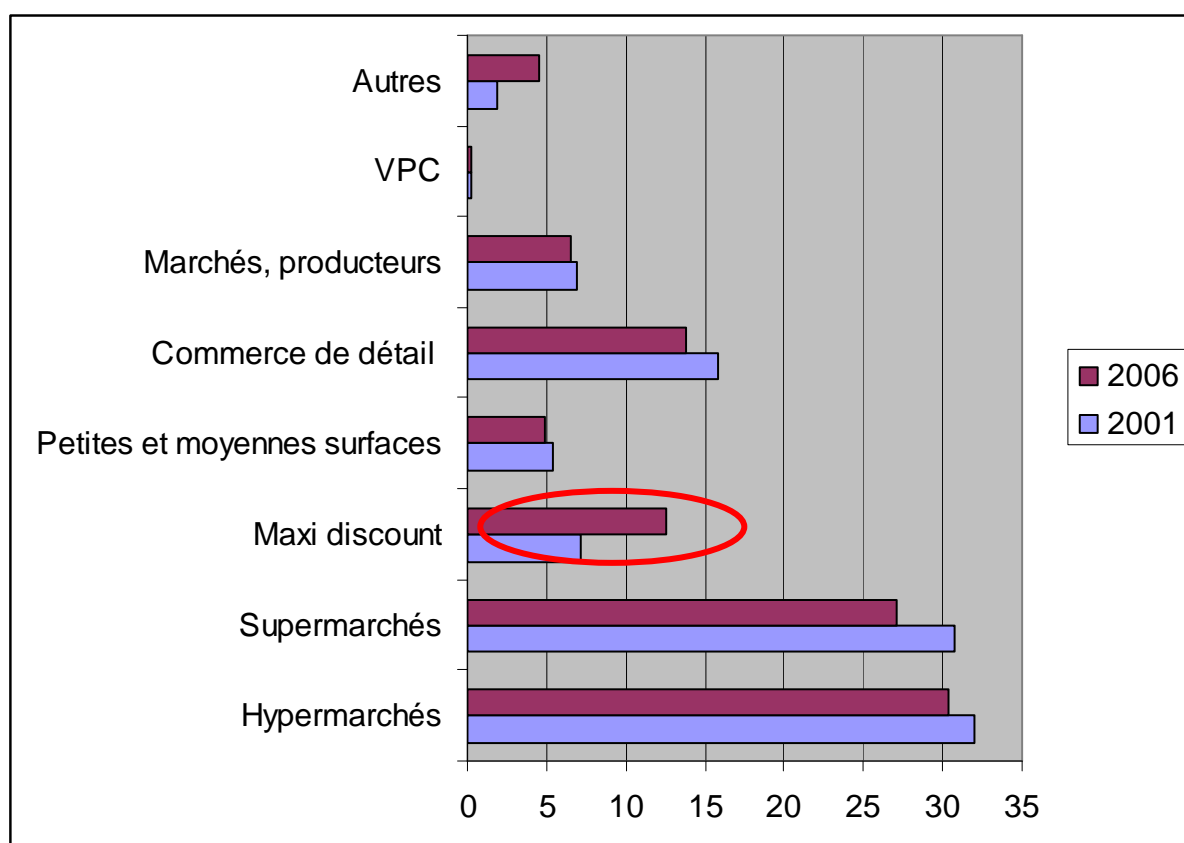
Secteur	Enseigne « <i>low cost</i> »	affiliation
Bricolage	Bricodépôt Bricoman	Kingfisher Leroy Merlin
Ameublement	Conforama, Ikea Fly But Alinéa	PPR  Kingfisher Auchan
Vêtements	Véti Fabio Lucci H&M Zara	Les mousquetaires  Inditex

### 2.1.A Le cas du «*hard discount*» alimentaire

Il y a quelques années encore, le potentiel de développement du «*hard discount*» en France était considéré comme limité : la puissance des hypermarchés et l'exigence des Français en matière alimentaire semblaient freiner la diffusion du «*hard discount*» alimentaire, ou *maxidiscount*, concept né dans l'Allemagne de l'après-guerre. La montée en puissance des Lidl, Aldi et ED en France à partir des années 1990 a toutefois nuancé ce scepticisme initial.

En 1999, le «*hard discount*» alimentaire représentait 8,8% du marché, contre 13% en 2006 (graphique 1). La présence de plus en plus importante de ces nouveaux types d'enseigne en France est reflétée par le changement de comportements des consommateurs : la proportion des dépenses alimentaires pour des achats en «*hard discount*» progresse de 16,5% en 2000 à 19,3% en 2003. Au total, 72% des ménages français fréquentent aujourd'hui le «*hard discount*», contre 93% en Allemagne, ce qui laisse entrevoir que le «*hard discount*» alimentaire n'est pas réservé aux populations démunies, et que, par rapport à notre voisin allemand, un certain potentiel de croissance reste envisageable.

Graphique 1 : Evolution des parts de marché des différents formats de distribution



Source : INSEE (2007)

Les facteurs qui ont conduit au succès du «*hard discount*» sont multiples. Des changements sociodémographiques ont favorisé l'apparition d'un consommateur «*décomplexé*», qui n'hésite désormais plus à franchir les portes du «*hard discount*». Les évolutions macroéconomiques, avec une contraction perçue du pouvoir d'achat, ont également favorisé le développement de ce format de distribution. Certains commentateurs associent le report des consommateurs vers les magasins «*low cost*» :

- à l'arrivée de l'euro, qui s'est traduit par des augmentations de prix «*que les consommateurs ont payées en cash*»<sup>9</sup> ;

<sup>9</sup> UFC Que Choisir, *Hard discount, Les low-cost de l'alimentaire*, 29 août 2006.

- à l'essor de nouveaux postes budgétaires tels que les communications (Internet, téléphonie mobile) et les produits bruns de nouvelle génération (écrans plats, lecteurs MP3, etc), qui ont conduit les ménages à comprimer le poste de dépense alimentaire.

Si le «*hard discount*» atteint aujourd'hui 72% des ménages français, force est de constater que, depuis 2005, le «*low cost*» alimentaire fait face à un environnement particulièrement concurrentiel. En 2006, seuls Aldi et Lidl ont affiché un taux de croissance positif. Une des raisons provient de la réorientation commerciale des géants de la distribution qui ont mis en place des rayons low-cost au sein même de leurs linéaires. Le tableau 3 récapitule les freins, ainsi que les facteurs favorables à l'implantation du «*hard discount*» en France.

Tableau 3 : Les déterminants de l'essor du «*hard discount*»

Facteurs défavorables	Facteurs favorables
Autorisations d'ouvertures en Commission Départementales d'Equipement Commercial plus difficiles à obtenir	Facteurs macroéconomiques : - hausse des prix - introduction de l'euro
Montée des Marques de distributeurs et des offres « premier prix » au sein des magasins traditionnels <sup>10</sup>  Préférence des Français pour la diversité des produits (importance du choix)	Facteurs sociodémographiques : - consommation « décomplexée » de produits « <i>low cost</i> » - essor de nouveaux postes budgétaires (Internet, téléphonie mobile, produits bruns de nouvelle génération) qui viennent comprimer le poste de dépense alimentaire

L'essence du «*hard discount*» alimentaire réside dans la rationalisation rigoureuse du processus de distribution et le recentrage de la stratégie commerciale vers l'acte de consommation lui-même plutôt que vers le service avant l'achat. Si le prix d'un produit comparable à une offre de marque mise en vente dans les enseignes traditionnelles est 30% moins cher en «*hard discount*», peu importe l'éclairage du magasin, la propreté perfectible ou encore la faible disponibilité du personnel. Pour comprimer les coûts, le «*hard discount*» s'appuie sur plusieurs leviers :

- étroitesse de l'assortiment (standardisation). L'offre restreinte de produits allège la structure de coût. Ainsi, on ne compte pas plus de 700 références chez Aldi, tandis qu'il y en a environ 50 000 dans les hypermarchés. Dans la mesure où un nombre réduit de références se traduit par des ventes plus importantes par référence, le magasin bénéficie d'économies d'échelle, d'effets de synergie au niveau des commandes ainsi que d'un pouvoir de négociation important face à ses fournisseurs. Selon le cabinet d'études Roland Berger, le volume d'achat du *leader* du «*hard discount*» dans un pays pour un produit donné est 10 fois supérieur à celui du premier

<sup>10</sup> En avril 2006, la part de marché en volume des produits MDD et premiers prix a dépassé celle des marques nationales.

hypermarché. Non seulement le niveau de commandes en gros auprès des fournisseurs est important du fait de l'assortiment restreint, mais le nombre de fournisseurs reste généralement limité. Ceci constitue un avantage de coût important dans la mesure où le nombre d'équipes d'acheteurs peut être réduit. De même, les frais de logistique et de gestion des entrepôts décroissent, à la fois parce qu'il y a moins de fournisseurs, et parce que les quantités livrées sont plus importantes. Il est par ailleurs intéressant de noter que les baisses de coûts induites par le nombre réduit de références sont répercutées sur le niveau de coûts des fournisseurs ;

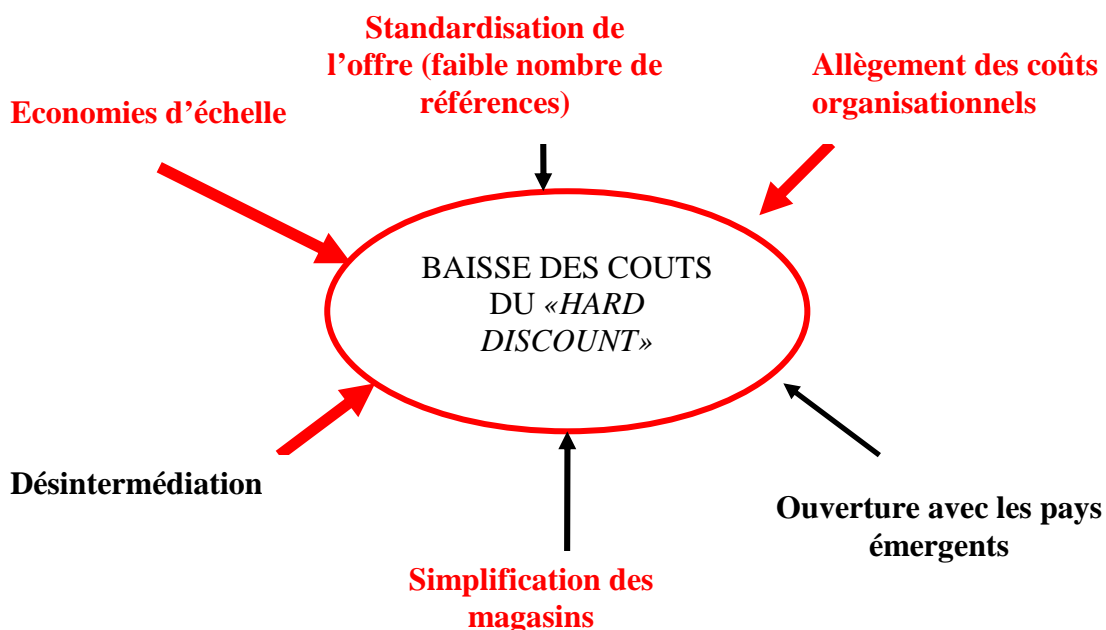
- simplification des magasins : les points de ventes font l'objet de véritables budgets d'austérité, tant au niveau de l'aménagement du magasin qu'au niveau de la présentation des produits. Ces derniers restent le plus souvent dans leurs cartons, qui, eux, sont présentés sur des palettes. La décoration est absente et l'éclairage minimaliste. Le nombre de caisses est réduit par rapport aux supermarchés et aux hypermarchés ;

- implantation des magasins : les magasins «*hard discount*» sont souvent implantés dans des zones industrielles ou des quartiers moins onéreux en termes de coût de l'immobilier ;

- gestion du personnel : les efforts de baisses de coûts concernent également la gestion du personnel. Le nombre moyen d'employés par magasin «*hard discount*» varie entre 5 et 6. Il s'ensuit que le personnel est nécessairement généraliste et polyvalent, car chargé d'une multitude de tâches qui ailleurs seraient confiées à des employés spécifiques ;

- coûts d'approvisionnement : les magasins du «*hard discount*» imposent souvent un cahier de charges très strict au fournisseur, en veillant à la réduction des coûts au strict minimum ;

- absence de publicité et économies au niveau de la communication.



Il est intéressant de noter que dans le cas du «*hard discount*» alimentaire, la baisse du coût ne repose pas sur une variable unique mais plutôt sur la volonté de réduire les coûts sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur. Ainsi, le coût de distribution des enseignes du «*hard discount*» est entre 5 et 7 points inférieur à celui des supermarchés «classiques». Le tableau 4 compare à titre d'exemple les structures de coûts des deux *leaders* de la distribution en Allemagne, Lidl et Metro : alors que la marge brute des magasins du «*hard discount*» est plus faible que celle des enseignes traditionnelles, leur rentabilité financière et économique est supérieure.

Tableau 4 : Comparaison des structures de coûts, LIDL, METRO

LIDL		METRO	
Marge brute	17,4 %	Marge brute	21,8 %
Frais de personnel	6,2 %	Frais de personnel	11,2 %
Dépréciation	1,5 %	Dépréciation	2,5 %
Autres Exploitation	5,5 %	Autres Exploitation	5,8 %
EBIT	4,2 %	EBIT	2,3 %

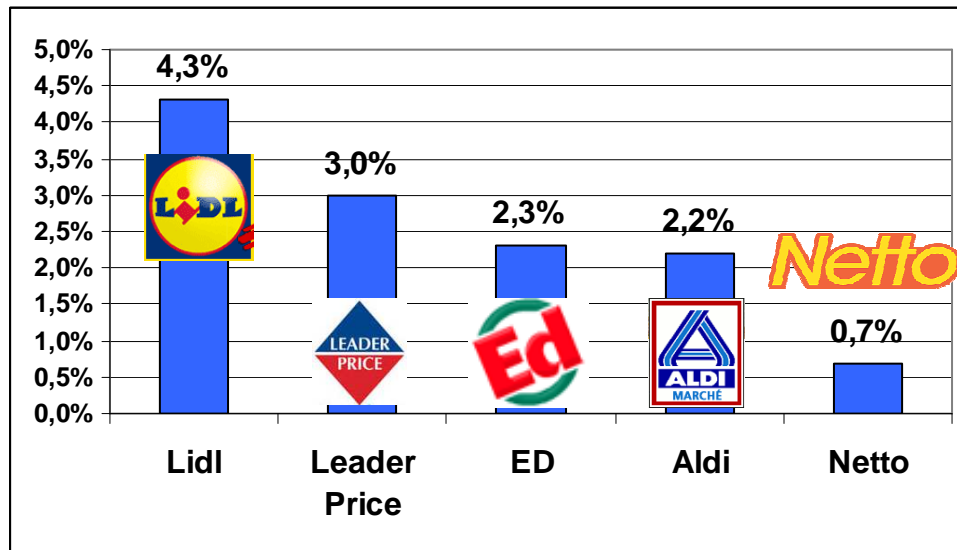
Source : Natexis 2004

Quant aux caractéristiques de l'offre, cette dernière apparaît diversifiée en matière de politique de marque : au sein de l'assortiment d'un *discounter*, on retrouve à la fois des Marques De Distributeur (MDD) et des marques nationales, l'impératif étant toujours que le client accède au meilleur rapport qualité/prix. L'offre permanente est souvent complétée par des offres promotionnelles, rapidement renouvelées, visant à attirer la clientèle grâce à des prix d'appel, souvent sur des produits de marque renommés. Si l'attention des enseignes du «*hard discount*» a traditionnellement été réservée aux produits alimentaires et aux produits d'entretien, un certain élargissement de l'offre vers l'électronique, l'électroménager et les vêtements apparaît aujourd'hui.



Le «*low cost*» alimentaire n'est pas uniforme : il s'agit plutôt, comme dans le transport aérien, d'un modèle à géométrie variable. Une première variabilité au sein de l'offre est liée à la commercialisation d'une offre *discount* par les géants de la distribution. Ainsi, ED est une filiale de Carrefour, tandis que *Leader Price* est l'enseigne «*low cost*» de Casino. Ces deux marques détiennent aujourd'hui la deuxième et la troisième place parmi les *discounters*, encadrés par les enseignes allemandes Lidl et Aldi (graphique 2).

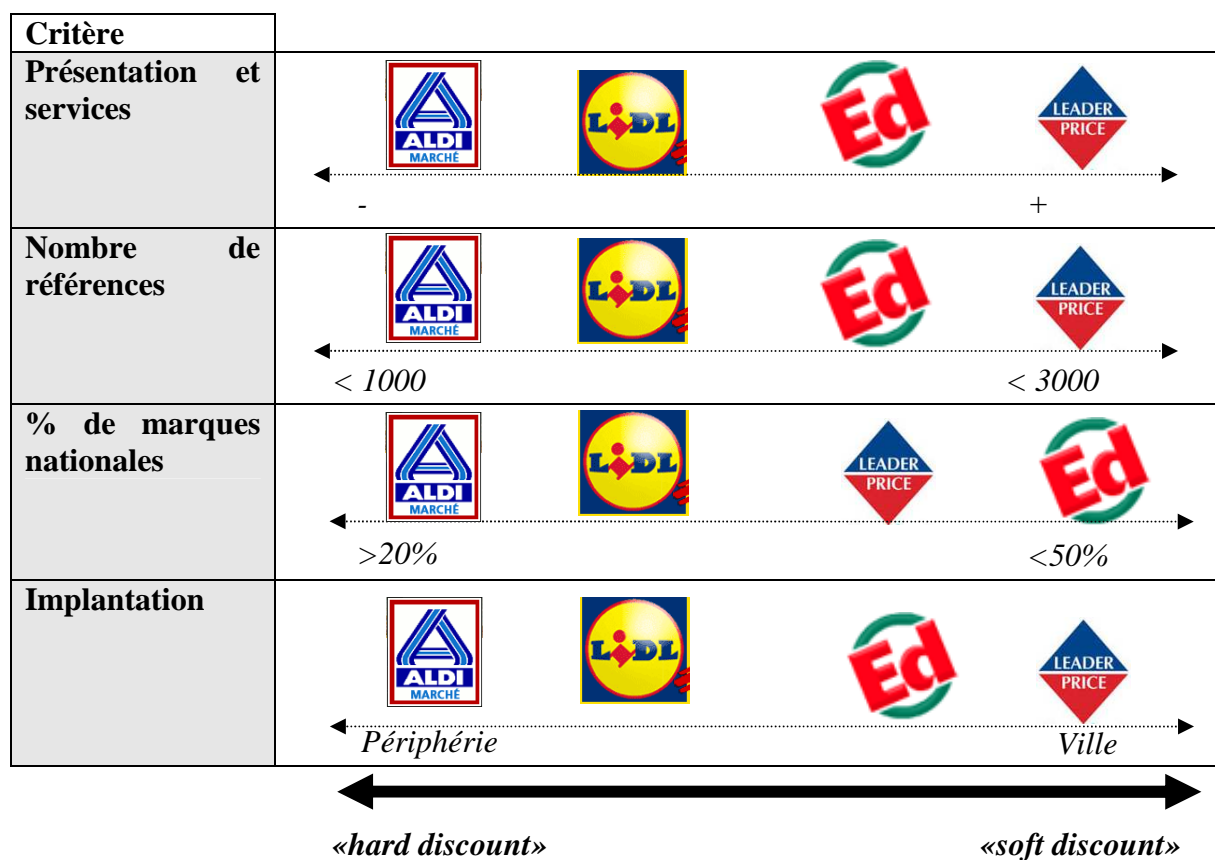
Graphique 2 : Les parts de marché des discounters en valeur (en% ; cumul mobile annuel à juin 2007)



Source : TNS Worldpanel

Au sein du segment des enseignes «*hard discount*», nous pouvons établir des distinctions sur la base de critères, tels que la diversification de l'assortiment, l'existence d'un rayon frais, et la part des produits non alimentaires (graphique 3). De même, certaines enseignes, telles que *Leader Price*, privilégient le milieu urbain pour l'ouverture de points de vente, alors que d'autres se sont traditionnellement implantées dans des zones industrielles à la périphérie des villes, où l'espace disponible est plus abondant.

Graphique 3 : Comparaison des caractéristiques du «low cost» alimentaire



## 2.1.B Le cas du commerce en ligne

Le commerce en ligne connaît un essor marqué en France depuis quelques années, notamment avec le développement dans notre pays de l'Internet haut débit : les ventes en ligne représentent en 2006 près de 13 milliards d'euros et concernent plus de 17 millions d'acheteurs. La France occupe d'ailleurs la troisième place en Europe par le montant des ventes réalisées sur ce marché, derrière la Grande Bretagne et l'Allemagne.

Les ventes en ligne se développent toutefois de manière inégale selon les secteurs (voir annexe 5) : en 2005, elles représentent une part non négligeable des ventes totales dans les secteurs du tourisme (25%), des produits high tech (10%), des biens culturels (5%), mais leur part reste encore très limitée dans les autres secteurs, tels que l'habillement (2%), la parfumerie cosmétique (1%) ou les supermarchés en ligne (0,1%).

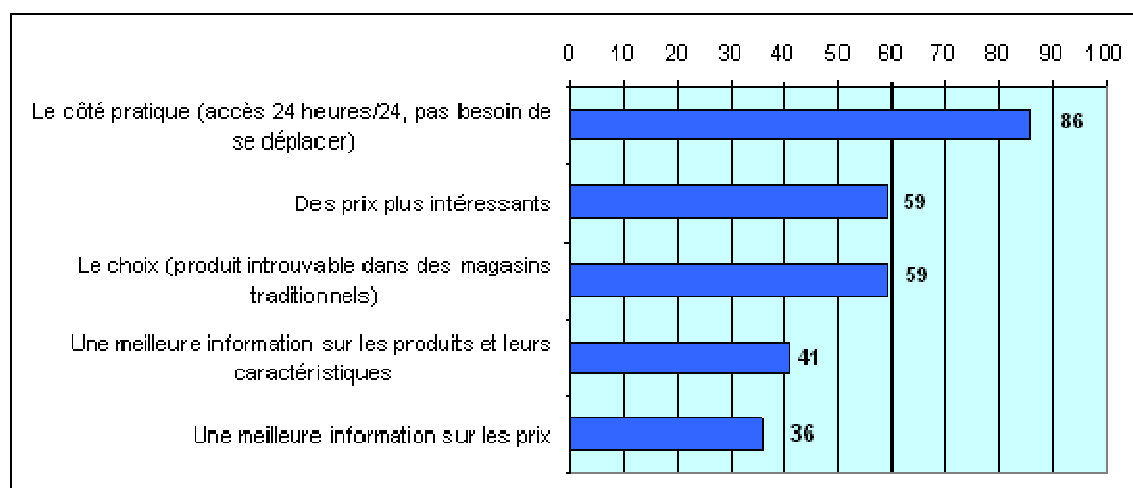
Il convient d'emblée de ne pas réduire la question de l'essor du commerce en ligne à celle du bas prix.

En premier lieu, le e-commerce n'est pas forcément moins cher que le commerce « traditionnel » et les situations apparaissent très variables selon les secteurs. Ainsi, dans le cas des supermarchés en ligne, le prix moyen d'un panier de produits alimentaires n'est pas moins élevé que celui obtenu dans le magasin physique de la même enseigne. En réalité, les

consommateurs qui utilisent le *e-commerce* le font également pour d'autres raisons que le prix (graphique 4). En particulier, ils recherchent :

- la commodité : selon une étude de Benchmark Group, plus d'un tiers des acheteurs en ligne estime que l'achat en magasin est une « corvée » et que le commerce en ligne constitue alors un bon substitut. De plus, Internet permet de passer une commande à tout moment, ce qui est particulièrement utile pour les ménages urbains en activité ;
- un large choix : à titre d'exemple, le distributeur de chaussures en ligne Spartoo présente 3.000 modèles en catalogue, contre 350 dans un magasin, et permet ainsi aux marques de montrer l'intégralité de leur collection alors qu'en général les marchands traditionnels se concentrent sur seulement 20 % des chaussures d'une marque. De même, l'explosion des ventes de voyage en ligne et le déclin des réservations en agence s'expliquent non seulement par la suppression des commissions d'agence mais aussi par la facilité/disponibilité pour les consommateurs de réserver en ligne (notamment le soir après les heures d'ouverture des agences) et la diversité très grande de l'offre proposée sur Internet.

Graphique 4 : Motivations d'un achat sur Internet (% des acheteurs en ligne)



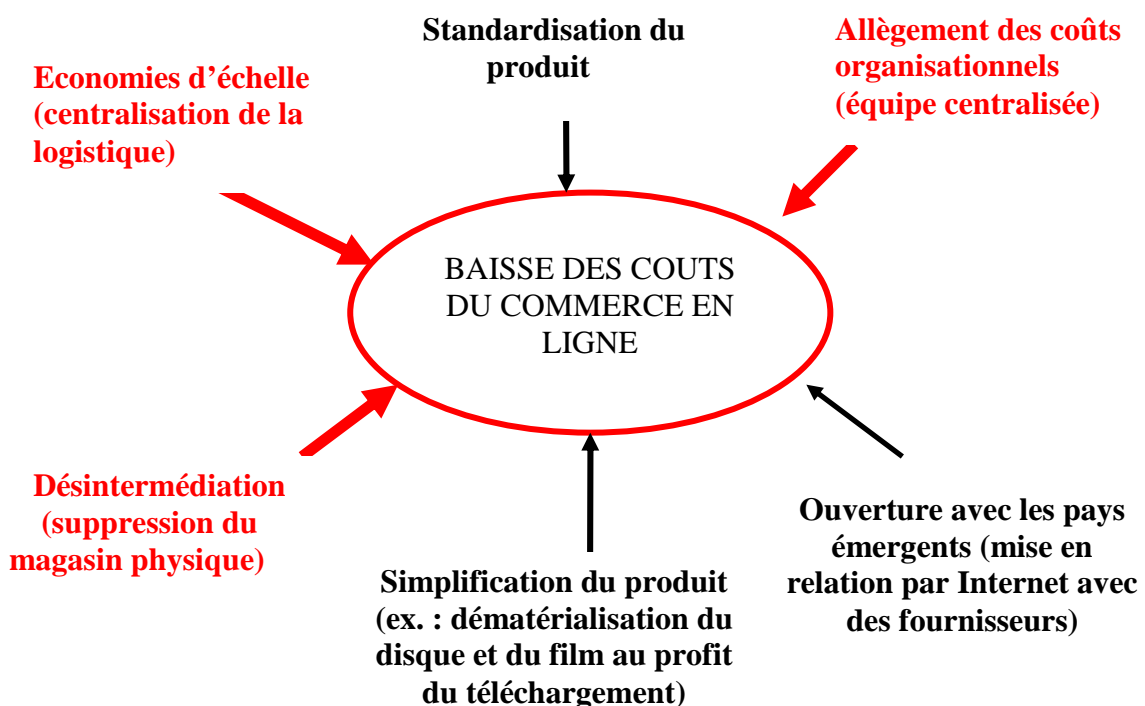
Source : Insee 2005

Deuxièmement, si commerce par Internet peut rimer avec prix faibles, cela ne signifie pas nécessairement qu'il est source de bas coût. En effet, la baisse de prix induite par le *e-commerce* peut résulter de facteurs qui n'ont rien à voir avec une quelconque baisse de coût mais qui relèvent plutôt :

- d'une intensification de la concurrence entre offreurs. Les clients potentiels peuvent désormais comparer tous les prix avant de faire leur choix, notamment grâce aux comparateurs de prix ;
- d'une politique marketing des fournisseurs consistant à utiliser le canal Internet comme un moyen de déstocker ou de faire des offres promotionnelles. Ainsi, nombre de grandes marques, y compris de luxe, utilisent Internet pour attirer une clientèle qui ne viendrait pas dans les points de vente physiques, en particulier pour des raisons de prix.

Notre propos ici est d'étudier l'effet spécifique du commerce en ligne sur les coûts de production. Le commerce en ligne permet dans certains secteurs de diminuer le coût de production de manière significative par rapport au commerce « traditionnel » disposant de points de vente physique, et ce de trois manières :

- la dématérialisation de certains biens grâce à Internet ;
- une centralisation de la logistique, qui permet de réaliser des économies d'échelle ;
- une diminution des coûts de distribution, par suppression des implantations de magasins physiques ou d'un intermédiaire dont la valeur ajoutée n'apparaît plus indispensable aux clients.



Selon les secteurs, ces différents paramètres ne jouent pas avec la même intensité (tableau 5). Ils peuvent même ne pas jouer du tout. Ainsi, dans la grande distribution alimentaire, le commerce en ligne ne génère pas d'économies d'échelle ni de diminution des coûts de distribution par rapport au magasin traditionnel. En effet, le transport des marchandises est effectué dans le magasin traditionnel par le client, alors que le distributeur en ligne doit supporter un coût de livraison ; de plus, les impératifs de fraîcheur et de livraison rapide limitent également la possibilité de centralisation de la logistique, et donc d'économies d'échelle<sup>11</sup>.

Dans le cas de biens culturels – et notamment des disques ou des films – la source de baisse de coût est plutôt à rechercher dans la dématérialisation des supports : la musique ou les films

<sup>11</sup> Ce faible avantage du commerce en ligne en matière de distribution alimentaire explique sans doute pourquoi cette activité est pour l'instant déficitaire pour tous les opérateurs, y compris les *leaders* comme Houra ou Télémarket.

peuvent désormais faire l'objet d'un téléchargement sur des sites en ligne. La baisse de prix – qui peut être supérieure à 50% dans certains cas par rapport au prix d'un disque – résulte dans ce cas à la fois de la baisse des coûts mais également d'une adaptation des éditeurs de disque au risque de piratage.

Tableau 5 : Quelques sources de baisse de coût dans le commerce en ligne

	Dématérialisation	Economies d'échelle sur la logisitique	Diminution du coût de distribution
<b>Site de téléchargement de disques ou de films</b>	forte	faible	faible
<b>Distribution alimentaire en ligne</b>	nulle	faible	nulle
<b>Produits bruns en ligne</b>	nulle	forte	Moyenne (conseil en ligne)
<b>Voyages en ligne</b>	Faible	faible	Moyenne (conseil en ligne)
<b>Habillement en ligne</b>	nulle	Forte	Forte

Dans le cas des produits *high tech* tels que les écrans plats ou les ordinateurs, l'essor du commerce en ligne (qui représente aujourd'hui 40% des ventes sur le Net) s'explique en grande partie par une compression des coûts logistiques et, dans une moindre mesure, des coûts de mise en valeur des produits (absence de magasins physiques). Certes, d'autres facteurs, non liés à la baisse des prix et des coûts, viennent également stimuler le commerce de produits *high tech* sur Internet :

- les consommateurs ont souvent les moyens de visualiser (voir d'essayer) au préalable les produits dans des magasins traditionnels. Les clients profitent en quelque sorte du service de conseil offert par les magasins physiques : ils vont d'abord se faire conseiller dans un point de vente ...puis effectuent leur achat sur Internet ;

- la plupart des produits *high tech* vendus sur Internet sont des marques connues, ce qui contribue à rassurer le consommateur : seul le canal de vente change et non la qualité intrinsèque du produit. Le raisonnement du consommateur est alors simple : pourquoi payer plus cher en magasin ce qui peut être acheté moins cher, à qualité intrinsèque égale du produit, sur Internet ? Le seul élément qui viendrait dissuader le consommateur d'acheter en ligne un produit brun est relatif à la qualité et à la proximité du service après vente, en cas de défaillance du produit.

La réduction des coûts de distribution par Internet pourrait bientôt franchir une nouvelle étape, avec l'essor de la vente directe entre producteurs et consommateurs (graphique 3). En effet, jusqu'à présent, le commerce en ligne n'a pas véritablement supprimé la fonction de distributeur en tant que telle. Il a simplement modifié sa matérialité : le magasin virtuel a remplacé le magasin physique mais l'intermédiaire reste toujours une interface indispensable entre le client et l'entreprise.

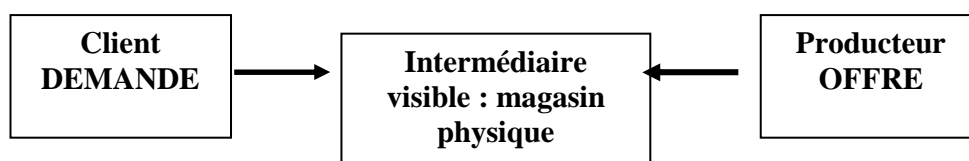
Certains producteurs vendent déjà une partie de leur production directement aux clients, tout en utilisant les services de distributeurs en ligne, mais la tendance à désintermédier la relation entre le client et le producteur pourrait s'accélérer dans un proche avenir sur certains marchés tels que les produits bruns ou l'habillement. Le producteur utiliserait alors Internet comme canal quasi-exclusif de vente, en se contentant par exemple de conserver quelques *show-rooms* pour permettre aux consommateurs de visualiser le produit ou de l'essayer.

Les producteurs s'aperçoivent aujourd'hui qu'Internet permet non seulement de réduire le coût de la distribution (dans la plupart des cas) mais aussi de développer un contact individualisé avec leur client, de mieux cerner ses attentes et de lui proposer le cas échéant des produits sur mesure. En second lieu, l'effet bénéfique d'Internet se concrétise aussi par l'accès à un marché élargi en termes de visibilité des produits et de nombre de consommateurs : le producteur est potentiellement en contact direct avec des millions de consommateurs auxquels il peut présenter sans contrainte de linéaire la totalité de sa gamme de produits. Afin de signaler leur existence aux consommateurs, les producteurs peuvent choisir de recourir à des places de marché (telles que Rakuten au Japon), dont le rôle est de rassembler les acheteurs et les demandeurs potentiels. Ces places de marché permettent également de créer des communautés d'internautes, regroupés par affinité, qui vont donner leur point de vue sur les produits et même parfois participer à leur élaboration collective : les clients entrent alors dans une relation interactive avec le producteur.

Plusieurs initiatives récentes attestent de cet intérêt des producteurs pour une relation directe, désintermédiée avec les clients via Internet. On a ainsi récemment vu apparaître des fabricants de chaussures uniquement en ligne tels que Markowski, qui ne se contentent plus d'être des distributeurs mais de véritables créateurs de chaussure. Markowski, situé sur le segment moyenne-haute gamme, affirme ainsi pouvoir vendre moins cher que dans le commerce traditionnel, en comprimant la marge de distribution<sup>12</sup>. De même, le site internet Easywine4u propose à ses clients les vins dont il est le propre producteur et supprime ainsi la marge des intermédiaires.

#### Graphique 5 : Les trois étapes de la distribution

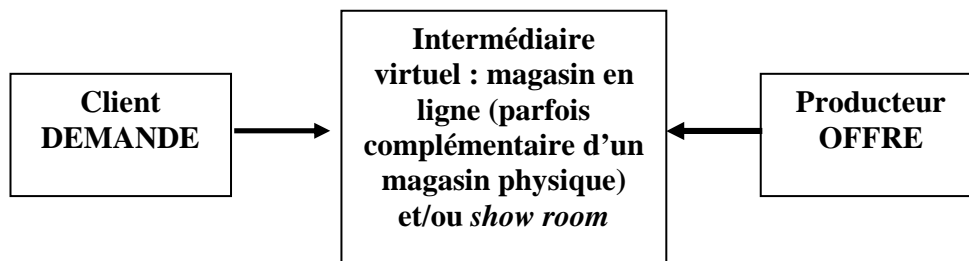
a- La distribution traditionnelle



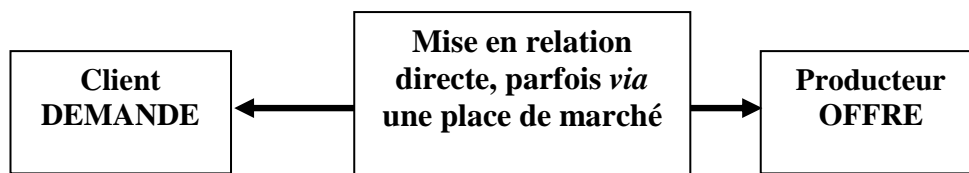
---

<sup>12</sup> Afin de convaincre la clientèle d'acheter sur Internet, Markowski a décidé de porter le délai de rétractation légal de sept à trente jours afin d'étendre la possibilité d'échange ou de remboursement.

b- La distribution virtuelle



c- Vers la suppression du distributeur ?



## 2.2. Le «low cost» dans les services

### 2.2.A La prolifération du «low cost» dans les services

Les services à la personne sont également touchés aujourd'hui par le phénomène «low cost» : hôtellerie, location de voitures, soins corporels, séjours de vacances, coiffure, etc (tableau 6). Le principe fondamental du «low cost» dans les services consiste à simplifier et standardiser l'offre.

Dans le domaine de l'hôtellerie, le groupe français Accor fait figure de précurseur et de *leader* avec la marque Formule 1, lancée dès 1984, mais aussi avec les enseignes Etap Hotel et Motel 6 (aux Etats-Unis)<sup>13</sup>. Le concept d'hôtels à bas coûts se retrouve également chez Easyjet, avec la marque Easyhotel qui connaît une expansion rapide, notamment en Suisse.

Afin de diminuer les coûts et les prix, le «low cost» hôtelier se centre sur le besoin principal du client – celui de dormir à moindre prix – et réduit le service à sa plus simple expression. Il n'offre en général aucune prestation annexe telle que la restauration, l'accueil de nuit (distributeur de clefs) et les services qui seraient proposés sont en option payante (télévision, voire ... nettoyage). La baisse des coûts passe également par une gestion optimisée de l'espace et une construction minimaliste des hôtels : dans le cas des hôtels Easyhotel, la taille

---

<sup>13</sup> Le cas d'Accor est intéressant du point de vue de la stratégie des entreprises : le groupe est en effet positionné à la fois sur la gamme «low cost»/ bas prix ; mais aussi sur les autres segments du marché, dont le très haut de gamme (avec la marque Sofitel).

des chambres varie entre 5,6 et 7,4 m<sup>2</sup> et les chambres ne comprennent parfois pas de fenêtres !

Tableau 6 : Quelques exemples d'enseignes «low cost» dans les services

secteur	Enseignes «low cost»
Séjours vacances	Marmara Koudou
Hôtellerie	Etap Hotel Formule 1 Motel 6 (Etats-Unis)
Location de voitures	Ucar Easy-car Rent à car Sixt Interrent
Coiffure	Tchip coiffure Coiff&co Selfcoiff

Pour ce qui concerne la coiffure, le pari du «low cost» est audacieux, dans la mesure où il s'agit d'une activité fortement intensive en main d'œuvre et où les gains potentiels de productivité semblent à première vue très faibles. Pourtant, plusieurs enseignes se sont lancées avec succès sur le créneau du «low cost», et notamment Tchip Coiffure, qui occupe aujourd'hui une position de *leader*. Le «low cost» dans la coiffure repose sur la combinaison de plusieurs leviers de baisse de coût :

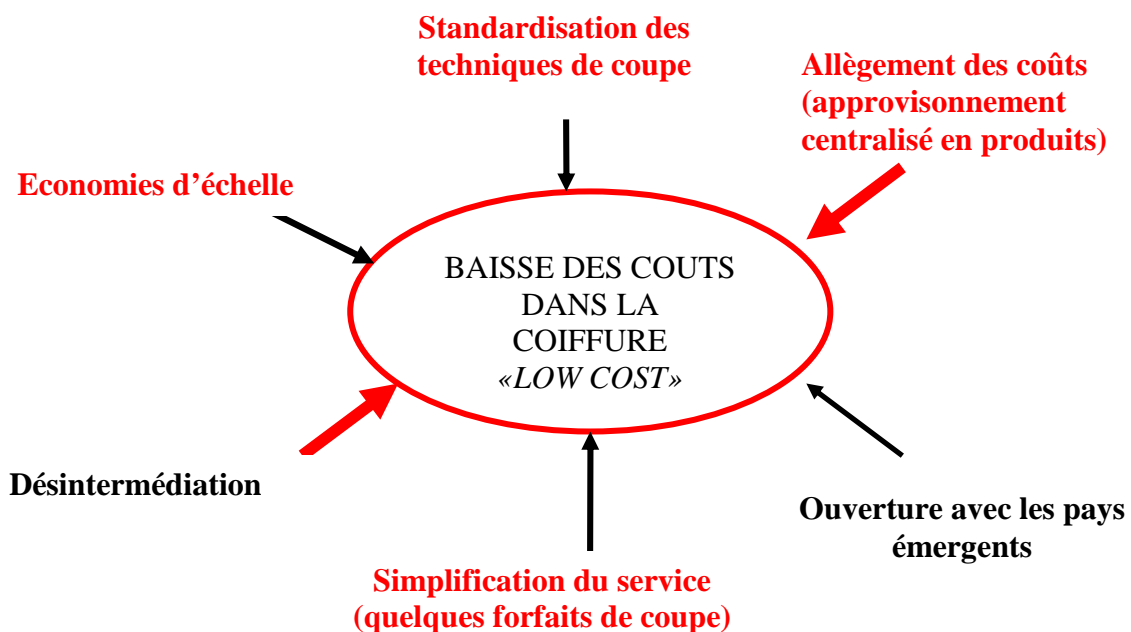
- l'organisation en réseau de franchise permet de bénéficier d'un effet de taille dans les négociations avec les fournisseurs (shampoings, etc), dont ne peuvent jouir les coiffeurs indépendants. Ainsi, Tchip coiffure dispose aujourd'hui d'une force de frappe constituée de plus de 320 points de vente sur l'ensemble du territoire français ;
- la baisse des coûts passe également par un choix minutieux des lieux d'implantation ; il s'agit d'éviter les loyers élevés en centre ville et dans les centres commerciaux, tout en restant à proximité des zones de chalandise ;
- une simplification de l'offre : les salons se spécialisent sur quelques opérations « standards » telles que la coupe de cheveux, l'entretien du cheveu ou les colorations sans changement radical de couleur. Cette simplification de l'offre se traduit d'ailleurs pour le client par une forte visibilité sur le prix : ainsi, dans l'enseigne Tchip coiffure, seuls 4 forfaits sont proposés. Notons également que le service est centré sur l'acte de coiffure en tant que tel, mais se révèle minimaliste sur les services auxiliaires (journaux, boisson, pas de prise de rendez-vous, etc) ;



- des gains de productivité : les méthodes de coupe de cheveux visent à éliminer tous les gestes superflus et permettent ainsi de minimiser le temps passé avec chaque client ;
- une gestion efficace : la gestion en réseau de la franchise, grâce à Internet, permet de faire du « yield management » en temps réel et de relancer les clients lorsque le chiffre d'affaires d'un salon vient à diminuer ;
- une politique salariale incitative : les employés d'un franchisé sont rémunérés en partie sur le chiffre d'affaires et les ventes de produits complémentaires du service (couleurs, shampoings, etc).

Le modèle économique de la coiffure «*low cost*» permet d'afficher des prix très faibles (en moyenne la moitié de ceux d'un coiffeur indépendant), tout en étant rentable ... dès lors que l'enseigne bénéficie d'une taille critique. Parmi les vecteurs de la rentabilité de ces enseignes «*low cost*», mentionnons deux leviers :

- la vente de produits complémentaires du service, sur lesquels la marge réalisée est très élevée (compte tenu d'un faible coût d'approvisionnement et du choix de produits de grande marque) ;
- une politique de volume plus que de marge sur les forfaits de coiffure : le client dépense moins en moyenne que dans un salon indépendant, mais il revient plus souvent dans l'année et se révèle souvent fidèle à l'enseigne. Ainsi, chez Tchicp coiffure, un salon traite entre 800 et 1200 clients par mois, contre 300 en moyenne chez un indépendant, et réalise un chiffre d'affaires mensuel moyen de l'ordre de 280 000 euros contre 100 000 euros pour un salon indépendant.



Pour ce qui concerne la banque, les initiatives de « banque directe » peuvent être considérées à certains égards comme relevant du phénomène «*low cost*». Jusqu'à présent, le modèle

français de la banque de détail s'est appuyé sur un réseau très dense d'agences : notre pays compte plus de 26 000 agences auxquelles il convient d'ajouter les 17 000 points de contact de la Poste. Qui n'a d'ailleurs pas constaté la prolifération des agences bancaires dans sa ville ? Ce mode de distribution génère d'importants coûts fixes, que ce soit en termes de personnel ou de loyers, ce qui ne manque pas de se répercuter dans le prix des services proposés.

Le pari de la banque directe « pure » est de rompre avec ce modèle dominant, en comprimant les coûts fixes grâce à :

- un usage intensif d'Internet, en lieu et place de l'agence. Nous pouvons noter toutefois que la banque directe ne s'appuie jamais exclusivement sur Internet, à l'image du modèle développé par Boursorama Banque : Boursorama a racheté Caixa qui disposait d'un réseau de 55 agences, et en a conservé 20 ; le client peut également s'entretenir par téléphone avec son conseiller ;
- une minimisation des coûts d'exploitation : les demandes des clients sont centralisées auprès de conseillers qui sont spécialisés sur un domaine bancaire. Il n'y a donc aucune duplication des compétences, comme cela est le cas au niveau de chaque agence, et les économies d'échelle peuvent ici jouer à plein ;
- de faibles dépenses de marketing, compte tenu de la notoriété de la marque de la maison mère ou du nom de la banque. Ainsi, Boursorama Banque s'appuie d'abord sur le nom de Boursorama, qui est le site d'informations boursières le plus visité chaque jour en France. La banque bénéficie ainsi du trafic de clients qui vont sur son portail internet de bourse en ligne.

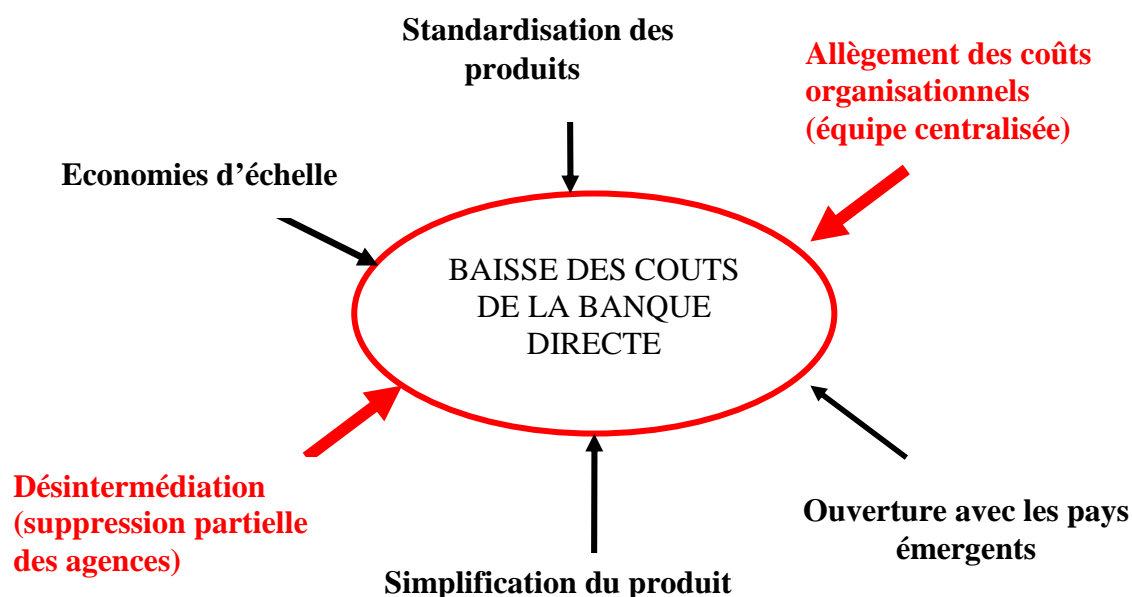
Cette diminution des coûts permet d'afficher, sur certaines prestations, des prix en moyenne plus faibles que ceux offerts par les banques « traditionnelles » (voir chapitre 4). Il convient toutefois de ne pas réduire l'attrait de la banque directe à la seule problématique du bas prix : la banque directe, comme nous l'avons déjà souligné pour le e-commerce, procure également un confort d'usage pour ses utilisateurs, notamment en région urbaine où les déplacements sont coûteux en temps.

Quatre opérateurs (ainsi qu'ING Direct sur les produits d'épargne) tentent aujourd'hui de s'imposer sur ce marché, qui a connu par le passé des échecs cuisants (fermeture de Zeebank, devenue Egg, en 2004). Nous pouvons constater que la plupart de ces banques directes sont d'ailleurs des filiales de grands groupes qui bénéficient :

- de la réputation de leur maison mère dans le métier bancaire, de l'assurance ou du crédit à la consommation (voir tableau 7). Cette forte image de marque rassure le client potentiel quant à la pérennité de l'activité de la filiale de banque directe ;
- d'un réseau d'agences physiques plus ou moins dense, comme dans le cas d'Axa ou d'AGF. La présence de quelques agences est rendu nécessaire par le fait que les clients souhaitent, en certaines occasions, bénéficier d'un contact direct avec un interlocuteur, notamment lorsqu'il procède à un emprunt immobilier.

Tableau 7 : L'adossement des banques directes

Banque directe	Adossement	Réseau d'agences physiques
Axa banque (ex banque directe)	Axa (rachetée à BNP Paribas)	Réseau Axa
AGF banque	AGF	Réseau AGF
ING Direct (uniquement produits d'épargne)	ING	2 agences
Boursorama Banque	Société Générale	20 agences
Monabanq (ex Covofi)	3 Suisses/Cetelem	Aucune agence

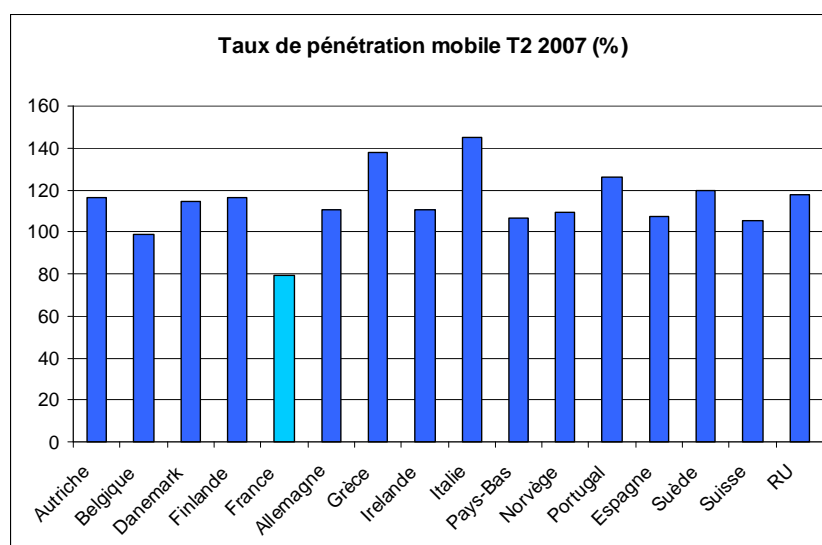


## 2.2.B. Le «low cost» dans la téléphonie mobile

La téléphonie mobile constitue un poste de dépenses en forte croissance pour les ménages français : en 2006, la dépense moyenne mensuelle par ménage a atteint par client 42€ et la dépense par foyer 71€. Depuis 1998, la dépense en téléphonie mobile a été multipliée par six. Au niveau du budget global alloué par les ménages aux services de télécommunication (fixe, Internet et mobile) la téléphonie mobile représente désormais 56%.

Si le poids important de la téléphonie mobile dans le budget des ménages ne fait aujourd'hui aucun doute, la France accuse un certain retard en termes d'équipement : le taux de pénétration métropolitain des téléphones mobiles se chiffre à 80% en septembre 2007, soit le plus bas d'Europe des 27 (graphique 6).

Graphique 6 : Taux de pénétration de téléphonie mobile (T2 2007)



Source Merrill Lynch, Global Wireless Matrix 2Q 07, retraitement ARCEP

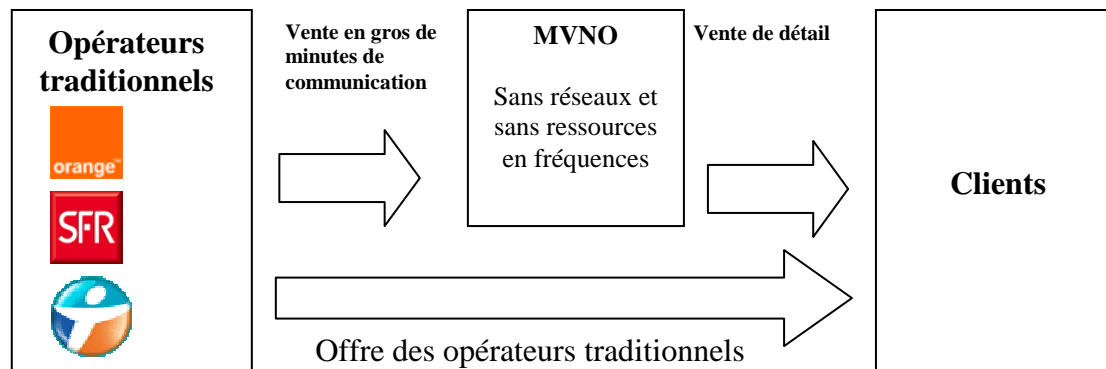
Afin de favoriser le développement de la concurrence dans ce secteur en France, l'ART, l'autorité de régulation du marché des télécommunications (ARCEP aujourd'hui), a proposé en 2005 d'ouvrir le marché aux *opérateurs virtuels*, dits MVNO (*Mobile virtual network operators*)<sup>14</sup>. A l'instar de l'opérateur virtuel Debitel, implanté en France depuis 2004, les MVNO se caractérisent par certains éléments typiques du modèle économique «*low cost*», à savoir une structure de coût allégée et une offre simplifiée par rapport aux opérateurs traditionnels.

Le concept des MVNO repose sur une équation simple : s'agissant d'opérateurs virtuels, ces derniers ne disposent pas de leur propre réseau radio mais achètent des volumes de communication (minutes de voix) et de data (SMS, MMS, Internet) en gros auprès des opérateurs traditionnels pour les revendre ensuite aux consommateurs dans le cadre d'une offre commerciale propre et indépendante (graphique 7).

---

<sup>14</sup> Un communiqué de presse du 17 décembre 2004 indique ainsi que « l'ART propose de désigner Orange France, SFR et Bouygues Telecom comme exerçant une influence significative sur ce marché de gros en métropole et d'imposer à chacun de ces opérateurs une obligation de donner droit aux demandes raisonnables d'accès émanant des opérateurs virtuels (MVNO) souhaitant s'établir sur un réseau hôte. ».

## Graphique 7 : Le modèle économique des MVNO



Soulignons à cet égard que les MVNO utilisant les réseaux radio des opérateurs traditionnels, la qualité de leur service en matière de couverture correspond à celle de l'opérateur qui détient le réseau hôte.

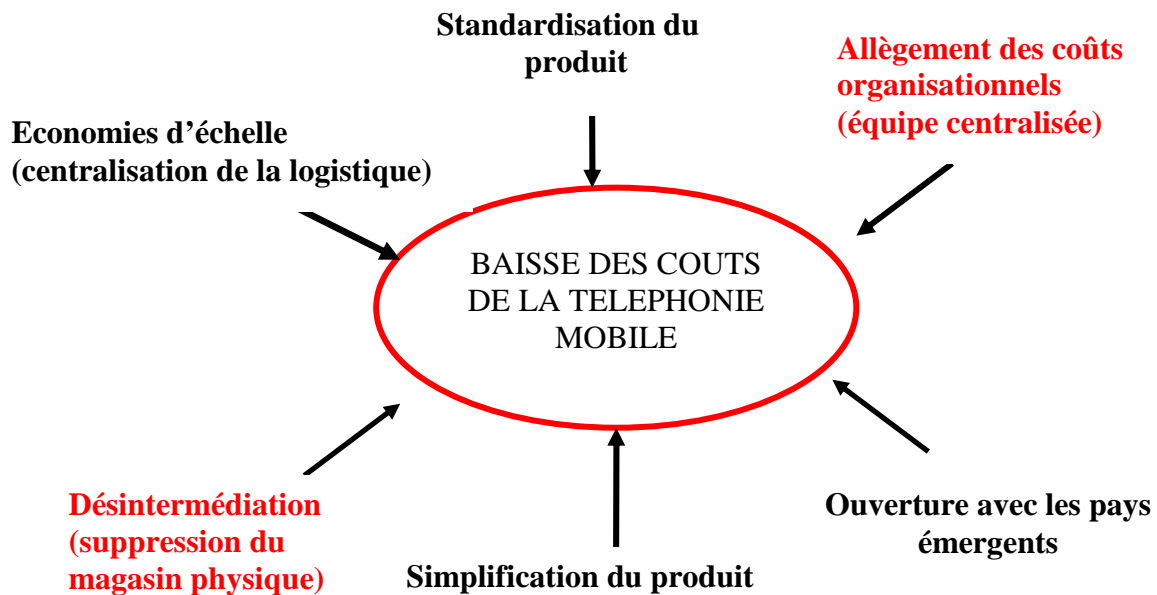
Les sources de baisse de coût sont principalement de deux ordres :

- les MVNO réduisent leurs coûts opérationnels en faisant des économies sur les frais généraux (administratifs notamment), ainsi que les dépenses marketing et publicitaires sont limitées ;

- la relation client est largement désintermédiée. Citons à cet égard l'exemple de Debitel, qui dispose de 80 boutiques contre au moins 500 pour un opérateur de réseau. Nous trouvons donc ici comme élément marquant de la concurrence «*low cost*» un des leviers privilégiés pour baisser les coûts : la désintermédiation avec pour conséquence la suppression de la marge du distributeur. A l'évidence, l'absence de réseau de distribution implique aussi d'importantes économies en termes d'infrastructures d'immobilières et de personnel.

Notons d'ailleurs un phénomène intéressant, à savoir la création de MVNOs sous les enseignes des grands distributeurs, tels que Auchan, Carrefour, tous proposant à présent une offre de téléphonie mobile « virtuelle » au sein de leurs magasins. Ces offres de MVNO bénéficient ainsi d'effets de synergies grâce au recours aux réseaux de distribution étendus de ces enseignes.

Le graphique suivant résume les méthodes sur lesquelles les MVNO s'appuient pour baisser les coûts :



Le niveau des prix négociés des minutes de communication avec le « fournisseur » constitue actuellement le véritable talon d'Achille du *business model* des MVNO car il s'agit d'un coût input non compressible, qui se répercute directement sur le prix de la vente de détail. Autre problème notable, l'échec relatif de leur politique de désintermédiation commerciale. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans le chapitre 6.

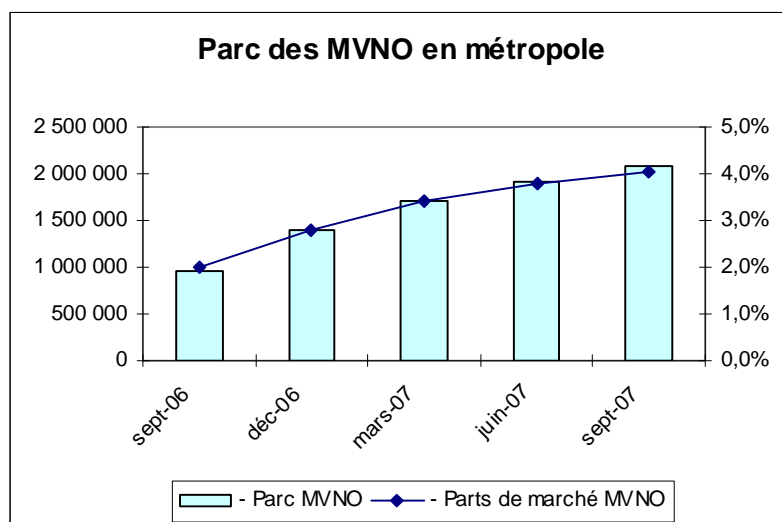
Tableau 8 : L'offre MVNO actuelle en France

Opérateurs « MVNO »	Réseau hôte	Lancement	Affiliation
A-mobile (Auchan Télécom)	SFR	2006	Auchan
Breizh Mobile	Orange	2004	Omer Telecom <sup>15</sup>
Carrefour mobile	Orange	2006	Carrefour
Coriolis mobile	SFR	2006	Vodafone
Debitel	SFR	2004	En processus de rachat par SFR
Mobisud	SFR	2006	Maroc Télécom
Neuf Mobile	SFR	2006	Neuf
NRJ Mobile	SFR	2005	NRJ Group
Tele2 Mobile	Orange	2005	Tele2
Ten	Orange	2006	Racheté par Orange
Transatel	Bouygues Telecom	2002	Transatel
Virgin mobile	Orange	2006	Partenariat entre Virgin et Omer Telecom

<sup>15</sup> Filiale de TPH.

Les MVNO se partagent 2,1 millions de clients au troisième trimestre 2007, soit 4% du parc total d'abonnés mobile en France. La croissance de leur part de marché n'a cessé de se ralentir depuis 2006 (graphique 8).

Graphique 8 : Parc des MVNO en métropole



Source : Arcep, 2007

En termes de ventes brutes, les MVNO affichent actuellement une part de marché de 9.8% dans le segment post-payé, et de 13.5% dans le segment prépayé au troisième trimestre 2007. Le marché des MVNO compte actuellement une dizaine d'opérateurs en métropole<sup>16</sup>, dont le positionnement commercial peut varier considérablement. Ainsi, nous pouvons distinguer plusieurs types d'offre MVNO (tableau 9) :

- les offres des opérateurs indépendants, tels que Debitel, Tele2, Coriolis mobile ; il s'agit d'offres simples et transparentes en post-payé ;
- les offres complémentaires des grands distributeurs, telles qu'évoquées ci-dessus, qui bénéficient de la forte implantation et de la notoriété des enseignes concernées (Carrefour Mobile, Auchan Mobile) ; ce sont des offres de simplicité en prépayé, visant principalement une clientèle pour laquelle l'usage de la téléphonie mobile reste occasionnelle et qui ne souhaite pas s'engager ;
- les offres des opérateurs du fixe, qui complètent leur offre triple-play par la téléphonie mobile (Tele2 Mobile, Neuf Mobile) ;
- Les offres régionales (Breizh Mobile, Mobisud) ou destinées à un public de voyageurs (Transatel) ;
- les offres aux services ajoutées, dont les offres (Ten) et offres à destination des jeunes (Virgin ou NRJ mobile).

<sup>16</sup> Les MVNO actifs sur le trimestre de juillet à septembre 2007 étaient Auchan Télécom, Carrefour mobile, Coriolis, Debitel, Mobisud, Neuf Cegetel, NRJ Mobile, Omer Telecom, Tele2, Ten, et Transatel (source : ARCEP).

Tableau 9 : Les clients ciblés par certains MVNO

Description de l'offre	MVNO	Clients ciblés
L'offre de simplicité en post-payé	Debitel, Coriolis, Tele2	Des clients informés et avisés ; bon niveau de technicité (habitués à faire achats sur Internet) ; à la recherche du meilleur rapport qualité-prix ; des vrais « <i>low cost</i> »eurs
L'offre de simplicité en prépayé - offres complémentaires vendues dans grandes surfaces	A-mobile, Carrefour mobile	Des clients pour qui la téléphonie est un produit de consommation courante
Les offres des FAI <sup>17</sup> - disposent déjà d'une base de clients	Neuf Telecom, Tele2	Les clients existants de ces FAI/opérateurs fixes
Les offres régionales	Breizh Mobile, Mobisud	Les populations régionales et « ethniques »
Les offres aux services ajoutés	Virgin, NRJ (musique, image de marque)  TEN (Internet, chat)  Transatel (offre transfrontalière)	Les jeunes ; aspect ludique, positionnement commercial à travers l'image de la marque ; accent mis sur la messagerie (SMS, MMS)  Les « internautes mobiles »  Les voyageurs

A vrai dire, l'offre MVNO actuelle semble se positionner en grande partie sur des marchés de niche, ciblés selon certains critères géographiques (Breizh Mobile en Bretagne) ou sociodémographiques (NRJ pour les jeunes). Il y a assez peu de chevauchement entre l'offre des opérateurs traditionnels et celle des MVNO ; cette faible substituabilité des offres est principalement favorisée par le fait que le périmètre d'activité des MVNO exclut la réplique exacte des offres commerciales des opérateurs hôtes, soucieux de se prémunir contre la cannibalisation de leurs ventes. Pour le consommateur, faute de mise en concurrence directe, la comparaison entre les offres MVNO et les offres traditionnelles apparaît d'ailleurs difficile. Cette substituabilité limitée s'explique sans doute également, en partie, par une force de vente relativement faible des MVNO comparée à la forte présence de magasins des opérateurs traditionnels, ce qui conduit les MVNO concernés à cibler prioritairement une clientèle réceptive à Internet comme outil de commercialisation.

<sup>17</sup> Fournisseurs d'accès à Internet.



## 2.3. Le «*low cost*» dans l'industrie

Le «*low cost*» ne touche pas seulement les services à la personne mais également de nombreuses industries de biens de consommation, telles que l'automobile, le bâtiment, avec la « maison à bas coût » ou les produits bruns et informatiques<sup>18</sup>.

### 2.3.A La voiture à bas coût

Qui ne se souvient pas durant l'été 2005 du lancement de la Logan, voiture à moins de 8 000 euros proposée par Renault sous la marque Dacia ? L'intention du constructeur était au départ de produire une voiture de grande taille de type berline familiale (plus de 4,20 mètres de longueur) adaptée à une nouvelle clientèle, celle des pays émergents d'Europe de l'Est, dont la capacité à payer est limitée. Mais, contre toute attente, la Logan a séduit rapidement de nombreux clients ... en France : début 2007, La Logan s'était vendue à plus de 400 000 exemplaires en Europe, dont près de 30 000 dans notre pays. La Logan contribue aujourd'hui de manière significative à la croissance des ventes de Renault et les prévisions générales sur le marché automobile à l'horizon 2015 font état d'une forte progression du marché des véhicules à bas prix, notamment dans les pays émergents (Chine, Russie, Inde, etc).

Le succès de la Logan est tel que Renault mène aujourd'hui une politique :

- d'extension de gamme : la marque Logan comprend non seulement la berline de 5 places, mais également le nouveau Logan MCV qui se situe à mi chemin entre le break et le monospace, le Logan *pick up*, et bientôt une version 4x4. Renault s'apprête également à lancer au Brésil un nouveau modèle, la Sandero, au design plus moderne que la Logan et qui sera également offert en Europe à la fin de l'année 2008 ;
- d'augmentation de ses capacités de production, face à une demande non satisfaite.

Dans le cas de la Logan, voiture «*low cost*» destinée en partie aux marchés des pays développés, l'implantation d'unités de production dans des pays émergents joue un rôle déterminant : la voiture «*low cost*» ne pourrait pas être vendue au même prix, si elle était fabriquée en France. D'ailleurs, on peut noter que les nouvelles capacités de production de la Logan destinées au marché d'Europe de l'Ouest, jusqu'ici localisées en Turquie et en Roumanie, seront implantées dans un pays émergent hors d'Europe, le Maroc, dans le cadre d'une zone franche située à Tanger. Une usine d'une capacité de 400 000 voitures par an y sera construite, qui devrait entrer en production dès 2010. Le choix du Maroc et de Tanger en particulier s'explique aisément : il correspond à un compromis entre coût du travail unitaire (c'est-à-dire corrigé de la productivité) relativement faible et une distance géographique raisonnable par rapport à l'Europe. En effet, comme le but est d'exporter 90% de la production vers l'Europe et que la voiture est un produit pondéreux, le choix d'un pays situé en Asie aurait été trop coûteux : nous retrouvons ici l'arbitrage classique entre coût du travail et coût de transport.

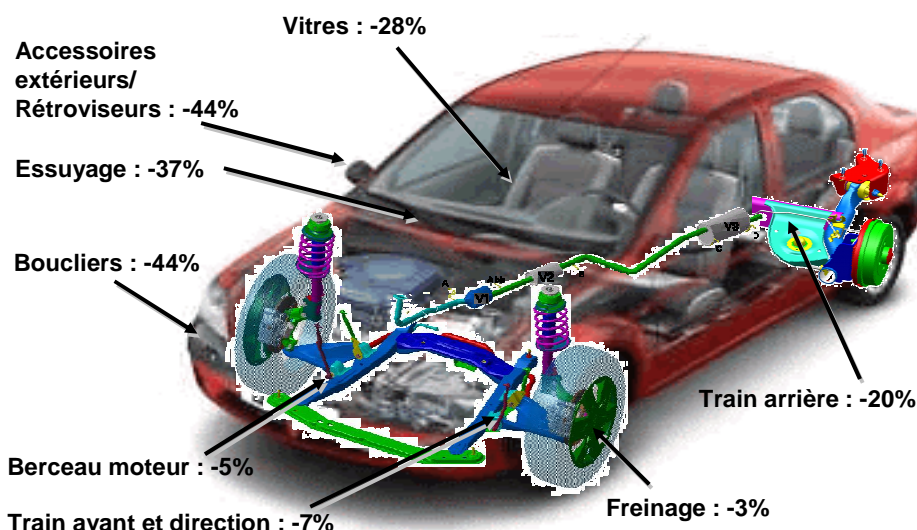
---

<sup>18</sup> Ainsi, Asus a lancé en 2007 son ordinateur portable à bas coût ... au prix de 299 euros.

L'implantation dans des pays émergents n'est toutefois pas la seule explication à la baisse des coûts de production et plusieurs autres leviers sont utilisés :

- une réutilisation de composants qui sortent de la « banque d'organe » commune qui équipe les autres modèles de Renault ;
- une diminution du coût des composants, par un abaissement des coûts logistiques (les fournisseurs sont implantés à proximité de l'usine) et par une redéfinition du cahier des charges avec les sous traitants ;
- une redéfinition des composants de la voiture, dans le sens d'une simplification à l'extrême par rapport à d'autres véhicules de la marque, qui permet de baisser les coûts (graphique 9). Il ne reste que ce qui est jugé essentiel pour le client et/ou obligatoire en termes de normes européennes, notamment de sécurité (freins ABS par exemple, airbags frontaux). Ainsi, sur la version d'entrée de gamme de la Logan (modèle Lauréate), seuls deux niveaux de finition sont proposés et les équipements de série sont minimaux : pas de direction assistée, pas de vitres électriques à l'avant ni de CD-radio, pas de témoins de portes non fermées, etc. Sur le modèle Ambiance, il est possible de disposer en option payante d'une direction assistée, d'un lève-vitre électrique ou d'une radio-CD. A vrai dire, l'accent est mis sur la robustesse du véhicule plus que sur son esthétique ou la palette de ses options : il s'agit de vendre une voiture qui soit non seulement bon marché à l'achat mais également à l'usage ;
- une compression des frais marketing et de publicité : le « *low cost* » automobile aime les « coups médiatiques », qui permettent d'avoir une audience maximale à un coût minimal.

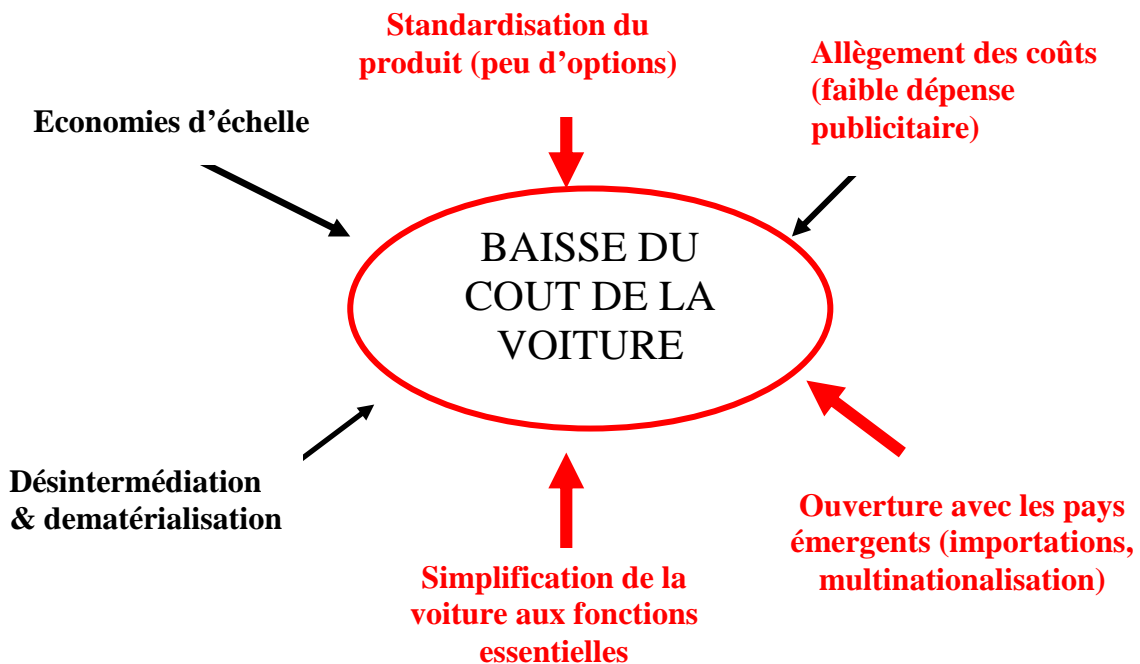
Graphique 9 : Economie de coûts sur certains composants par rapport à la Clio 2



Source : Renault 2007

Cet essor du « *low cost* » va prendre demain une tournure nouvelle avec le projet de plusieurs constructeurs de fabriquer une voiture ...à 3000 dollars. La problématique est toutefois très différente de celle de la Logan, dans la mesure où il s'agit ici de satisfaire une demande dans

les pays émergents tels que la Chine ou l'Inde, avec des contraintes de normes très différentes de celles en vigueur en Europe.



Il est parfois avancé que l'essor de la voiture à bas coût se ferait au détriment de l'emploi en France. Nous serions en quelque sorte contraints de choisir entre l'intérêt du consommateur et celui des salariés. Il nous semble que ces craintes restent largement infondées :

- un modèle comme la Logan ne peut pas être assemblé en Europe de l'Ouest, si l'on souhaite offrir un coût de production plus faible ;
- une part de la valeur ajoutée d'une voiture assemblée dans un pays émergent provient en réalité de sites localisés en Europe : certains composants complexes sont en effet fabriqués dans les pays développés, puis exportés vers l'usine d'assemblage. De plus, il ne faut pas oublier que la mise au point d'un modèle tel que la Logan nécessite la mobilisation de « matière grise » (designers, ingénieurs), ce qui a un impact positif sur l'emploi qualifié dans les pays développés.

### 2.3.B La maison à bas coût

Le logement constitue le principal poste de dépense des ménages français et cette part est d'autant plus importante que le niveau de revenu est faible. Il n'est donc guère surprenant que le concept du bas coût commence à faire ses débuts sur le marché de l'immobilier en France<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Cette tendance n'est pas spécifique à la France : nous la retrouvons également en Scandinavie, avec le lancement en 2002 par le *leader* suédois du BTP Skanska et le géant du meuble Ikéa du concept « Boklok » qui signifie « vivre malin ». Les deux entreprises s'appêtent aujourd'hui à pénétrer le marché anglais.

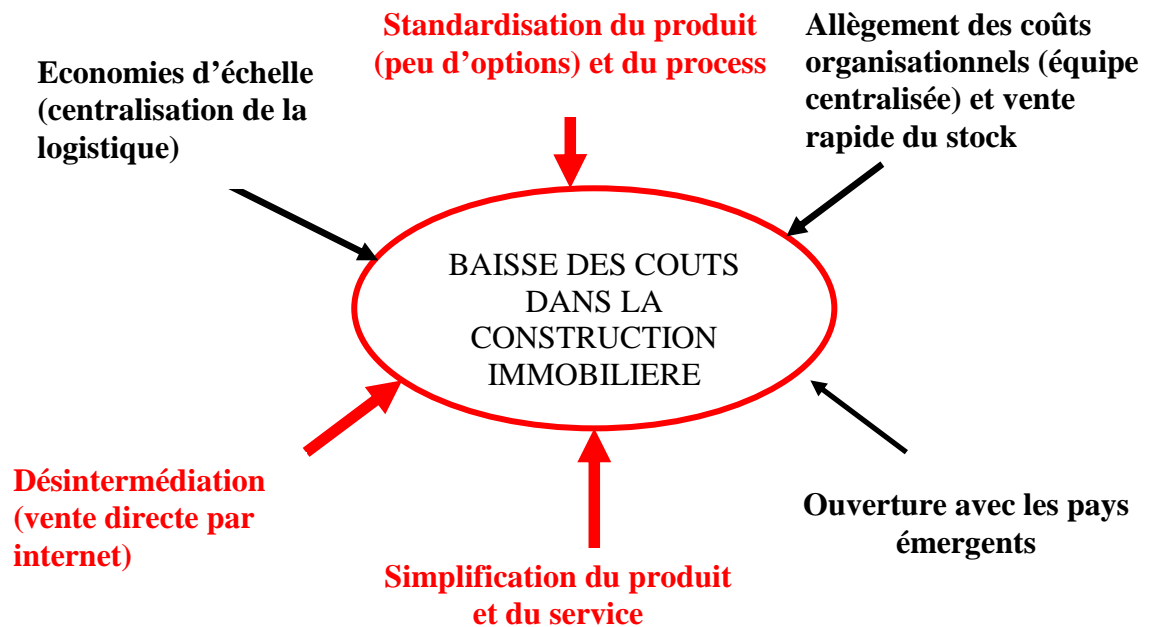
La société *Maisons ELIKA*, filiale de Bouygues Immobilier, propose depuis 2006 la maison «*low cost*» : 4 pièces, 83m<sup>2</sup>, le tout à 145 000 €, y compris le terrain.

Au départ de l'idée lancée par le géant de l'immobilier français : le constat que 50% des ménages français, disposant d'un revenu inférieur à 2 500 € net par mois, sont locataires dans le privé, et font face à une offre insuffisante de logements en vente adaptés à leur budget. Si le prix du loyer en France a subi une véritable inflation ces dernières années, l'accès à la propriété reste difficile en raison d'un coût d'acquisition souvent prohibitif et des montages financiers perçus comme complexes (choix du taux d'intérêt, coût de l'assurance, part de l'apport personnel, etc.). N'omettons pas de préciser, à cet égard, que la part des propriétaires parmi les ménages en France se situe à 57% et est moindre que dans d'autres pays européens, tels que le Royaume-Uni (70%), l'Italie (70%) ou l'Espagne (83%).

Souvenons-nous de l'appel de Jean-Louis Borloo en 2005, alors ministre du logement, qui demandait aux constructeurs d'immobilier et aux collectivités locales de favoriser le développement d'une offre de logements plus accessible (« la maison à 100 000 € »). Faisant écho à cet appel, les Maisons ELIKA ciblent aujourd'hui le besoin des classes moyennes en quête d'un premier investissement immobilier et s'engagent à respecter le cahier de charges défini par le programme « Borloo », notamment en termes d'éligibilité des clients. La société s'appuie sur quatre leviers principaux pour réduire ses coûts et nous retrouvons ici les outils « habituels » de la formule «*low cost*» :

- la standardisation : les maisons sont construites sur la base d'un modèle unique. Seuls deux types de logements sont proposés : des maisons de 4-5 pièces avec jardin ; de petits logements collectifs associant 2 à 3 studios. Les variantes en termes de couleur et d'agencement (pente des toits et enduits uniformes, etc.) sont des plus limitées. Nous sommes bien loin de l'économie de prototype qui consiste à individualiser les maisons en fonction des préférences du client ;
- la production industrielle de toutes les parties de la maison, rendue possible grâce à l'unicité conceptuelle du produit et qui permet de dégager d'importantes économies d'échelle. De plus, le recours à des structures en bois, matériau souple à travailler, permet également de réaliser des économies d'usinage ;
- les maisons Elîka sont construites sous la forme de lotissements comprenant 40 à 50 constructions, ce qui permet d'économiser sur des coûts fixes tels que la voirie, l'assainissement ou le raccordement électrique. A nouveau, nous constatons que le modèle de la maison à bas coûts remet en cause le principe de la maison individuelle isolée de son entourage ;
- la commercialisation par Internet : celle-ci permet de réaliser des économies sur les frais d'agence immobilière. Notons par ailleurs que l'offre en ligne comprend également l'accès à des options de financement. Précisons toutefois que le recours à Internet comme canal de distribution dans le secteur immobilier a une limite : l'acte d'achat, dernière étape du parcours Internet du client (saisie du dossier en ligne par le client, constitution du panier de maisons préférées, dépôt du dossier en ligne et traitement par Maisons ELIKA) correspond à une acquisition immobilière traditionnelle, avec signature d'un contrat de réservation à envoyer et un acte de vente authentique devant notaire ;

- une structure organisationnelle allégée et rationalisée : elle est la conséquence directe de la vente en ligne, qui a permis de centraliser la gestion électronique du parc Elîka pour toute la France à Malakoff, où 40 personnes devraient être embauchées à terme.



Si l'apparition de l'offre immobilière «*low cost*» représente un développement sans doute intéressant, voire prometteur, deux obstacles pourraient freiner l'essor de ce phénomène. D'abord, les propriétaires ne pourraient se faire que difficilement à l'uniformité des maisons au sein de leurs lotissements, étant donné que le logement et sa localisation constituent, avec la voiture, un élément de forte différenciation sociale. Ensuite, l'acquisition d'un bien immobilier a un enjeu financier et psychologique important pour l'acquéreur : le recours par Internet, même limité à seulement quelques étapes primaires de la commercialisation, pourrait rencontrer des réticences auprès d'une partie de la clientèle.

## Résumé du chapitre 2

■ Aujourd'hui, le «*low cost*» est un phénomène en expansion, qui se généralise et s'étend à tous les secteurs. Les facteurs ayant conduit à l'essor de l'économie à bas coûts sont multiples : du côté des consommateurs, les contraintes budgétaires et la stagnation du pouvoir d'achat ont favorisé une consommation de produits «*low cost*» sans complexes, qui se caractérise par la recherche continue des meilleures affaires et parfois par un recentrage sur des produits plus basiques. Du côté des entreprises, le progrès des technologies d'information et de télécommunication ont permis d'améliorer la rationalisation des processus de production et de distribution, alors que la multinationalisation ouvre l'accès à une main-d'œuvre sensiblement moins chère.

■ Dans la distribution, la baisse durable des coûts réside dans la maîtrise totale et la rationalisation rigoureuse de toutes les étapes du processus de production et de distribution, comme c'est le cas des enseignes de mode à bas coût. Dans le cas particulier du «*hard discount*» alimentaire, l'objectif principal pour les enseignes de ce type consiste à proposer aux clients le meilleur rapport qualité-prix possible. Alors que les produits offerts en «*hard discount*» sont en règle générale équivalents aux marques nationales, la baisse des coûts, qui permet de baisser les prix, passe notamment par une réduction de l'assortiment, par des économies au niveau de l'aménagement du magasin et par un allègement de la structure organisationnelle.

■ Si le commerce en ligne est parfois associé au modèle économique du «*low cost*», il importe de souligner que les deux concepts ne se confondent pas. Cependant, il est vrai que l'*e-commerce* possède certaines caractéristiques grâce auxquelles les commerçants en ligne peuvent réduire sensiblement leurs coûts par rapport à l'offre traditionnelle. Il convient d'évoquer notamment une logistique et une gestion centralisées, permettant des économies d'échelle non-négligeables. En outre, le recours à Internet permet aux entreprises 1/ de faire des économies grâce à la « virtualisation » du magasin physique (dématérialisation), voire 2/ de supprimer complètement le rôle du distributeur comme intermédiaire entre elles et le client (désintermédiation). Si le consommateur bénéficie parfois d'un prix plus faible en faisant ses achats en ligne, il est important, à cet égard, de distinguer entre une baisse de prix induite par une réduction des coûts, et une baisse de prix résultant d'une intensification de la concurrence.

■ Dans le cas des services à la personne, le maître-mot porte sur une offre à la fois simplifiée et standardisée. Toutes les prestations qui ne sont pas directement liées au service « central » sont disponibles en option payante. Un cas surprenant du «*low cost*» dans les services est celui de la coiffure à bas coûts : si cet exemple pourrait paraître anecdotique, son analyse est instructive, dans la mesure où le succès de cette formule témoigne de l'universalité du concept «*low cost*». Dans le cas de la banque sans guichets, nous trouvons à nouveau les atouts de la « virtualisation » de l'interface entre le client et l'entreprise comme levier pour baisser les coûts. Dans la téléphonie mobile, la concurrence «*low cost*» est restée relativement discrète à ce jour. Les entreprises dont le fonctionnement s'apparente en quelque sorte à une formule «*low cost*» sont les MVNO : il s'agit d'opérateurs « virtuels », qui achètent des minutes de communication en gros auprès des opérateurs historiques pour les commercialiser ensuite sous leur propre enseigne.

■ Dans les secteurs industriels, le concept de bas coût peut être associé au lancement de la Logan, voiture «*low cost*» emblématique. Le constructeur français s'appuie sur un modèle de voiture simplifié à l'extrême, la multinationalisation de la production vers des pays à bas coûts et un système sophistiqué de recyclage des composants issus d'autres modèles. Si la conception du produit « voiture » est réduite à l'essentiel, celle-ci ne fait toutefois aucune concession en matière de sécurité. Le «*low cost*» s'est également imposé, récemment, sur le marché de l'immobilier. Pour pouvoir offrir la maison «*low cost*», Bouygues s'appuie sur un produit basique et uniforme, une gestion centralisée des achats et des ventes, ainsi que sur une maîtrise de toutes les étapes de production.





**Partie 2**  
LE «*LOW COST*», UNE OPPORTUNITE POUR LE  
POUVOIR D'ACHAT



## Chapitre 3 Des billets d'avion pour tous !

En quoi le «*low cost*» aérien influence-t-il le pouvoir d'achat des consommateurs et les comportements de demande ?

Dans un premier temps, il convient de considérer l'effet *direct* de la concurrence des compagnies «*low cost*» sur le consommateur. Tout d'abord, celles-ci peuvent permettre aux clients habitués aux offres des transporteurs traditionnels de voyager moins cher. Cependant, si le «*low cost*» aérien constitue pour certains une alternative pour voyager en avion moins cher, pour d'autres, il permet de voyager en avion tout court, car en l'absence de «*low cost*», ces passagers seraient privés d'une offre de billets d'avion abordables et seraient contraints de reporter leur choix vers d'autres moyens de transport ou de renoncer au déplacement.

Ceci étant, il est important de préciser que le «*low cost*» ne se traduit pas toujours par des prix bas pour les voyageurs. Dans le secteur aérien, où l'offre de places disponibles sur un vol donné est par définition restreinte, l'accès aux tarifs les plus intéressants est soumis à conditions. Les prix de l'offre «*low cost*» peuvent en effet varier considérablement. Ce chapitre s'attache à mettre au jour la variabilité du prix des billets d'avion «*low cost*».

Une question récurrente sur les «*low cost*» concerne la sécurité en vol. Est-il moins sûr de prendre un avion «*low cost*» ? Ce chapitre tient compte des craintes parfois exhibées à l'égard des transporteurs à bas coûts et les relativise en s'appuyant sur un raisonnement à la fois analytique et empirique. Il nous semble important de souligner que les méthodes auxquelles le «*low cost*» a recours pour bénéficier d'économies de coûts ne touchent pas à la sécurité des passagers.

Si nous pouvons relativiser le risque de sécurité des compagnies «*low cost*», les questions portant sur la transparence des offres proposées sur Internet ainsi que sur le service-client semblent plus légitimes. Parfois, il y a des écarts considérables entre le premier prix affiché sur les sites de vente en ligne et le montant effectivement dû. Par ailleurs, nous n'omettons pas de faire le point sur le service « après-vente » en cas d'annulation ou de retard de vol.

Outre les effets directs de la concurrence «*low cost*» sur l'offre de billets d'avion moins chers, le «*low cost*» aérien a également des effets indirects, bénéfiques, sur le développement local : celui-ci passe d'une part par l'essor d'aéroports secondaires et, d'autre part, par l'ouverture de nouvelles liaisons, créant un flux de touristes et visiteurs capable de revivifier des régions entières.

### 3.1. Une opportunité pour les consommateurs

Le développement du «*low cost*» aérien peut constituer une réelle opportunité pour le pouvoir d'achat des Français, et ce à double titre :

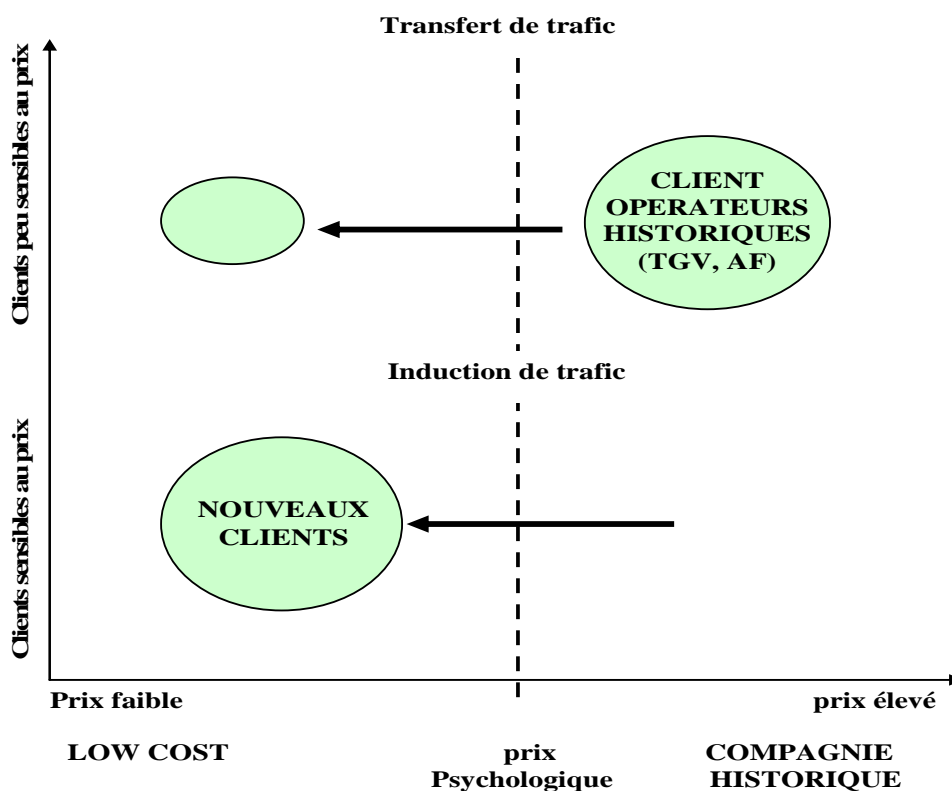
- par une politique de prix bas (souvent inférieurs à un prix psychologique de 100 euros), le «*low cost*» permet de révéler une demande latente, notamment provenant d'une clientèle dite « loisir » ou de « *visiting friends and relatives* ». Le bas prix crée alors le marché : on parle d'une « demande d'induction » ;

- par le «*low cost*», lorsqu'il évolue sur des lignes déjà opérées par des transporteurs « classiques », permet de satisfaire le besoin de se déplacer rapidement à un prix plus faible. Cet effet résulte à la fois de coûts de production plus faibles, mais aussi d'un effet de concurrence, qui oblige les opérateurs traditionnels à réagir, soit en baissant leurs prix, soit en augmentant la qualité de leurs services (notamment en augmentant la fréquence des vols).

Le graphique 1 explicite ces deux aspects, différents par nature :

- *L'induction de trafic* : la baisse du prix en-dessous d'un certain seuil psychologique crée un nouveau marché, qui s'adresse aux clients pour lesquels les prix étaient auparavant prohibitifs ;
- *Le transfert de trafic* : certains clients de l'opérateur historique, aérien ou non, choisissent de voyager sur le «*low cost*», lorsque les deux opérateurs évoluent sur la même ligne. Tel est par exemple le cas des lignes Orly-Toulouse ou Orly-Nice aujourd'hui.

Graphique 1 : Induction et transfert de trafic



### 3.1.A Quand le «*low cost*» crée la demande ...

La force du «*low cost*» aérien consiste sans doute à créer le besoin de voyager chez les consommateurs. En effet, on peut considérer que chaque ménage dispose d'un budget « loisirs » qu'il affecte à différents postes de dépenses telles que les sorties culturelles

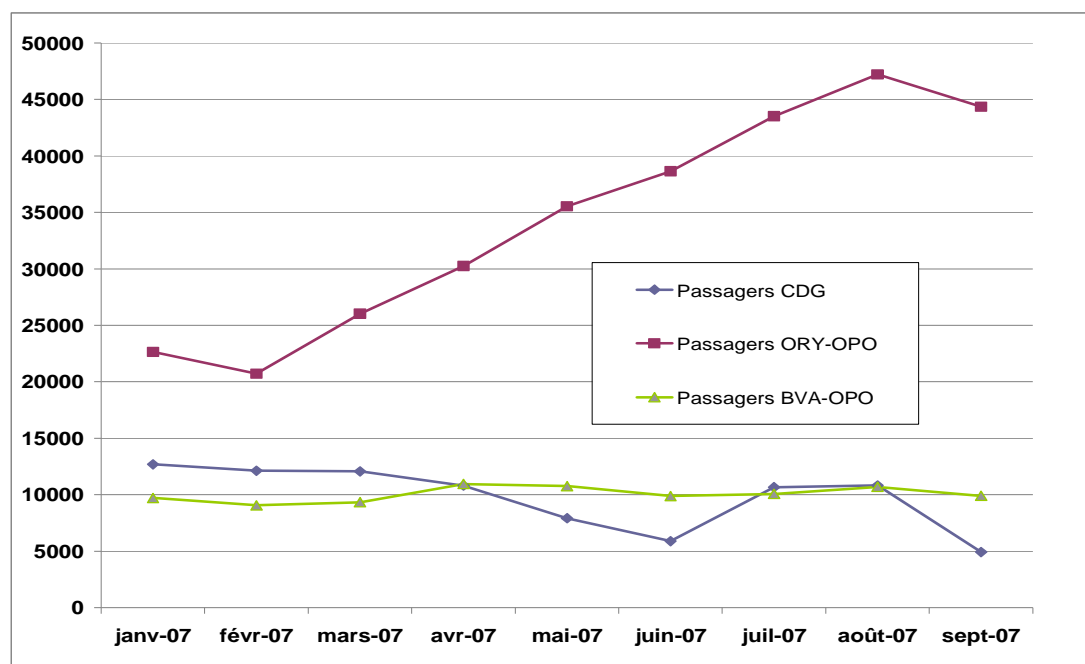
(cinéma), le restaurant, l'achat de produits bruns (écran plat, consoles de jeu) mais également escapades et séjours courts. Dans ces conditions, la variable prix constitue un critère décisif de choix, beaucoup plus que la nature du produit même : à la limite, le ménage choisira entre un week-end à Cracovie et l'achat d'une console de jeux, en fonction du prix.

Nous pouvons noter d'ailleurs que ce comportement des consommateurs rend la demande de «*low cost*» aérien extrêmement volatile, et ce double titre :

- entre destinations touristiques : par exemple, si le prix d'un billet «*low cost*» pour Cracovie venait à augmenter, les clients potentiels se tourneraient immédiatement vers de nouvelles destinations. Le «*low cost*» exprime en réalité un besoin latent de voyager, quelle que soit la destination. Paradoxalement, alors que Dublin n'est pas équivalent à Porto pour un homme d'affaires, les deux villes sont implicitement « substituables » pour le touriste du «*low cost*»...
- au niveau agrégé, la demande de voyages touristiques étant très sensible au prix, une hausse, même faible du prix, peut entraîner de fortes variations des volumes. On peut constater en effet que l'élasticité de la demande au prix est traditionnellement forte en matière de transport aérien de tourisme : elle est toujours supérieure à l'unité. Par exemple, la plupart des études économétriques trouve une élasticité (en valeur absolue) comprise entre 1,3 et 1,7. Cela signifie tout simplement qu'une hausse de 1% du prix du billet pourrait conduire à une baisse de la demande comprise entre 1,3% et 1,7%. Ces statistiques ne portent d'ailleurs pas spécifiquement sur les compagnies «*low cost*» et on peut raisonnablement supposer que la valeur des élasticités est même supérieure dans le cas des transporteurs à bas coûts.

L'exemple de la liaison Paris-Porto, desservie par Transavia depuis mai 2007, met en relief ce phénomène de demande « induite ». En accord avec les développements précédents, il peut être supposé que la plus grande partie des clients de Transavia voyageant entre Orly et Porto sont des clients nouvellement acquis pour des voyages en avion vers le Portugal. En conséquence, suite à l'arrivée de Transavia, le marché des liaisons Paris-Porto s'est agrandi, plutôt que de faire l'objet d'une redistribution des parts de marché entre concurrents. Comme le met en évidence le graphique 2, le volume de passagers transportés de Paris-Orly (ORY) vers Porto (OPO) a enregistré une forte hausse durant le premier semestre de 2007. Malgré cette hausse au départ d'Orly, l'évolution du trafic vers Porto à partir de CDG et de Paris-Beauvais a été peu affectée. S'il est toutefois possible d'observer une légère tendance à la baisse du volume de passagers sur CDG-OPO, l'ampleur de cette dernière n'est pas comparable à la hausse du nombre de passagers partant d'Orly.

Graphique 2 : L'induction de demande sur Paris-Porto



Source : Transavia 2007

### 3.1.B «Low cost» = prix bas ?

Le «*low cost*» a entraîné une baisse significative du prix moyen des vols court ou moyen courrier. Cette baisse résulte d'un double phénomène :

- la baisse de coûts permet aux «*low cost*» de proposer des prix très compétitifs, tout en dégagant une marge positive : c'est l'effet coût ;
- le «*low cost*» entraîne un effet de concurrence, surtout dans le cas français, marché longtemps marqué par l'hégémonie d'un seul opérateur. Cet effet concurrence a particulièrement joué sur les lignes où Air France s'est soudainement trouvée confrontée à l'arrivée d'un «*low cost*» (à l'image de Paris-Nice, où opère aujourd'hui Air France, mais aussi Easyjet). En effet, l'entrée d'un «*low cost*» a parfois conduit l'opérateur historique à baisser ses prix pour tenir compte de ce nouveau contexte concurrentiel.

Pour mesurer l'ampleur de l'écart de prix d'un billet «*low cost*» avec un billet d'opérateur traditionnel, nous avons comparé les prix sur plusieurs lignes où opéraient à la fois Easyjet et Air France. Il est important de souligner que la méthodologie retenue dans le choix des lignes et des dates permet d'établir une véritable comparaison. En effet, nous avons choisi :

- les mêmes aéroports de départ et d'arrivée, en prenant le soin notamment de distinguer Charles de Gaulle (CDG), qui est un *hub* parisien, avec une clientèle bien spécifique, et Orly, qui est un aéroport essentiellement national. Ainsi, nous avons considéré la concurrence entre Easyjet et Air France sur CDG-Nice et sur Orly-Nice. Voilà pourquoi nous avons écarté Ryanair de notre analyse comparative, dans la mesure où l'aéroport Beauvais n'est sans doute pas substituable aux aéroports parisiens ;

- des créneaux relativement comparables, même s'ils ne sont pas identiques. Ainsi, pour les vols nationaux, nous avons pris des plages horaires de départ avant 10h du matin, et des plages horaires de retour après 17h. Pour les vols européens (Milan-Malpensa et Lisbonne), nous avons pris des plages horaires de décollage avant 11h et de retour le lendemain après 15h ;
- le même profil de client : nous avons pris le cas d'un adulte qui recherche le billet le moins cher (et non le billet le plus flexible). Il est supposé que cette personne souhaite faire l'aller-retour dans la journée sur un vol national. Dans le cas d'un vol sur Milan ou Lisbonne, nous avons considéré que cette personne reste une nuit sur place ;
- des dates de réservation identiques, échelonnées sur cinq mois ;
- les mêmes modes de réservation, à partir des sites Internet des deux opérateurs.

On pourrait nous objecter que les différences de prix entre Air France et Easyjet pour une même destination reflètent non seulement des différences de coût, mais également des différences de taux de remplissage des avions. En effet, si l'avion d'Easyjet se remplit moins vite que celui d'Air France, il est logique que le prix du premier soit moins élevé que celui du second. Cette critique ne nous semble pas fondée dans la mesure où le taux de remplissage des avions «*low cost*» est en général supérieur à celui d'Air France.

Autre critique possible : le prix du billet d'Easyjet n'intègre pas la prime de *hub*, qui permet en effet à un voyageur atterrissant à Roissy de prendre rapidement une correspondance. Cet argument n'est toutefois pas recevable sur les lignes Orly-Toulouse et Orly-Nice mais reste pertinent pour les lignes Paris-Milan et Paris-Lisbonne.

On pourrait également objecter que les différences de prix reflètent les différences de fréquence des vols. Par exemple, sur Orly-Toulouse, Air France est en mesure d'offrir un vol toutes les demi-heures pendant la journée, ce qui procure une réelle utilité pour le voyageur. En effet, un client d'Air France qui aurait manqué son vol de 8h30 à tout loisir de décoller dès 9h00 et de limiter ainsi son retard. La fréquence a aussi un prix. Si cet argument est recevable sur Orly-Toulouse et Orly-Nice, il est toutefois moins pertinent sur des lignes telles que Paris-Lisbonne.

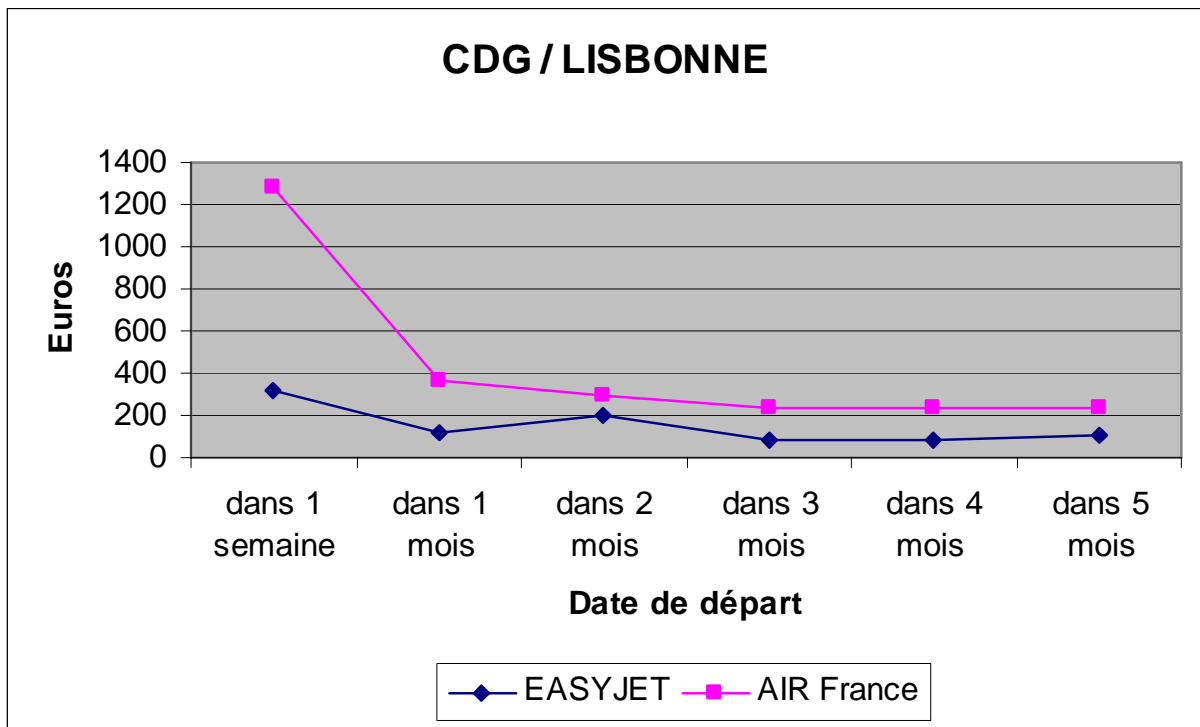
En dernier lieu, le prix du billet d'Easyjet n'intègre pas les services annexes, tels que la restauration à bord. Cet argument reste toutefois mineur, en particulier pour les vols domestiques, et ne suffit pas à lui seul à expliquer les écarts de prix. Notons également en matière de services que nous avons pris en compte l'option bagages, qui est payante chez Easyjet (9 euros pour un aller-retour), alors qu'elle est incluse dans le prix du billet d'Air France.

Ces précisions méthodologiques étant faites, que constatons-nous ?

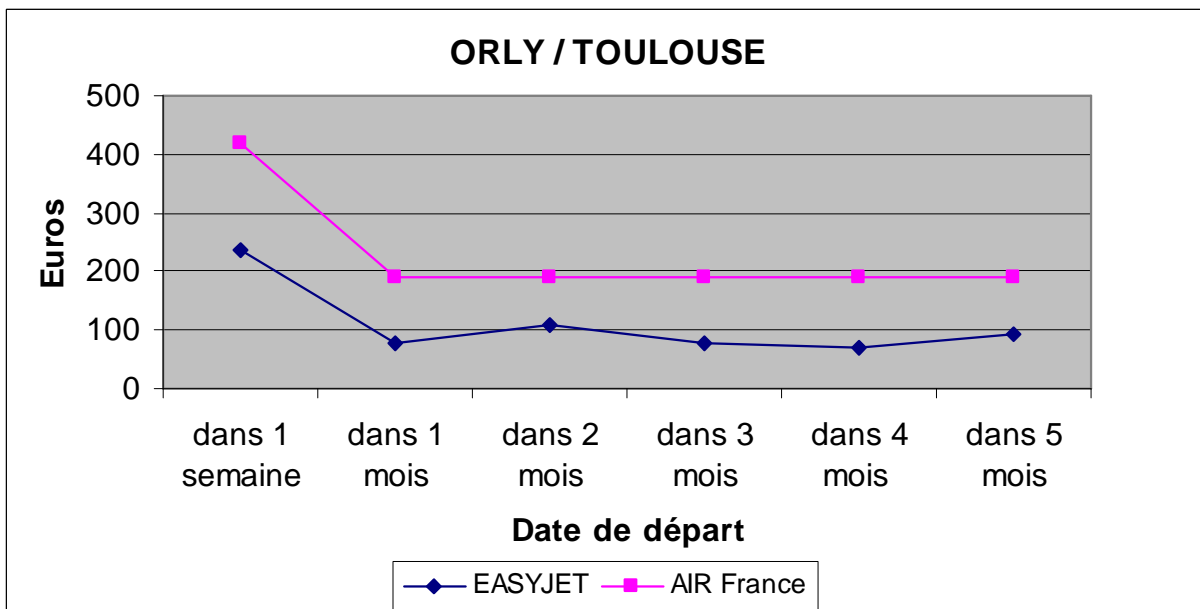
Si le prix d'Easyjet, tout comme celui d'Air France, varie selon les dates de réservation, il existe un différentiel de prix important entre les deux opérateurs, toujours à l'avantage de l'opérateur «*low cost*». En effet, le prix d'Easyjet, toutes lignes et dates confondues, se révèle en moyenne 60% moins cher que celui d'Air France (graphiques 3a, 3b, 3c, 3d, 3e et annexe 6). Cette moyenne cache il est vrai de fortes disparités sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement : en effet, si le prix d'Easyjet peut représenter 10% de celui d'Air France, dans

certains cas, il peut également augmenter fortement pour atteindre jusqu'à 90% du prix d'Air France<sup>20</sup>.

Graphique 3a : Différentiel instantané de prix entre Air France et Easyjet sur CDG/Lisbonne



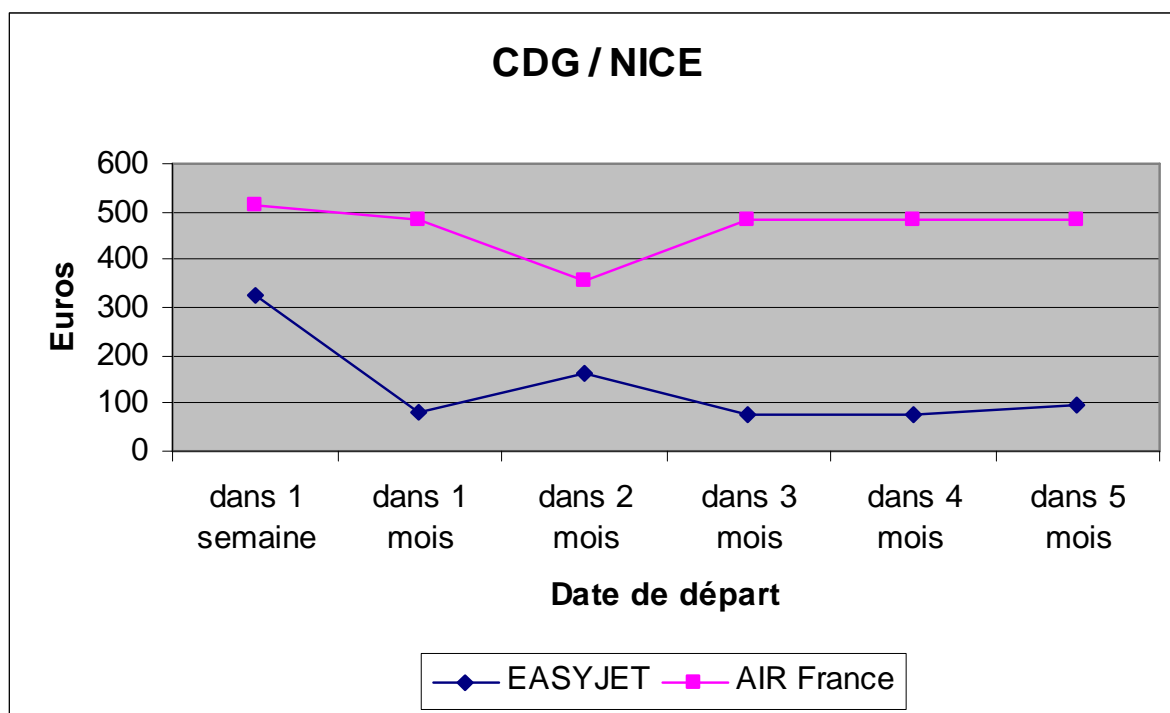
Graphique 3b : Différentiel instantané de prix entre Air France et Easyjet sur Orly/Toulouse



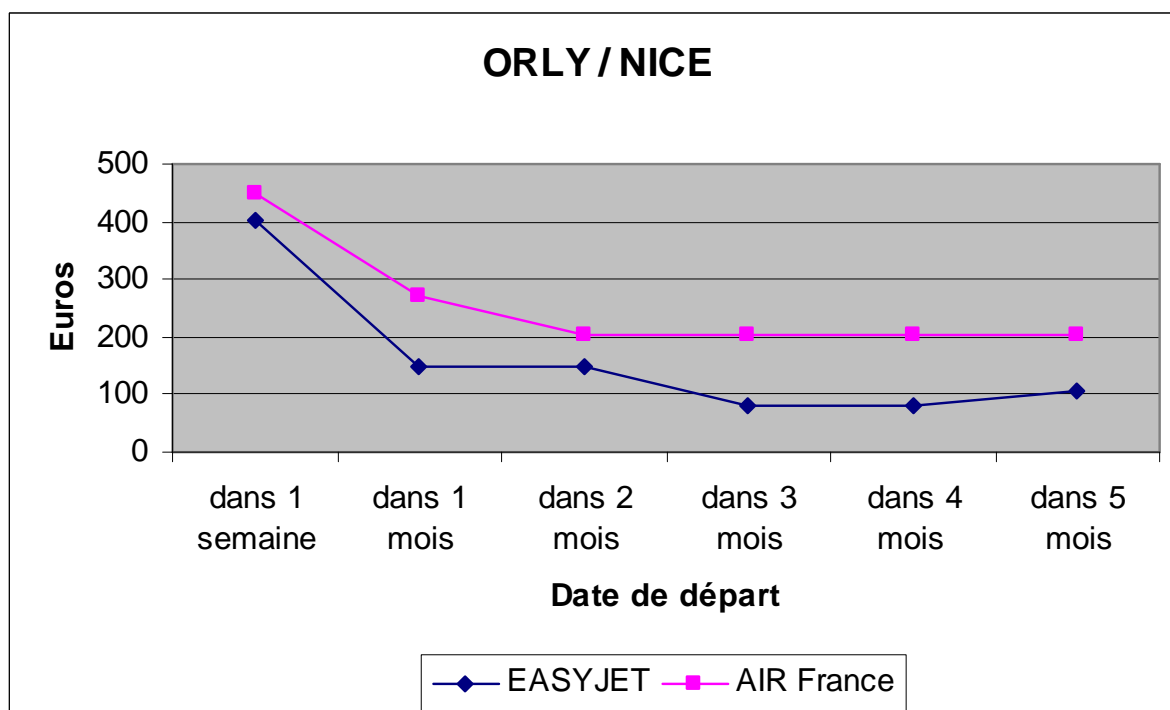
<sup>20</sup> Il est même possible que les prix d'Easyjet soient parfois supérieurs à ceux d'Air France, notamment pour des départs au dernier moment, même si nous n'avons pas eu à connaître ce cas de figure dans le cadre de notre étude empirique.



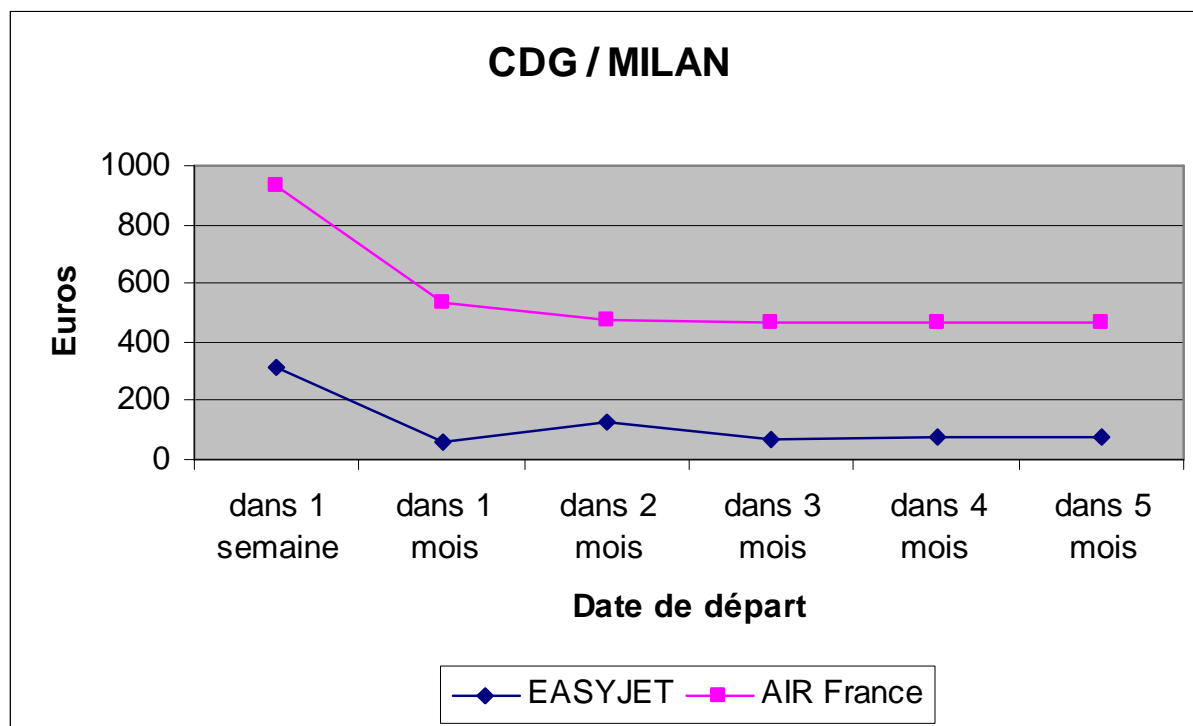
Graphique 3c : Différentiel instantané de prix entre Air France et Easyjet sur CDG/Nice



Graphique 3d : Différentiel instantané de prix entre Air France et Easyjet sur Orly/Nice

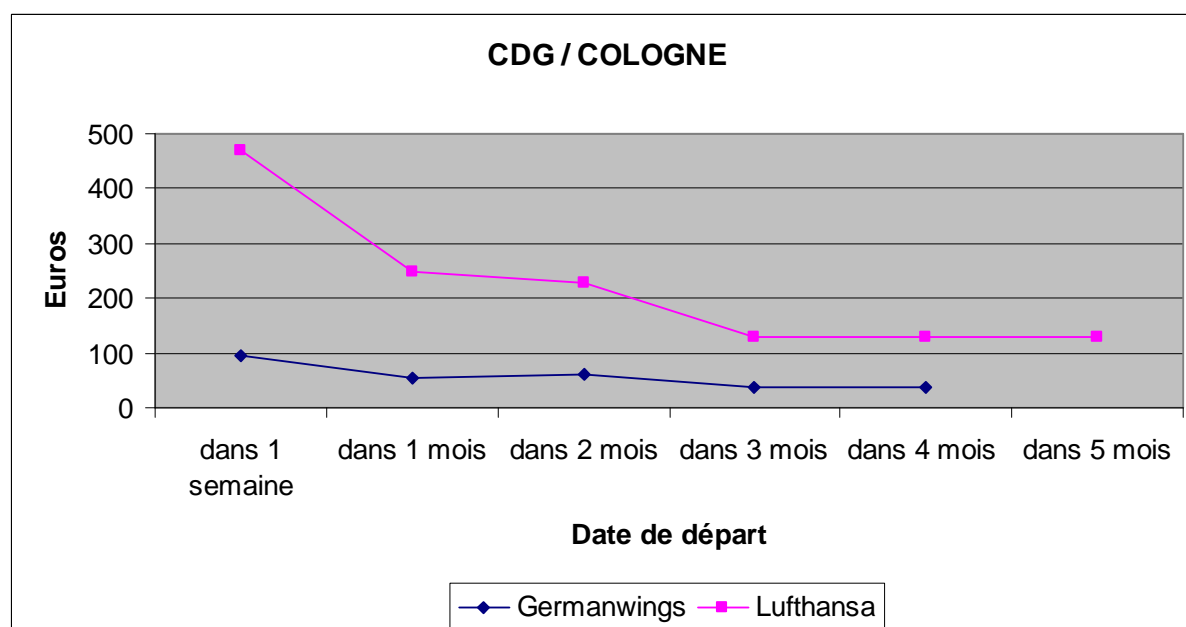


Graphique 3e : Différentiel instantané de prix entre Air France et Easyjet sur CDG/Milan

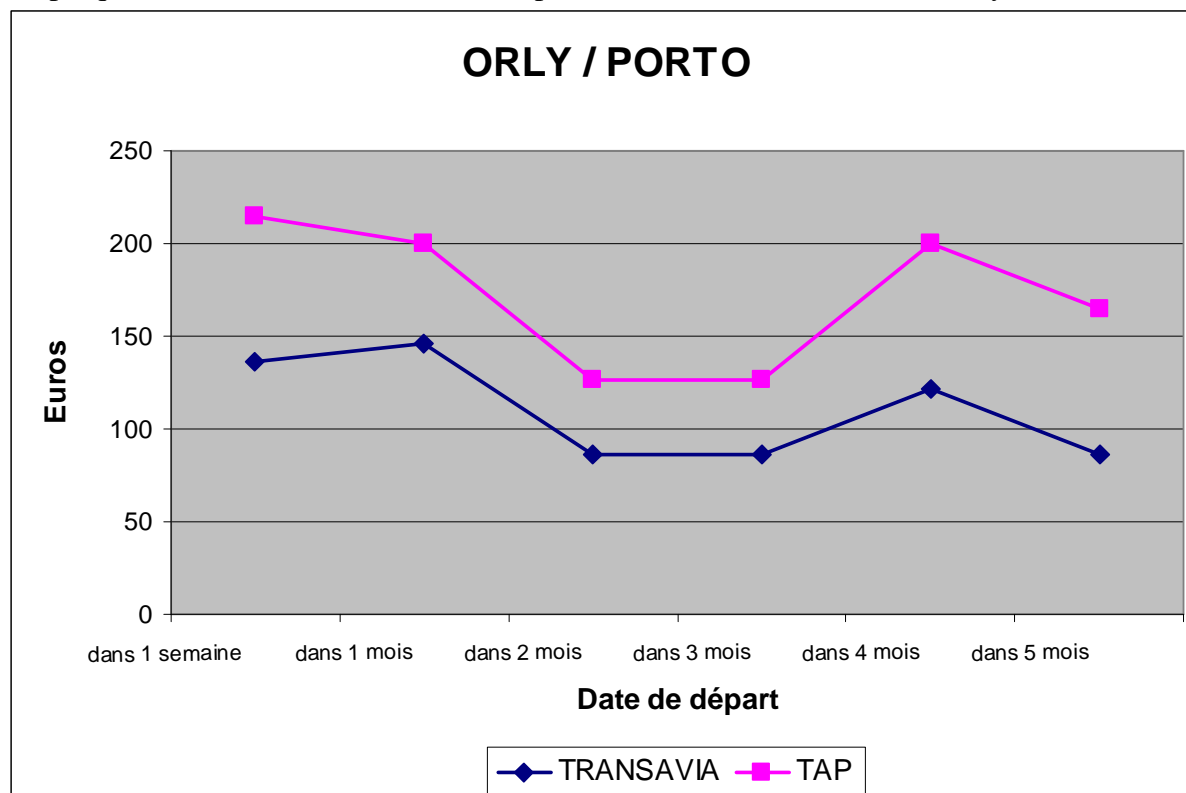


Cet écart de prix ne semble pas spécifique aux compagnies que nous avons choisies : une étude, plus succincte, comparant les différences de prix entre Lufthansa (opérateur historique) et Germanwings («*low cost*») sur CDG-Cologne, entre Transavia («*low cost*») et TAP sur Orly-Porto parvient à un résultat assez similaire (graphiques 4a et 4b).

Graphique 4a : Différentiel instantané de prix entre Lufthansa et Germanwings sur CDG/Cologne



Graphique 4b : Différentiel instantané de prix entre TAP et Transavia sur Orly/Porto

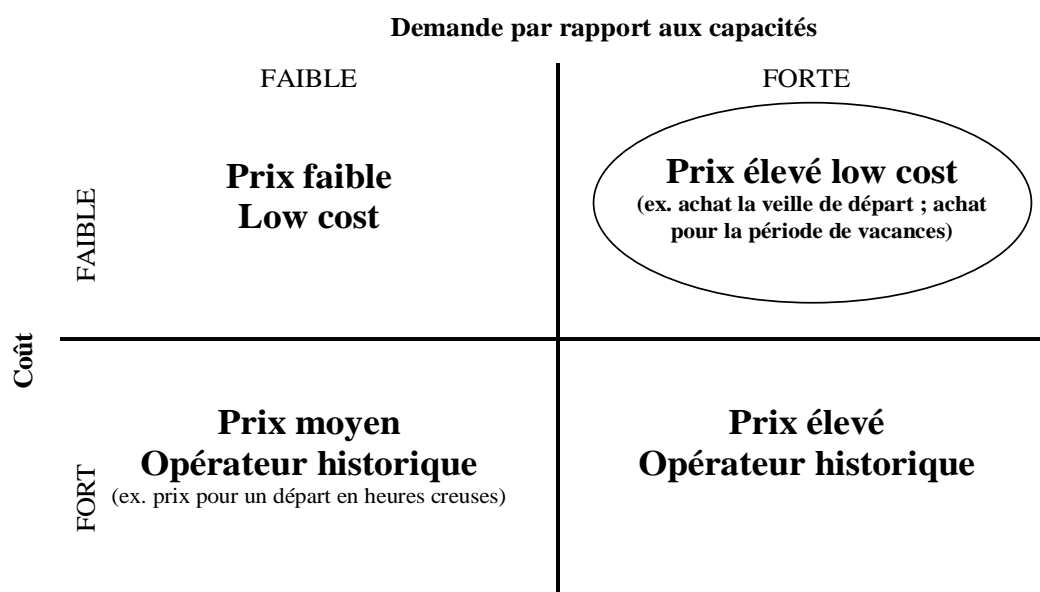


Si le billet «*low cost*» coûte en général moins cher que celui d'un opérateur traditionnel, il n'en demeure pas moins que la différence de prix apparaît très variable, non seulement en fonction des lignes, mais également et surtout en fonction des dates de réservation et des heures de réservation<sup>21</sup>. Rien de bien mystérieux à cela : les «*low cost*» tout comme les compagnies aériennes classiques appliquent les bonnes vieilles méthodes du *yield management*, consistant à faire varier le prix en fonction de l'offre et de la demande. Le «*low cost*» peut donc se révéler «*high price*» (tableau 1).

---

<sup>21</sup> De fortes variations de prix se font également observer pour le même vol sur une même journée. En effet, l'opérateur historique n'hésitera pas à faire payer plus cher lorsque la demande est forte. Cette variation de prix est surtout marquée pour des vols de courte et de moyenne durée. En effet, une partie de la clientèle, notamment la clientèle affaire, souhaite faire l'aller-retour dans la journée. Sur le graphique, nous observons ainsi un profil de prix en double bosse sur des liaisons à forte fréquence de vol, telles que Orly-Nice.

Tableau 1 : La relation entre le prix, les coûts et la demande

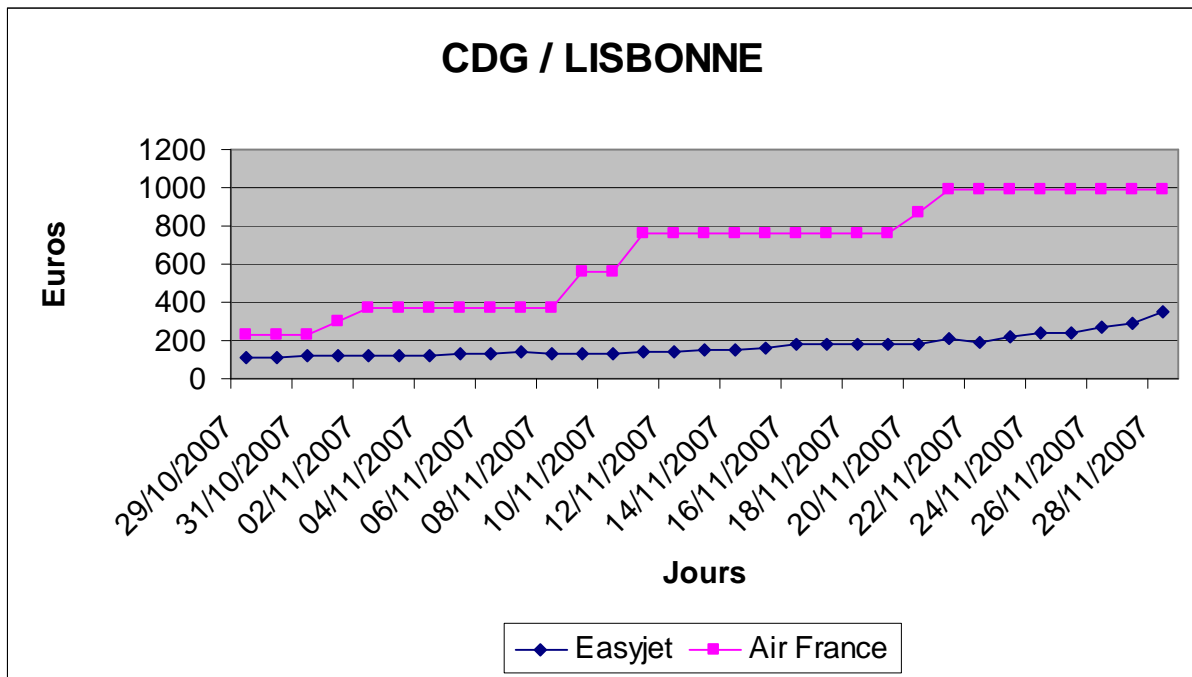


Pour le montrer, nous avons étudié les évolutions de prix entre Easyjet et Air France pour une date de départ et de retour donnée, en fonction de la date de réservation (graphique 3). Plus précisément, nous avons étudié l'évolution des prix du billet sur un mois pour une date de départ fixée le 29 novembre 2007 (avec retour le jour même pour un vol domestique et le lendemain pour un vol européen). Nous pouvons constater que plus l'on se rapproche de la date de départ, toutes choses égales par ailleurs, plus le prix d'Air France et d'Easyjet tend à augmenter, et ce pour au moins trois raisons :

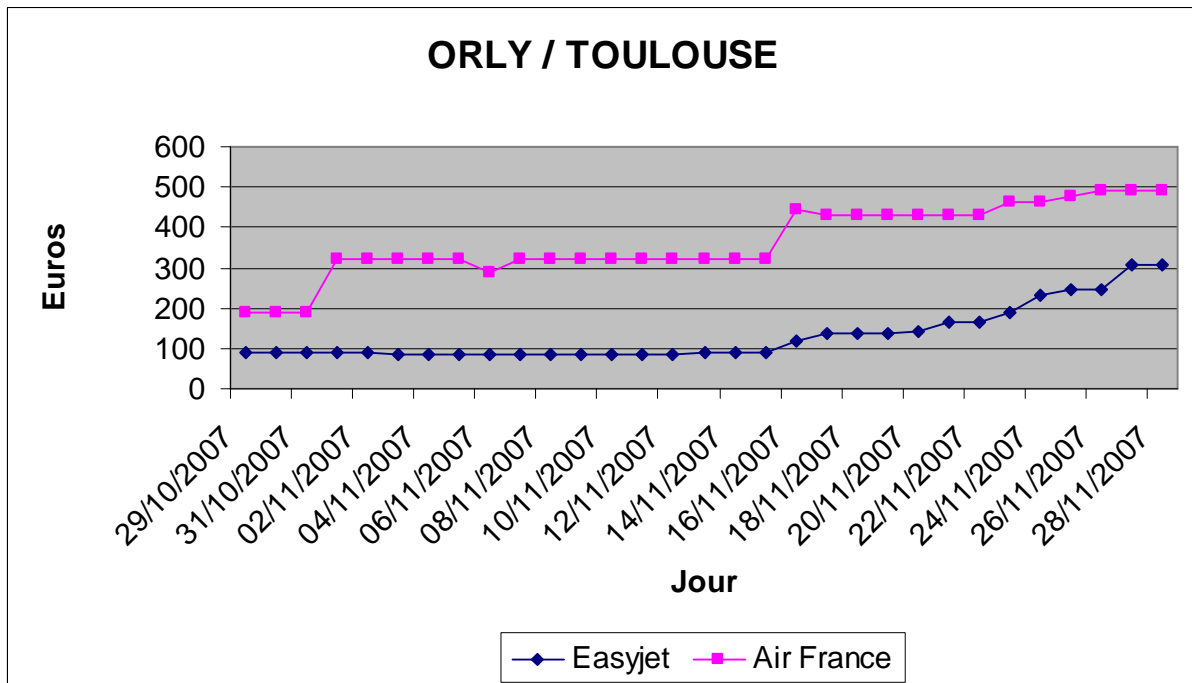
- une personne qui réserve peu de temps avant le départ est sans doute dans l'obligation de partir à cette date précise. Elle est donc dans une situation de « dépendance », ce qui se traduit par un prix plus élevé ;
- une fois que le taux de remplissage rentabilisant le vol est atteint, les compagnies aériennes, qu'elles soient « *low cost* » ou non, vont tenter de réaliser de fortes marges sur les derniers clients ;
- même si l'offre de sièges excède la demande, le prix aura tendance à augmenter pour une raison qui relève plus de la stratégie marketing que financière : il s'agit « d'éduquer » les voyageurs à réserver le plus tôt possible, en évitant tout comportement d'attentisme.

Dans ces conditions, il n'est guère surprenant que le prix d'un billet d'avion « *low cost* » pour une destination donnée et un jour donné suive une courbe croissante (voir graphiques 5a, 5b, 5c, 5d, 5e et annexe 7). Au fur et à mesure que la date du vol s'approche et que l'avion se remplit, le prix augmente et atteint son maximum juste avant la date limite de réservation.

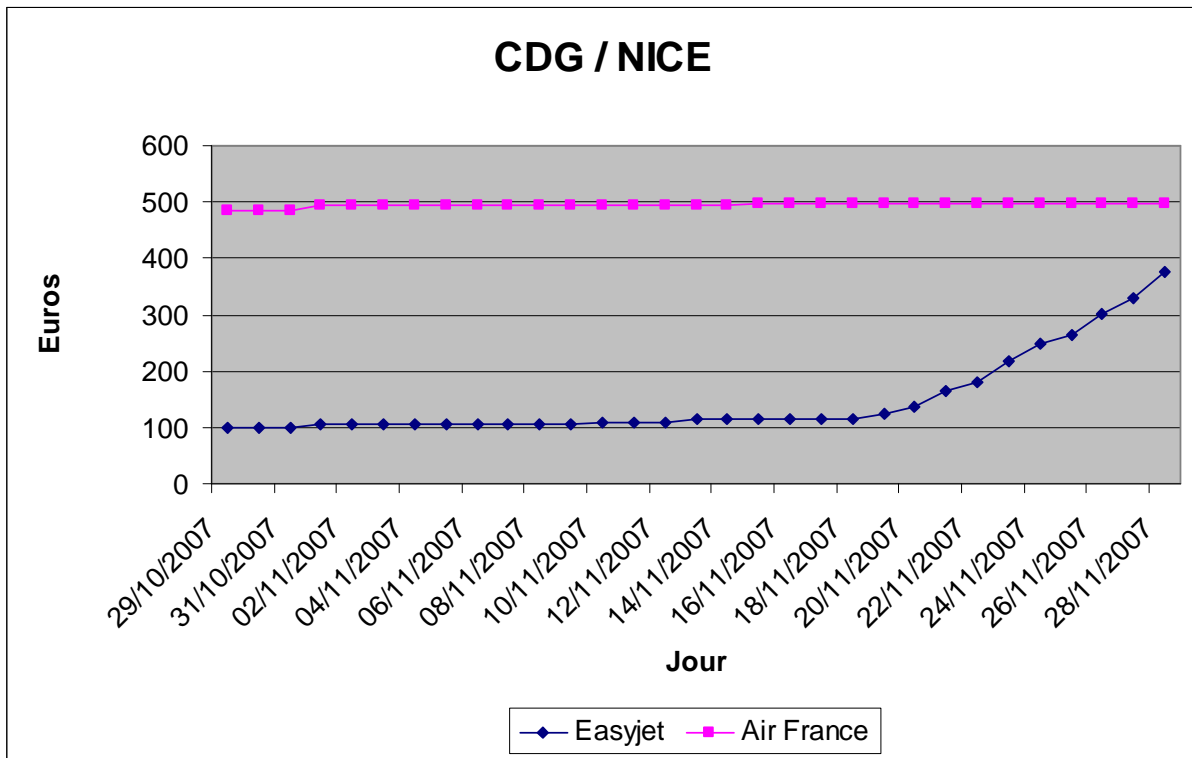
Graphique 5a : Evolution du prix pour une date t, en fonction de la date de réservation



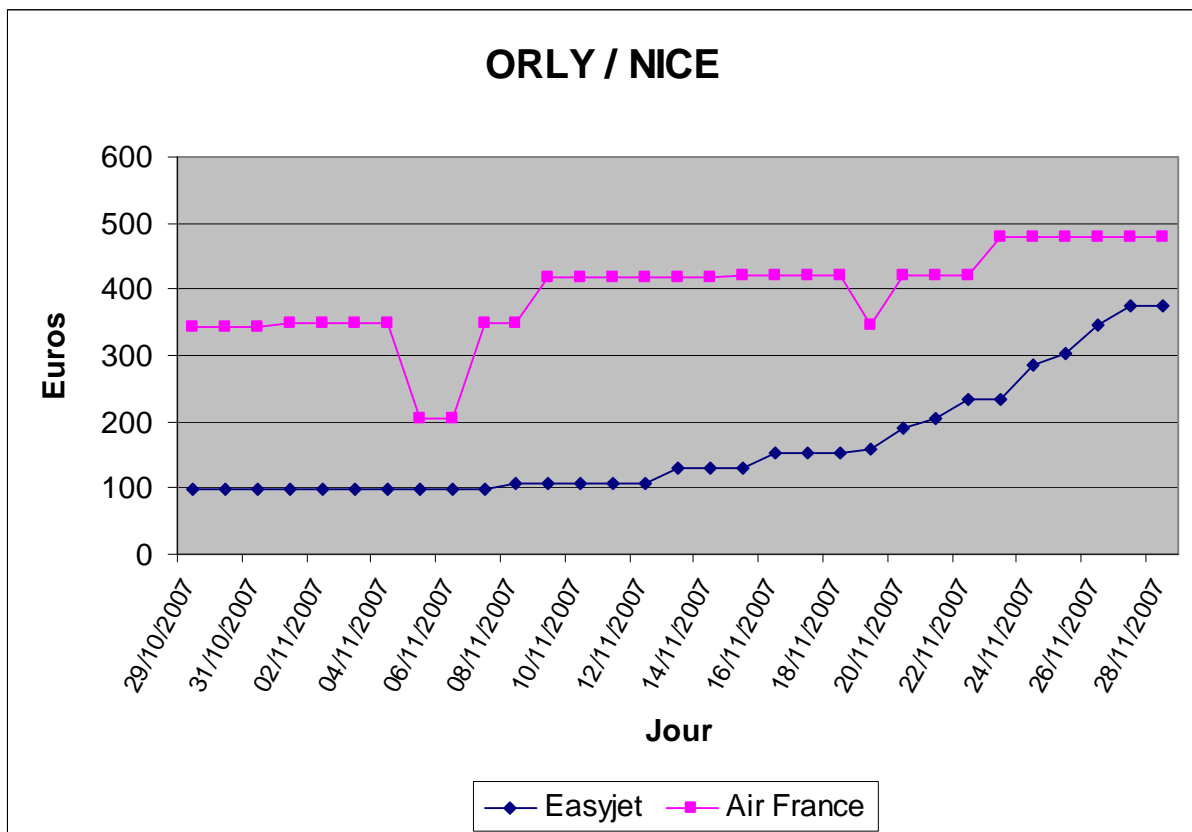
Graphique 5b : Evolution du prix pour une date t, en fonction de la date de réservation



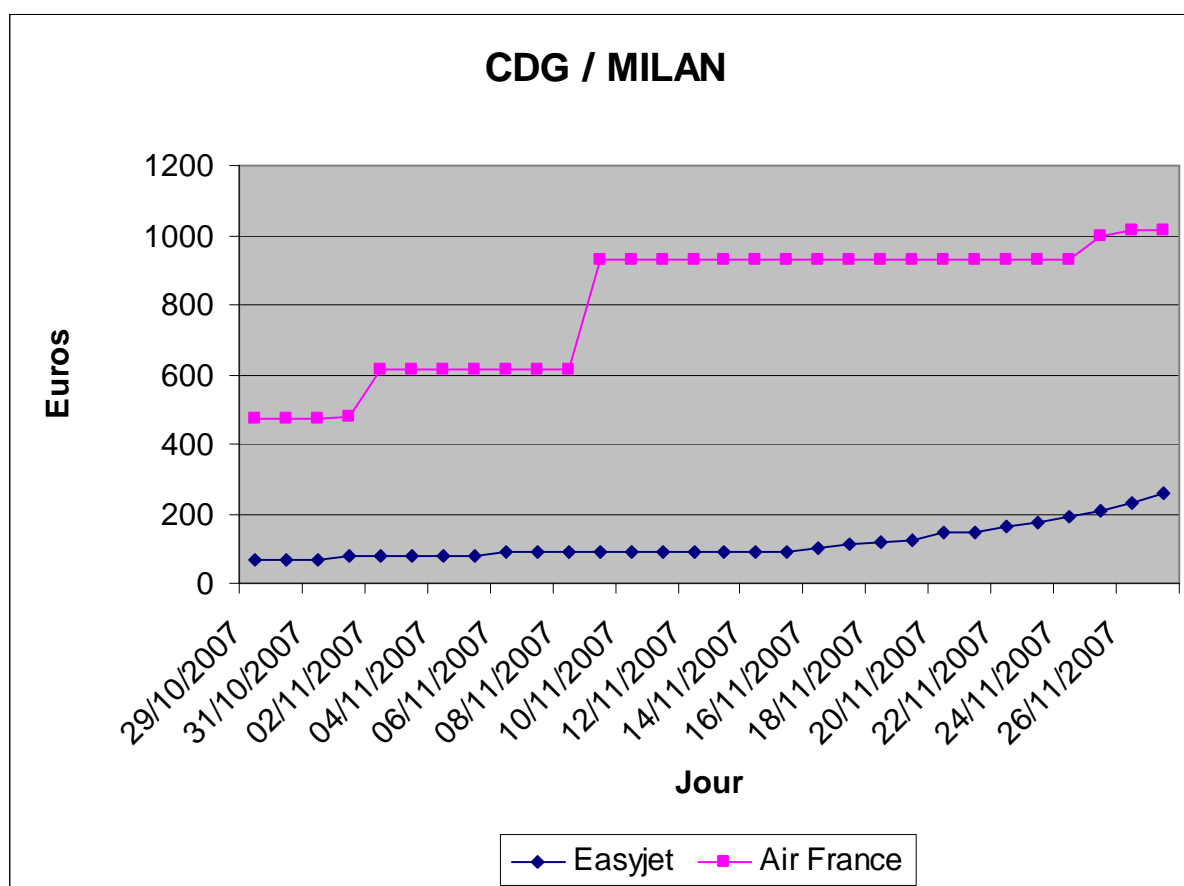
Graphique 5c : Evolution du prix pour une date t, en fonction de la date de réservation



Graphique 5d : Evolution du prix pour une date t, en fonction de la date de réservation



Graphique 5e : Evolution du prix pour une date t, en fonction de la date de réservation



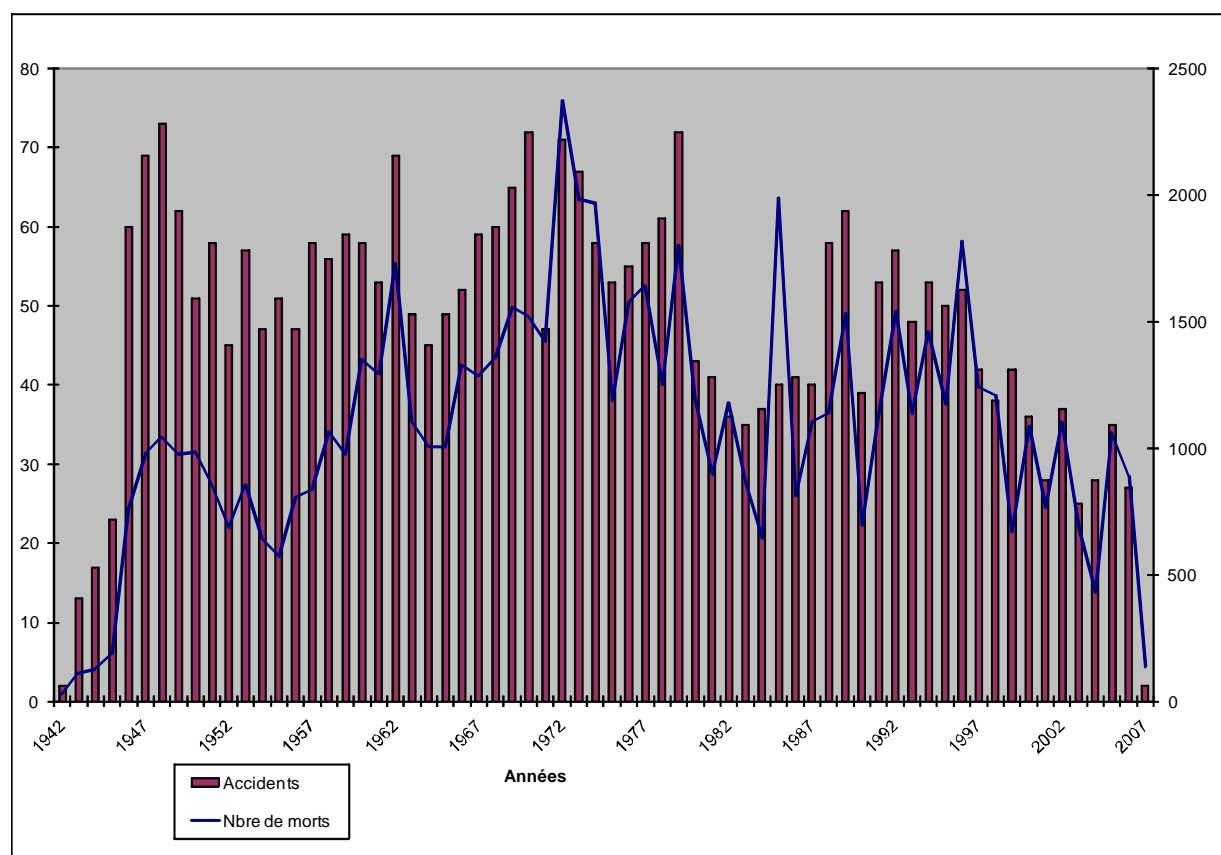
### 3.1.C Une fausse peur : la sécurité en vol

Les compagnies «*low cost*» n'ont pas toujours bonne réputation auprès des consommateurs : elles sont souvent décriées pour leur prétendu manque de sécurité.

Nous voudrions montrer que cette appréhension n'est pas objectivement justifiée : les compagnies «*low cost*» évoluant en Europe et aux Etats-Unis sont des compagnies particulièrement sûres. Elles sont en réalité victimes d'un amalgame avec certaines compagnies charter évoluant hors d'Europe.

D'une façon générale, la dérégulation du marché aérien aux Etats-Unis et en Europe n'a pas entraîné, comme certains le redoutaient, une dégradation de la sécurité aérienne. Bien au contraire, l'accroissement spectaculaire du nombre de passagers a coïncidé avec une diminution du nombre d'accidents, en termes absolus et relatifs sur la période de 1940 à 2007, comme l'illustre le graphique 6. Cette tendance de long terme ne s'est pas modifiée avec l'arrivée des «*low cost*» (voir annexe 8).

Graphique 6 : évolution du nombre d'accidents en longue période



Source : Aviation Safety Network 2006

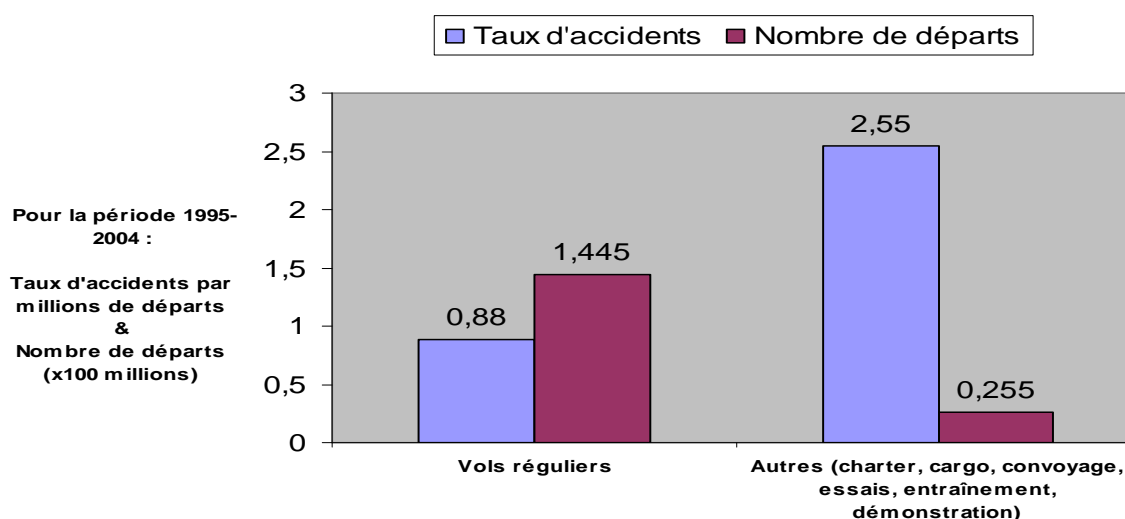
NB : il s'agit ici du nombre d'accidents et de morts en termes absolus et non relatifs. Ainsi, dans l'interprétation de ce tableau, il faut tenir compte du fait que le trafic aérien a explosé depuis les années 1970 et que le nombre d'accidents relativement au nombre de vols effectués a donc chuté de façon spectaculaire.

Une autre manière d'évaluer le niveau de sécurité dans les transports aériens consiste à analyser l'évolution de la politique d'entretien et de maintenance des appareils. En la matière, de nombreux spécialistes ont mis en lumière une amélioration notable des pratiques : la fréquence des révisions et des visites de maintenance s'est considérablement accrue ces dernières années.

Dans ces conditions, il faut se demander pourquoi les compagnies «low cost» suscitent autant d'inquiétudes, alors même qu'elles ne sont pas plus «risquées» que les acteurs traditionnels du marché. Cette méprise résulte en réalité d'une confusion entre «low cost» et charters. En effet, il apparaît clairement que les vols à risque sont les vols charters, sur la période 1995-2004 (graphique 7).



## Graphique 7 : Répartition des accidents selon les types de vols



Source : 1001crash.com

Le taux d'accident apparaît en effet bien plus élevé pour les vols charter, comparativement aux vols réguliers, alors même que les vols réguliers constituent la plus grande partie du marché. Or les «low cost», se concentrent traditionnellement sur les lignes régulières - bien que certaines de ces compagnies commencent à se diversifier progressivement.

De fait, les grandes compagnies «low cost»<sup>22</sup> actives en Europe ne sont pas des compagnies classées à risque. Les taux d'accident par compagnie aériennes sur les 20 dernières années montrent bien que les «low cost» ne sont pas plus dangereuses que les compagnies historiques. Elles figurent dans le classement aux côtés de grandes compagnies telles qu'Air France (voir annexe 9). Certains de ces nouveaux acteurs n'ont encore jamais subi d'accidents, comme Air Berlin, ou Virgin Express par exemple. Si l'on se concentre uniquement sur les accidents mortels, aucune des grandes compagnies de «low cost» évoluant en Europe n'a été impliquée dans ce type d'accident jusqu'à présent.

Les arguments avancés pour justifier une éventuelle négligence de la sécurité par les compagnies «low cost» sont d'ailleurs balayés par les études empiriques. Ainsi, les économistes ont mis en évidence que le niveau de sécurité des nouveaux entrants sur le marché aérien n'était pas plus faible que celui des compagnies historiques. Il n'existerait donc pas d'effet d'expérience en matière de sécurité aérienne. Et ce d'autant plus que le matériel utilisé par les compagnies «low cost» est récent, ce qui devrait impliquer de meilleures conditions de sécurité pour les passagers. Ainsi, l'âge moyen de la flotte d'Easyjet est de 3 ans, tout comme Ryanair, contre 9 ans pour Air France. Enfin, la flotte de ces compagnies regroupe des avions répertoriés comme sûrs : ainsi, les deux tiers de la flotte d'Easyjet se composent d'Airbus et un tiers de Boeing, alors que Ryanair ne possède que des Boeing. Si l'on se penche sur le taux d'accident par constructeur, il apparaît que les avions les plus risqués sont des avions construits par Antonov, qui a subi le plus grand nombre d'accidents depuis 5 ans (voir Annexe 10).

Nous pouvons également noter que les compagnies «low cost» évoluant en Europe ne sont pas originaires des régions ou pays à risque en matière de sécurité aérienne, risques qui sont liés

<sup>22</sup> Nous faisons ici référence aux compagnies aériennes suivantes: Easyjet, Ryanair, Sky, Airberlin, Volare, SkyEurope, Flybe, BMI, Germanwing, Virgin Express, Vueling.

en partie à la pauvreté et à la fragilité financière des compagnies aériennes. Sur les cinq dernières années, l'Afrique se révèle être le continent le moins sûr. En 2005, ce continent regroupe plus d'un tiers de tous les accidents aériens, alors qu'il ne représente que 3% du trafic mondial (voir Annexe 11).

De plus, les risques en matière de sécurité sont souvent liés aux problèmes de rentabilité des firmes. Plusieurs études ont ainsi montré que les performances des compagnies aériennes en matière de sécurité (taux d'accident) étaient directement liées à leur santé financière (*cash flow* disponible). En effet, les compagnies les plus fragiles sont incitées à sous investir dans la maintenance et l'entretien de leur flotte. Or, le modèle «*low cost*» ne rime pas avec faible rentabilité. Au contraire, certaines compagnies telles qu'Easyjet et Ryanair dégagent des profits conséquents et se trouvent parmi les acteurs les plus solides du marché.

En dernier lieu, un accident mortel peut se révéler fatal pour la réputation d'une compagnie, en particulier s'il s'agit d'un acteur nouveau ou récent dont la réputation n'est pas encore installée. Les dommages en matière de perte d'image seront donc plus importants pour une compagnie «*low cost*» que pour une compagnie historique, pour lesquels les usagers ont accumulé un capital de confiance. Des analyses économiques et études de marché ont montré à quel point les entreprises impliquées dans des accidents aériens étaient immédiatement et fortement pénalisées par le marché financier. En particulier, ces accidents (notamment les plus graves) ont un effet important sur la valeur de l'action du constructeur de l'appareil et de la compagnie auquel il appartenait et/ou qui l'affrétait. Aux Etats-Unis, cet effet a été estimé à une baisse durable de 10% de la valeur de l'action. Il n'est donc pas « rentable » de négliger la sécurité et les compagnies qui le font sont celles qui ne peuvent pas procéder autrement sous peine de faillite, c'est-à-dire les petites compagnies fragiles financièrement et peu encadrées au niveau règlementaire - les compagnies africaines en particulier, dont les certificats et accréditations correspondent rarement aux exigences européennes.

### **3.1.D Un vrai problème : le service**

Le modèle économique des «*low cost*» est centré sur une réduction des coûts, y compris en matière de services au client. Par exemple, l'essentiel des réservations de vols sur ces compagnies se fait aujourd'hui par Internet. De ce fait, on peut se demander s'il n'y a pas un risque de sous investissement dans les services au client ainsi que de possibles abus ou manque de transparence en matière de politique tarifaire et commerciale, avant la commande (achat, renseignement, réservation) et après l'achat (annulation de vols, retard, surréservation).

- Les risques avant l'achat

Pour ce qui concerne les services avant l'achat, les questions principales portent sur la facilité d'utilisation des sites internet et la transparence relative des informations fournies. En particulier, il n'est pas toujours aisé d'estimer les charges annexes qui entrent ou non dans le prix d'achat du billet proposé en début de réservation. Ainsi, la comparaison des prix pratiqués par les différentes compagnies s'en trouve faussée, sachant que le tarif toutes charges et frais annexes compris, n'est parfois disponible qu'à l'issue de la réservation, juste avant le paiement.

D'une part, se pose la question de la transparence des prix. Ainsi, à titre d'exemple, un grand nombre de ces compagnies font apparaître des prix hors taxes et redevances : on trouve ainsi des billets à 1 centime d'euro ! Cette pratique se rapproche ici dangereusement d'une publicité potentiellement mensongère. Cependant, depuis l'adoption de la directive européenne stipulant que les tarifs annoncés par les compagnies doivent être toutes taxes comprises, certaines de ces compagnies se conforment progressivement à cette législation (Ryanair devrait la respecter à partir de janvier 2008).

De plus, les sites Internet induisent parfois les consommateurs en erreur : les options telles que l'assurance ou la priorité à l'embarquement étant déjà cochés, elles sont automatiquement facturées si le client oublie de les déclicker. D'autre part, il existe une tendance récente à la multiplication de la facturation de différents services, ce qui ne contribue pas à rendre le marché transparent. En particulier, les compagnies «*low cost*» facturent souvent les bagages enregistrés, le paiement par carte et le transport d'équipements sportifs. En définitive, à la différence d'Air France dont le prix de base du billet correspond au tarif facturé à l'acheteur, les compagnies «*low cost*» se livrent davantage à des tarifs différenciés et progressifs, en facturant chaque service habituellement compris dans le billet d'avion traditionnel.

Nous avons comparé les sites de réservation d'Air France et de quatre grandes compagnies «*low cost*» afin d'évaluer leur performance respective en termes de transparence (tableau 2). Air France inclut toutes les charges et taxes et ne facture ni les bagages ni le paiement par carte de crédit ou de débit. L'option assurance n'est pas pré-clicquée et reste à l'initiative du client.

Easyjet annonce d'emblée un prix toutes taxes comprises (TTC), qui regroupe le prix du vol et les taxes et redevances. Ensuite, les bagages en soute sont facturés (montant forfaitaire par bagage enregistré de 4,5 euros avec une franchise de poids). En ce qui concerne l'assurance voyage, elle est automatiquement ajoutée au prix du billet, mais il suffit de déclicker l'icône s'y rapportant pour ne pas y souscrire. Il existe des frais spécifiques relatifs aux équipements sportifs. Le site est clair quant à ce qui est inclus ou non dans le prix du billet. Enfin, il est fait mention des frais de transactions si le paiement s'effectue par carte de crédit ou de débit.

Germanwings ne facture pas les bagages et a développé un site relativement fonctionnel.

Celui de Flybe se révèle moins lisible. Le prix de base indiqué n'inclut pas les taxes et redevances. Les bagages sont facturés ainsi que le paiement par carte, mais leur montant n'est pas précisé.

Enfin, le site de Ryanair apparaît assez peu transparent. Le premier prix affiché ne comprend pas les taxes (mais la compagnie s'est engagée à modifier ce paramètre à partir de janvier 2008). Ryanair ajoute des frais de gestion pour chaque passager par segment de vol en facturant les bagages enregistrés. Les options embarquement prioritaire et assurance sont automatiquement sélectionnées et facturées, et il n'est pas simple de les déclicker. Les paiements par cartes de crédit ou de débit sont là encore facturés.

Tableau 2 : Comparaison des sites Internet

Site internet des compagnies	Air France	Easyjet	Germanwings	Flybe	Ryan Air
<b>Transparence</b>	Très bonne	Bonne	Bonne	Moyenne	Faible
- Taxes comprises dans le prix de base	Oui	Oui	Oui	Non	Non
- Autres frais compris dans le prix de base	Oui	Non	Non	Non	Non
- Souscription automatique de l'assurance	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
- Facilité d'utilisation et clarté des explications (décliquer ou cliquer)	Bonne	Bonne	Bonne	Moyenne	Faible
- Détails du prix, des frais et des charges	Moyen	Bon	Bon	Moyen	Moyen
<b>Services facturés</b>	Aucun	Oui	Oui	Oui	Oui
- Equipements sportifs		Oui	Oui	Oui	Oui
- Bagages en soutes		Oui	Non	Oui	Oui
- Paiement par cartes		Oui	Oui	Oui	Oui
- Embarquement prioritaire		Oui	Non	Non	Oui
<b>Risque globale de confusion pour le client</b>	Inexistant	Faible	Faible	Moyen	Important

- Après l'achat

En ce qui concerne le service après vente, les consommateurs peuvent être confrontés à des obstacles particuliers quand il s'agit de compagnies «*low cost*», bien que les compagnies traditionnelles ne soient pas toujours exemptées de tout reproche.

Depuis février 2005, le Règlement (CE) n° 261/2004 du Parlement européen et du Conseil du 11 février 2004 encadre les droits des passagers victimes d'une annulation de vol, d'une surréservation ou d'un retard. En cas d'annulation de vols et de surréservation, les passagers ont droit à une indemnisation de 250 euros pour les trajets jusqu'à 1500 km, 400 euros pour les trajets jusqu'à 1500 km, 400 euros pour les trajets de 1500 km à 3000 km et de 600 euros pour les trajets supérieurs à 3500 km. Les usagers peuvent également prétendre au remboursement du prix du billet ou au réacheminement gratuit vers leur point de départ, s'ils renoncent à leur voyage. Quant aux frais de repas et d'hébergement, ils sont pris en charge par la compagnie. En cas d'annulation, le transporteur peut déroger à ses obligations s'il prouve qu'elle est due à des «*circonstances extraordinaires* ». Appelée à mieux définir cette notion, la Commission a précisé que les conditions météorologiques ne sont pas forcément considérées comme telles. En cas de retard, la compagnie est tenue de prendre en charge le passager (rafraîchissement, restauration, hébergement). Si le retard dépasse les cinq heures et qu'il décide de ne pas poursuivre son voyage, elle doit en outre lui proposer le remboursement du billet ou le rapatriement vers le point de départ.

Il revient à chaque État membre de fixer le montant des sanctions financières infligées aux compagnies qui ne respecteraient pas ces nouvelles règles. La France a pris du retard dans la mise en œuvre de cette injonction, et il aura fallu attendre le décret du 15 mai 2007 pour que le règlement soit transposé au niveau national : ce décret indique que les amendes pourront

atteindre 7 500 euros par manquement constaté, la peine étant portée à 15 000 euros en cas de récidive. Mais les conditions d'imposition de ces amendes restent complexes, ce qui rend pour l'instant cette disposition peu effective. Ainsi, les transporteurs aériens ont eux même défini les circonstances extraordinaires qui leur permettent de ne pas indemniser un vol annulé, et la fourchette des cas retenus se révèle assez large. Les consommateurs sont d'autant plus pénalisés que les instances chargées de veiller à l'application de la loi dans chaque pays valident la plupart du temps les arguments des compagnies. Le réacheminement, qui doit être systématiquement proposé si un vol est annulé, n'est pas toujours assuré par le transporteur. Enfin, l'obligation d'information n'est pas toujours respectée. Le règlement prévoit explicitement une obligation d'information des passagers de leurs droits. Le transporteur doit veiller à ce qu'un avis reprenant le texte du règlement imprimé en caractère lisible soit affiché dans les zones d'enregistrement. Les compagnies à bas prix semblent coutumières de cette pratique. Ainsi, l'UFC que Choisir a mis en évidence qu'à l'aérogare Sud d'Orly (regroupant les compagnies «*low cost*») aucune compagnie ne procurait d'information sur les droits des passagers. La Commission Européenne a donc donné quelques mois aux compagnies et aux organismes nationaux pour se mettre davantage en conformité avec les règles. Dans le cas contraire, elle renforcera l'arsenal législatif en la matière. Les pistes envisagées sont d'une part l'élaboration de lignes directrices concernant les circonstances exceptionnelles et le renforcement du rôle des organismes de contrôle.

### **3.2. Une opportunité pour le développement local**

L'arrivée des compagnies aériennes à bas coût en France s'est accompagnée d'un développement sans précédent du trafic des aéroports régionaux (c'est-à-dire en dehors d'Orly et Roissy), qui ont en particulier vu croître rapidement leur trafic international, et a également entraîné une multiplication de nombre d'aéroports accueillant des «*low cost*».

En effet, comme le met en évidence le tableau 3, les compagnies «*low cost*» ont investi tous les types d'aéroports régionaux, non seulement les aéroports régionaux majeurs tels que Lyon, véritable plate-forme régionale en Europe, Nice ou Marseille mais également de petits aéroports secondaires comme La Rochelle ou Bergerac.

Tableau 3 : Aéroports régionaux desservis par les principales compagnies «low cost»

Compagnies «low cost»	Aéroport régionaux
Easyjet	Lyon, Grenoble, Marseille, Toulouse, Nice, Bordeaux, La Rochelle, Biarritz
Ryanair	Brest, Tour, Nantes, Limoges, Marseille, Nice, Toulon, Montpellier, Grenoble, Nîmes, Clermont Ferrand (en 2008), La Rochelle, Bergerac, Poitiers (fermé temporairement), Carcassonne, Pau, Béziers, Rodez, Bergerac, Perpignan, Biarritz, Beauvais
Germanwings	Nice, Toulouse
Flybe	Brest, Rennes, Avignon, Nice, Limoges, Bergerac, Chambéry
Bmi	Lyon
Atlas-Blue	Lille, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Nice, Mulhouse
Transavia	Grenoble, Nice, Toulon, Pau
Myair	Lille, Bordeaux, Marseille
Sterling	Nice, Montpellier, Chambéry, Biarritz
Vueling	Nice
Air Berlin	Nice
Virgin Express	Nice
Jet 2	Chambéry

Cet essor des aéroports régionaux peut s'expliquer à la fois par l'évolution du contexte réglementaire et par les caractéristiques intrinsèques de leur offre, particulièrement adaptée au modèle «low cost».

En premier lieu, la décentralisation du statut des aéroports a permis un développement de l'activité des compagnies aériennes, en particulier à bas coûts, en région. En août 2004, l'Etat a institué le transfert du périmètre des petits aéroports régionaux aux collectivités locales, qui sont ainsi devenues propriétaires du domaine. Une autre réforme adoptée en mars 2005 a rendu possible la création de sociétés aéroportuaires de droit privé responsable de leur gestion. Elles restent soumises au système de la concession (d'une durée de 40 ans). Par ailleurs, pour faire face aux investissements importants nécessaires à leur expansion, le capital des sociétés aéroportuaires a été ouvert aux Chambres de Commerce et d'Industrie et progressivement aux collectivités locales et opérateurs privés, qui pourront à terme devenir majoritaires. La part de l'Etat, initialement majoritaire, pourra évoluer librement au bout de 4 ans. L'Etat fixe toujours le montant des redevances aéroportuaires et assure les tâches de contrôle et de sécurité.

En second lieu, les aéroports régionaux sont attractifs pour les «low cost» dans la mesure où ils permettent de limiter le temps perdu au sol du fait de l'absence de congestion des pistes. Dans ce cadre, les compagnies «low cost» jouent un rôle fondamental dans le développement de ces aéroports régionaux puisqu'elles sont davantage incitées à ouvrir de nouvelles lignes. Elles ont la possibilité de négocier les conditions d'ouverture d'une ligne et les aides marketing apportées par les collectivités locales ne sont pas négligeables. Cependant, depuis

la jurisprudence Charleroy<sup>23</sup> et Strasbourg, les conditions d'octroi d'aides par les collectivités locales sont encadrées de manière stricte : elles sont limitées à 3 ans et elles sont dégressives.

### 3.2.A Typologie des aéroports «low cost»

Il est utile de distinguer trois types d'aéroports régionaux accueillant des compagnies «low cost» (tableau 4).

Tableau 4 : Les trois modèles d'aéroport «low cost»

	<b>Aéroports de contournement</b>	<b>Aéroport Point à Point</b>	<b>Aéroport de base</b>
<b>Exemples type</b>	Beauvais	Poitiers	Lyon
<b>Organisation du flux</b>	Multi-destinations	Mono destination	Correspondances et multi-destinations Base pour les avions
<b>Pérennité</b>	Forte	Faible	Forte
<b>Flux de passagers</b>	Important	Faible	Important
<b>Type de clientèle</b>	Multi-clientèle (tourisme, affaires, <i>visiting friends and relatives</i> )	Mono-clientèle (tourisme, <i>visiting friends and relatives</i> )	Multi-clientèle
<b>Ratio Import/export</b>	Equilibre Import /export	Clientèle Import majoritaire	Equilibre Import/export
<b>Part du «low cost»</b>	Quasi-Exclusive	Majoritaire	Minoritaire

Nous pouvons tout d'abord distinguer l'aéroport de contournement, qui consiste essentiellement, comme son nom l'indique, à contourner un grand aéroport congestionné avec de multiples vols à destination et en provenance d'un grand nombre de pays. A titre d'exemple, le succès de l'aéroport de Beauvais repose sur sa proximité avec Paris. Les clients peuvent y trouver des vols à bas prix, les compagnies des conditions tarifaires et de créneaux

---

<sup>23</sup> Dans le cas de l'aéroport de Charleroi, Ryanair avait monnayé son installation contre des avantages de la part de l'aéroport et du gouvernement régional (une réduction de moitié de la taxe d'atterrissage par exemple, une participation à l'ouverture de la base etc.). Il a été estimé que ces avantages pour les années 2001 à 2003 s'élevaient à 23 millions d'euros. En contrepartie, Ryanair s'était engagé à s'installer durablement ou à rembourser les aides. Mais ces aides ont été jugées contraires par la Commission européenne au droit de la concurrence européen et de la libéralisation du transport aérien.

plus intéressants. Les compagnies «*low cost*» apprécient ces aéroports de « contournement », situés à la périphérie des grandes zones d'agglomération urbaines. Leur spécificité et leur offre souvent exclusivement «*low cost*», font de ces aéroports des alternatives aux aéroports des grandes villes et leurs infrastructures sont généralement plus basiques que celles des aéroports principaux.

#### **Paris Beauvais : un aéroport de contournement exclusivement «*low cost*»**

Nombre de passagers «*low cost*» en 2005 : 1 787 694

Trafic bas coûts/trafic total en 2005 : 97%

Impact économique sur l'aéroport : 410 millions d'euros et 370 emplois directs en 2006

En second lieu, l'aéroport point à point est centré sur quelques destinations à fort potentiel de clients (notamment des touristes du Nord de l'Europe) et permet de désenclaver un territoire, qui n'est pas relié par le TGV à grande vitesse ou une ligne régulière d'Air France. Des aéroports tels que Bergerac, La Rochelle, Nîmes ou Carcassonne entrent par exemple dans cette catégorie. Ces quatre aéroports ne sont d'ailleurs desservis que par des compagnies «*low cost*». Le choix de ces aéroports par les compagnies «*low cost*» ne relève pas d'une logique de « contournement », mais correspond à une stratégie de développement d'un nouveau marché. A cet égard, les subventions versées par les collectivités régionales et les aides aéroportuaires peuvent constituer un paramètre déterminant dans le choix de la compagnie «*low cost*» désireuse de s'implanter.

#### **Aéroport de La Rochelle**

Nombre de passagers en 2006 : 180 000

Destinations : Londres (plus de la moitié du trafic), Lyon (liaison transversale vers le *hub* moins de 10% du trafic), Southampton, Birmingham, Dublin, Bristol, Ecosse (mai 2008)

Clientèle : touristes britanniques sauf sur Lyon (affaire). Flux essentiellement d'exports (touristes britanniques) : 80%.

Opérateurs «*low cost*» : Easyjet, Ryanair, Flybe, Jet2 (mai 2008)

Motifs du séjour : résidence secondaire (33%), visites amis/famille (40%) et tourisme (27%)

Impact économique estimé : 24 millions d'euros par an



## Aéroport de Bergerac

Nombre de passagers : 280 000 en 2006 (16 380 passagers en 2001)

Destinations : Londres, Southampton, Bristol, Birmingham, Liverpool, Nottingham, Exeter et Leeds

Opérateurs «low cost» : Flybe, Ryanair

Motif du voyage : vacances et loisirs (60%), famille/amis (30%)

Impact économique estimé : 145 millions d'euros en 2006

Motif du séjour : loisirs et vacances 65% l'été et 59% l'hiver

En dernier lieu, nous trouvons les aéroports de base, tels que Lyon, Marseille et Nice. Ces aéroports ont une activité diversifiée avec de nombreux types d'opérateurs aériens (à la fois «low cost» et historiques), de vols (internationaux, nationaux, réguliers ou charter, correspondance ou destination) et de clientèle (touristes et affaires). Le trait principal de ces aéroports est l'importance des correspondances mais aussi le fait que les avions des compagnies «low cost» restent basés sur cet aéroport (ils y demeurent plusieurs heures, généralement la nuit, avant de repartir). Bordeaux et Toulouse suivent aujourd'hui cette tendance, notamment grâce au déploiement des «low cost». Ainsi, à titre d'exemple, l'offre à bas coût s'est accrue à partir de Bordeaux et va encore progresser, notamment en direction de l'Italie (Myair) et du Royaume-Uni (Easyjet).

Dans ce type d'aéroport de base, soulignons l'apparition de terminaux simplifiés et adaptés aux besoins des compagnies «low cost». Ainsi, la compagnie «low cost» RyanAir a installé une base opérationnelle en France dans le terminal MP 2 de l'aéroport Marseille-Provence. La mise en service de ce terminal a permis de faire baisser la redevance passager de 6,17 à 1,23 euros et de réduire le délai d'attente à 25 minutes. Bordeaux-Mérignac envisage aussi de se doter d'un terminal «low cost». Cet équipement se caractérise par des prestations réduites et par un niveau de redevances aéroportuaires inférieur à celui des terminaux dédiés à d'autres vols. Air France a contesté le montant des redevances demandées par l'aéroport de Marseille à Ryanair, mais ne remet pas en cause le principe même de discrimination des prix selon les terminaux qui est légal ...dès lors que le niveau de service offert n'est pas le même. En effet, la Commission européenne a confirmé la légalité de ce dispositif en cas de différenciation des services et a précisé que ces redevances doivent obéir à un principe d'équité entre opérateurs.

### **Lyon : aéroport de base d'Easyjet**

Part du trafic «low cost» dans le trafic total : 6% (contre 30% pour Genève ou Nice)

Clientèle multiple : affaires 52% et touristes 48%

Compagnies «low cost» : Esasyjet, Blueair, airlingus

Ouverture d'un aérogare service simplifié

Impact économique pour la région: au moins 100 millions d'euros

Stratégie : multi-spécialistes et *hub* régional

### **Marseille : l'aéroport de la base Ryanair**

Nombre de passager Ryanair : 770 000 (40% export/60% import)

Impact économique direct : 600 emplois directs

Part du trafic «low cost» : < 10%

Profil de clientèle «low cost» : export (64%), import (36%)

Coût d'investissement de MP2 : 16,4 millions euros

MP2 : terminal simplifié

## **3.2.B Un impact local différencié**

Les retombées économiques liées aux développements des «low cost» en région sont complexes à estimer dans la mesure où il faut distinguer les créations d'emploi à la fois directes et indirectes mais également l'apport économique généré par les flux touristiques ou de voyageurs d'affaires.

De surcroît, l'impact local apparaît très différencié selon le type d'aéroport. Pour les aéroports de contournement, il se résume à des redevances (dont le montant total peut être élevé par un effet volume) et à de l'emploi direct mais il y a sans doute peu d'effets de diffusion sur le reste du territoire. Beauvais estime ainsi que l'aéroport génère 360 emplois directs en 2006. En ce qui concerne les aéroports régionaux de base, les retombées portent à la fois sur l'emploi direct mais également sur l'accroissement des flux touristiques. Dans le cas de Lyon, l'impact est estimé à 100 millions par an et le gain en emplois directs pour l'aéroport de Marseille serait de 600 personnes. S'il est sans doute limité pour un aéroport de

contournement et pour une base, l'impact économique des «*low cost*» peut en revanche être crucial dans le cas de petits aéroports qui permettent de désenclaver un territoire.

L'impact économique du développement du trafic des petits aéroports des villes de province (aéroports point à point tels que : Bergerac, La Rochelle, Dinard, Chambéry), mono-destination, se mesure avant tout par le surcroît de flux touristique généré, souvent en provenance de l'Angleterre, liés aux séjours touristiques, mais aussi aux implantations de personnes utilisant les vols «*low cost*» (résidences secondaires, visites des amis et de la famille). A titre d'exemple, l'aéroport de la Rochelle a estimé les retombées économiques annuelles du trafic aérien vers l'Angleterre à 24 millions d'euros chaque année<sup>24</sup>. Quelques aéroports arrivent à consolider un trafic important et durable avec un impact marqué sur l'économie, comme Bergerac. En effet, l'impact économique est très fort, dès lors que l'aéroport permet de désenclaver durablement une région sans véritable activité industrielle comme la Dordogne. Les lignes régulières ont pour effet de stabiliser la clientèle, qui s'implante en partie dans la région d'accueil et de la régulariser. Ainsi, ce département est devenu le département le plus attractif pour les Britanniques. Une étude sur les intentions de migration des Britanniques vers la France a montré que le département de la Dordogne est six fois plus attractif que les autres départements de France. Le «*low cost*» n'apparaît pas comme le facteur déterminant, mais il est fréquemment cité. L'implantation britannique en Dordogne génère des retombées économiques mesurées par la Chambre de Commerce et d'Industrie. L'impact direct est estimé à 145 millions d'euros en 2006 (nombre de passagers multiplié par la durée des séjours, multiplié par la dépense moyenne). Actuellement, 10% des passagers de l'aéroport sont des résidents permanents. Ces clients génèrent 10% du chiffre d'affaires des commerces alimentaires traditionnels, 10% dans l'équipement de la personne, 12,5% dans l'équipement de la maison et 25% du chiffre d'affaires des cafés hôtels restaurants. Enfin, les Britanniques représentent en Dordogne une communauté d'affaires croissante. A ce jour, on dénombre environ 450 inscrits au registre du commerce et des sociétés RCS et au répertoire des métiers ainsi que 57 au sein de la Chambre d'Agriculture.

Les petits aéroports régionaux ne sont toutefois pas à l'abri de déconvenues vis-à-vis des «*low cost*».

En premier lieu, de nombreux petits aéroports vivent grâce à la présence d'un «*low cost*» qui se retrouve en position de force pour négocier les conditions de son implantation et éventuellement pour réduire son offre si les avantages venaient à diminuer. Il y a donc potentiellement un risque de dépendance vis-à-vis de compagnies aériennes «*low cost*», qui viendraient profiter des aides pour se retirer ensuite. Ce risque est d'autant plus important en France que les performances des aéroports français par rapport à leurs concurrents européens sont grévées par de fortes taxes. Selon une étude récente du cabinet Arthur D. Little, la France arrive en dernière position en termes de coûts totaux par passagers (34% au-dessus de la moyenne), et le montant des taxes est mis en cause. La taxe d'aéroport qui recouvre les prestations de sécurité et de sûreté est jugée exorbitante par les compagnies «*low cost*», notamment au regard de ce qui se fait ailleurs en Europe.

En second lieu, les aéroports point à point accueillent parfois une seule compagnie «*low cost*», ce qui pose un problème de pérennité et les exemples de lignes qui ferment ne manquent pas, tels que Clermont Ferrand, Reims, et la dernière en date, Poitiers (Ryanair ayant stoppé sa liaison). Ce risque peut être toutefois atténué, par une politique de diversification des compagnies. Ainsi, l'aéroport de la Rochelle a su faire venir pas moins de

---

<sup>24</sup> La méthodologie employée est relativement simple. Elle consiste à multiplier le nombre de britanniques résidents moins de 6 mois parmi les passagers (taux de résidents) par la dépense moyenne par individu en euros pour la durée du séjour (dépenses relatives à l'hébergement, restauration, déplacement).

quatre «*low cost*». De plus, la fermeture d'une ligne n'est pas irréversible, comme le montre le cas de Clermont-Ferrand, qui va finalement accueillir à nouveau Ryanair.

Le développement des aéroports régionaux a pu également contribuer à la montée des prix de l'immobilier, notamment dans les territoires investis par les Britanniques. Ainsi, le taux de possession d'une résidence secondaire des passagers «*low cost*» à destination de l'aéroport de La Rochelle est de 19% et le taux d'intention d'achat de 13% pour cette même catégorie. En ce qui concerne Bergerac, cette proportion est même supérieure. Même si l'installation des résidents britanniques est antérieure à l'arrivée des «*low cost*» à Bergerac, le développement de ce trafic aérien a contribué à renforcer ce phénomène. La hausse des prix immobiliers a d'abord affecté les biens anciens en zone rurale. Puis la demande a épuisé l'offre de biens anciens et les acheteurs, y compris Britanniques, se tournent maintenant vers le marché du neuf. La hausse des prix est de l'ordre de 30%. De plus, il apparaît que les Anglais ont acheté plus de 31 000 biens immobiliers en Limousin en 2003. Au moins autant les années suivantes. A Carcassonne, l'arrivée de Ryanair a incontestablement créé un marché immobilier anglais. Au total 5 520 biens étaient vendus à des Anglais chaque année jusqu'en 2005. Les prix ont flambés en 2003 et 2004 dans le prolongement de l'arrivée de Ryanair.

## Résumé du chapitre 3

■ Le «*low cost*» aérien exerce un double effet sur le pouvoir d'achat des consommateurs. Pour ceux qui utilisaient déjà les lignes régulières, le «*low cost*» permet de satisfaire le besoin de se déplacer à un prix plus faible. Ce premier effet est toutefois limité à quelques lignes aériennes, où le «*low cost*» et la compagnie historique se retrouvent aujourd'hui en face à face (exemple de Paris-Nice, de Paris-Toulouse). En second lieu, le «*low cost*», par une politique de bas prix, a littéralement créé la demande, notamment de la part de ménages souhaitant voyager pour leur loisir en Europe. Ce second effet, très important avec la création de nouvelles lignes, s'est surtout manifesté dans le sens d'une importation de touristes souhaitant séjourner en France et en provenance d'Europe du Nord (notamment les Irlandais et les Britanniques).

■ Le «*low cost*» est souvent une bonne opportunité pour le pouvoir d'achat des consommateurs : il permet d'effectuer un aller retour en France et en Europe pour un budget en général inférieur à 100 euros. Une comparaison d'un échantillon de lignes sur lesquelles Easyjet se trouve en concurrence directe avec Air France permet de mettre en évidence un écart de prix moyen en faveur du «*low cost*» de l'ordre de 60%. Il est donc pertinent d'affirmer que le «*low cost*» aérien est généralement synonyme de bas prix. Il n'en demeure pas moins que les consommateurs doivent se montrer éclairés et prévoyants : le «*low cost*» est surtout intéressant lorsqu'on réserve tôt. Le «*low cost*» peut même se révéler «*high price*», en particulier lorsque la demande est forte (départ de vacances), ou lorsque la réservation est effectuée au dernier moment.

■ Le «*low cost*» n'est pas synonyme de faible sécurité en vol et le procès parfois fait au «*low cost*» sur ce point est injustifié : les compagnies «*low cost*» ne sont pas moins sûres que les opérateurs historiques. Le «*low cost*» c'est aussi le bas risque. Cette réputation infondée provient sans doute d'une confusion entre «*low cost*» et charters, qui présentent en effet un niveau de risque plus élevé.

Le «*low cost*» est un mode de transport sûr pour au moins trois raisons : les avions sont récents ; les compagnies «*low cost*» sont en bonne santé financière et n'ont aucun intérêt économique à négliger la sécurité ; les «*low cost*» qui évoluent dans le ciel européen n'ont à ce jour jamais subi d'accidents mortels.

■ Le «*low cost*» suscite des inquiétudes légitimes quant à la protection des consommateurs lors de l'achat du billet en ligne et dans la gestion du service après vente, en particulier en cas d'annulation ou de retard des vols.

Pour ce qui concerne l'achat du billet en ligne, la transparence de l'information n'est pas toujours assurée, en particulier en ce qui concerne le prix affiché : ce dernier ne comprend parfois pas les taxes et redevances. La situation devrait toutefois s'améliorer, avec l'adoption récente d'une directive européenne.

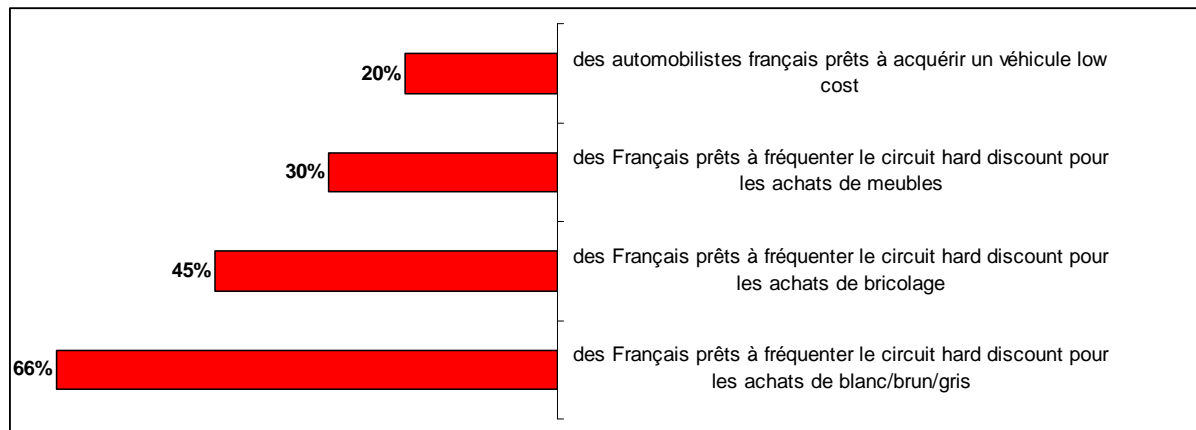
Pour ce qui est du service après vente, une directive européenne de 2005 encadre de manière très stricte les droits des passagers victimes d'une annulation de vol, d'un retard ou d'une surréservation. On peut toutefois constater que la France a pris du retard dans la transposition de la directive, qui n'est effective que depuis 2007 et que les consommateurs restent encore peu informés de leurs droits, notamment faute d'un affichage dans les aéroports.



## Chapitre 4 Liberté, égalité, porte-monnaie<sup>25</sup>

Au-delà du seul secteur aérien, l'engouement pour la « *low cost economy* » se révèle général : selon l'enquête Cetelem 2006, les Français affichent une certaine perméabilité au « *low cost* » (voir graphique 1).

Graphique 1 : Perméabilité des Français au « *low cost* »

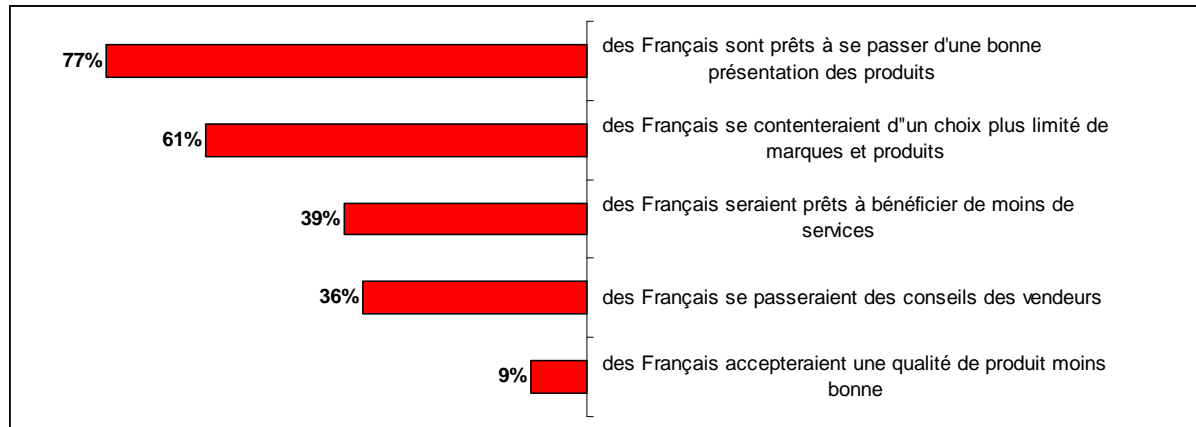


Source : Cetelem 2006

Cet intérêt des Français pour le « *low cost* » s'explique par de multiples facteurs, tels qu'une contrainte budgétaire forte due à la faible progression de leur pouvoir d'achat et l'apparition de nouvelles dépenses contraintes (abonnements Internet, téléphonie mobile ou bien encore l'arrivée de nouvelles technologies telles que l'Ipod, les consoles de jeu ou les écrans plats, etc). Au-delà de ces facteurs objectifs, qu'il ne faut évidemment pas méconnaître, l'essor de la demande de « *low cost* » révèle également de nouveaux comportements de consommation, à la fois plus décomplexés et plus rationnels. Le consommateur jusqu'ici passif se transforme de plus en plus en client arbitre, prêt à faire des concessions sur certaines caractéristiques des produits et services, en contrepartie d'un prix plus faible. On peut d'ailleurs noter que cet arbitrage des consommateurs est très encadré : les Français ne sont pas prêts à tout, et notamment à une forte baisse de la qualité, pour consommer « *low cost* ». Comme le met en évidence l'enquête Cetelem 2006 (voir graphique 2), si la majorité des Français est prête à se passer d'une bonne présentation des produits ou à disposer d'un choix plus limité de marques, seule une minorité (9%) est disposée à accepter une baisse de la qualité.

<sup>25</sup> Bosshart (2007).

## Graphique 2 : Les concessions au bas prix



Source : Cetelem 2006

Cet engouement des consommateurs pour le «*low cost*» pose trois questions fondamentales :

- quel est véritablement l'impact du «*low cost*» sur leur pouvoir d'achat ?
- le «*low cost*» touche-t-il de la même manière toutes les catégories de population, notamment si l'on raisonne secteur par secteur et en termes de revenus ?
- dans quelle mesure le «*low cost*» implique-t-il une diminution de la qualité des produits ou de leur variété ?

## 4.1 Une opportunité pour le pouvoir d'achat

### 4.1.A Le «*low cost*», source de baisse de prix

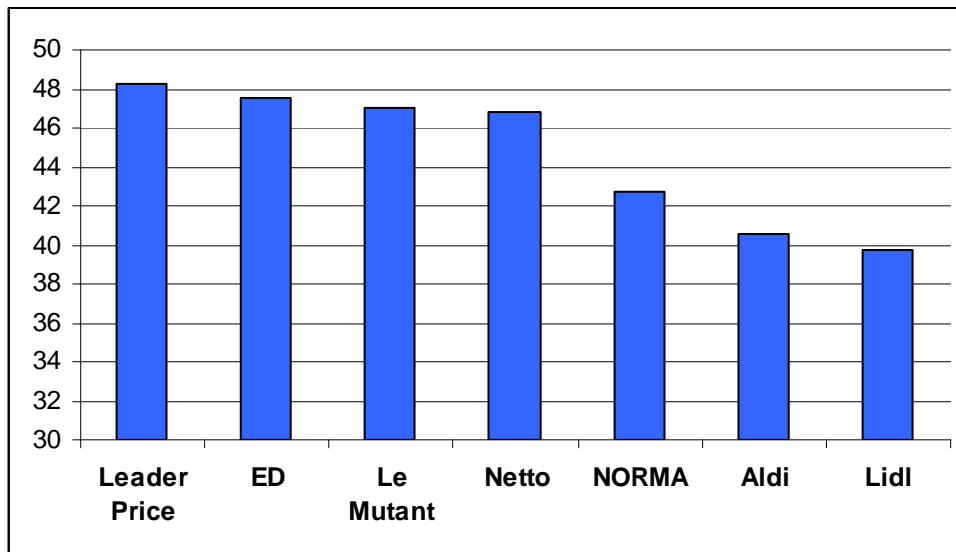
Afin d'estimer l'impact du «*low cost*» sur le pouvoir d'achat, il est utile de comparer le prix d'un panier de biens traditionnels avec celui d'un panier «*low cost*» équivalent. Cet exercice, parfois tenté par des organes de presse, s'avère toutefois extrêmement périlleux : en effet, les différences de prix entre paniers peuvent masquer d'abord des différences de nature des biens, rendant fragile toute comparaison.

Pour éviter cette dérive, il nous semble plus pertinent de centrer notre attention sur la comparaison de paniers de biens dont les caractéristiques intrinsèques sont quasi-identiques, même si le niveau de service associé au bien est différent. A titre d'exemple, une part importante des produits vendus en «*hard discount*» se distingue de la distribution traditionnelle d'abord par le packaging et la marque beaucoup plus que par les composants mêmes du produit. Certains fournisseurs approvisionnent d'ailleurs à la fois les distributeurs traditionnels et le «*hard discount*» en produits intrinsèquement identiques. L'étude publiée par UFC Que Choisir en 2006 sur les prix des enseignes «*hard discount*» en France, s'avère



riche en enseignements. La méthodologie retenue consiste à passer au crible un échantillon de 1.275 magasins appartenant à 7 enseignes différentes et à procéder au relevé de 58.133 prix, afin de déterminer le prix moyen d'un panier de produits comparables issus des rayons alimentation et entretien/hygiène. Il apparaît clairement qu'au sein même des enseignes *discount*, les prix du panier sont plus faibles chez les «*hard discount*»ers purs tels que Aldi et Lidl comparativement à Leader Price et ED (graphique 3). On peut donc considérer à fortiori, bien que l'étude ne le mentionne pas explicitement, que l'écart de prix est encore plus marqué entre Aldi et Lidl et les grandes enseignes traditionnelles.

Graphique 3 : Les prix d'un panier selon les enseignes *discount* (en euros)



Source : UFC Que Choisir, 2006

Un autre exemple de comparaison de prix peut être trouvé dans le secteur des services bancaires. Une enquête menée par UFC Que Choisir en 2006 analyse les tarifs d'un certain nombre de services facturés par la banque à son client. Parmi l'échantillon de banque retenu, il est intéressant d'établir une comparaison entre les banques traditionnelles (LCL, Société Générale, BNP) et les banques directes, telles qu'Axa Banque, Covefi et Banque AGF. On s'aperçoit alors que le coût moyen d'un panier de services bancaires proposé par des banques directes est 10% à 20% inférieur à celui des banques historiques (tableau 1).

Tableau 1 : Les écarts de prix dans les services bancaires (en euros)

	LCL	BNP	Société Générale	Banque AGF	Axa Banque	Coveli
<b>Coût du « panier type »</b>	<b>105,19</b>	<b>101,40</b>	<b>99,55</b>	<b>91,50</b>	<b>88,30</b>	<b>73,50</b>
<b>Quelques services exemplaires</b>						
Carte Visa débit immédiat	35,00	36,00	33,00	32,00	30,00	25,00
Carte Visa débit différé	44,00	45,00	43,00	32,00	36,00	30,00
Virement occasionnel vers une autre banque	3,90	3,60	3,65	Gratuit <sup>26</sup>	Gratuit <sup>27</sup>	Gratuit
Virement permanent vers une autre banque	1,10	1,05	1,05	0,60	Gratuit <sup>28</sup>	Gratuit
Opposition sur carte bancaire	16,32	15,50	14,50	19,00	14,50	16,50

Source : UFC Que Choisir, 2006

Considérons à présent le cas de la téléphonie mobile (tableau 2). A titre d'exemple, nous avons comparé les offres de forfait de 2h des trois opérateurs classiques (Bouygues Telecom, SFR et Orange) et celles des deux MVNO Debitel et Tele2 Mobile. Si l'ensemble des forfaits porte sur une durée de 2 heures, ils se distinguent par des offres complémentaires de numéros illimités, valables dans certaines tranches d'horaires et sur certains réseaux (réseau de l'opérateur concerné ou réseau fixe). Ces offres peuvent expliquer les écarts de prix entre les MVNO et les opérateurs traditionnels. Cependant, étant donné que les offres d'abondance sur le propre réseau de l'opérateur ne représentent qu'un surcoût opérationnel marginal, ces offres permettent d'éviter la comparabilité directe avec les offres des concurrents. En tout état de cause, un consommateur dont les besoins n'excèdent pas 2h de communications mensuelles, pourrait bénéficier des tarifs plus bas des MVNO. Il convient toutefois de noter que la structure à « bas coûts » des MVNO pourrait se traduire pour le client par une présence moins marquée du Service Après Vente (SAV).

<sup>26</sup> Par fax, téléphone ou courrier : 2,00 euros.

<sup>27</sup> Par fax, téléphone ou courrier : 3,40 euros.

<sup>28</sup> Par fax, téléphone ou courrier : 3,40 euros.

Tableau 2 : Les écarts de prix dans la téléphonie mobile (en euros)

Opérateur	Bouygues Telecom	SFR	Orange	Debitel	Tele2 Mobile
<b>Forfait</b>	Forfait exprima 2h	Forfait essentiel 2h	Forfait classique 2h	Ma puce 2h	Forfait 2h
	<b>2h par mois</b>				
<b>Observations</b>	Appels illimités soir ou week-end vers fixes	3 numéros SFR illimités	3 numéros Orange illimités		Illimité vers les fixes le dimanche
<b>Minutes hors forfait</b>	0,34	0,35	0,37	0,30	0,35
<b>Engagement</b>	12 mois	12 mois	12 mois	Aucun	24 mois
<b>Prix SMS</b>	0,12 (120 offerts pendant 12 mois)	0,15 (0,10 de 22h à 8h)	0,13 (0,10 à partir de 21h30 et week-end)	0,09 (Forfaits possibles)	0,09 (Forfaits possibles)
<b>Prix</b>	<b>33,90</b>	<b>36,00</b>	<b>37,50</b>	<b>19,90</b>	<b>24,90</b>

Source : Comparatel

Dans le cas des services pour lesquels l'offre est contrainte par la capacité, soulignons que le «*low cost*» n'est pas toujours synonyme de faible prix, comme nous avons déjà eu l'occasion de le voir dans le transport aérien. En effet, que ce soit pour la réservation d'un voyage en ligne, d'un hôtel ou d'un véhicule de location, le prix peut parfois varier considérablement :

- en fonction du délai entre la date de réservation et la date de départ : il est toujours avantageux de réserver longtemps à l'avance ;
- en fonction des périodes de forte demande : il est plus coûteux de réserver une voiture «*low cost*» en haute saison plutôt qu'en basse saison. Dans ce type d'activité, le «*low cost*» n'est pas toujours le bas prix.

#### 4.1.B Les trois demandes de «*low cost*»

Si le «*low cost*» permet de substantielles baisses de prix, il reste à appréhender les motivations profondes qui guident le comportement des clients «*low cost*» : qui sont-ils exactement ? Une première approche, essentiellement qualitative, consiste à faire des typologies de consommateurs selon leurs attitudes vis-à-vis du modèle «*low cost*». Ainsi, le site lowcost.fr identifie 5 profils différents de «*lowcosteurs*» :

« - les *lowcosteurs* par nécessité. Disposant d'un petit budget, les produits et les services *lowcost* correspondent à leurs besoins : des produits simples au meilleur prix! ;

- les *lowcosteurs* militants : ils refusent d'acheter des produits de grande consommation que la publicité essaie de leur vendre à tout prix ;

- les *lowcosteurs* joueurs : se balladant avec leur Caddy, ils s'amuse à le remplir uniquement avec des produits *lowcost* en respectant la règle du jeu : aucun produit de marque ;

- les *lowcosteurs* du dimanche : ils achètent de temps en temps des produits *lowcost*. Ils étudient et comparent les offres traditionnelles avec les offres *lowcost* et ça leur plaît bien ! ;

- les *lowcosteurs* de l'extrême : ils font tout pour avoir les produits ou les services *lowcost* les moins chers. Ils ont beaucoup du temps à consacrer pour dépenser moins. ».

Cette typologie, dont la rigueur prête à discussion tant il est vrai que les frontières entre profils sont peu étanches, a toutefois le mérite de mettre l'accent sur la diversité des usagers du «*low cost*». Le «*low cost*» n'est à l'évidence pas réductible au marché des plus démunis et peut même à certains égards exprimer une posture militante plus qu'une contrainte de revenu. Ainsi, les «*lowcosteurs*» militants se retrouvent sans doute plus dans les classes moyennes et supérieures qui revendiquent des valeurs alternatives, telles que le refus des marques ou de la publicité, dans la lignée de l'ouvrage à succès de Naomie Klein *No logo : la tyrannie des marques*.

Une autre typologie proposée par Cetelem en 2006 distingue trois profils de consommateurs «*low cost*» dans le cas particulier du «*hard discount*» alimentaire :

- les raisonnés : leur choix de produits *discount* est déterminé par la recherche du meilleur rapport qualité/prix. Cette catégorie représente 28% de la population, dont une grande part de CSP C (ouvriers qualifiés, employés) ;

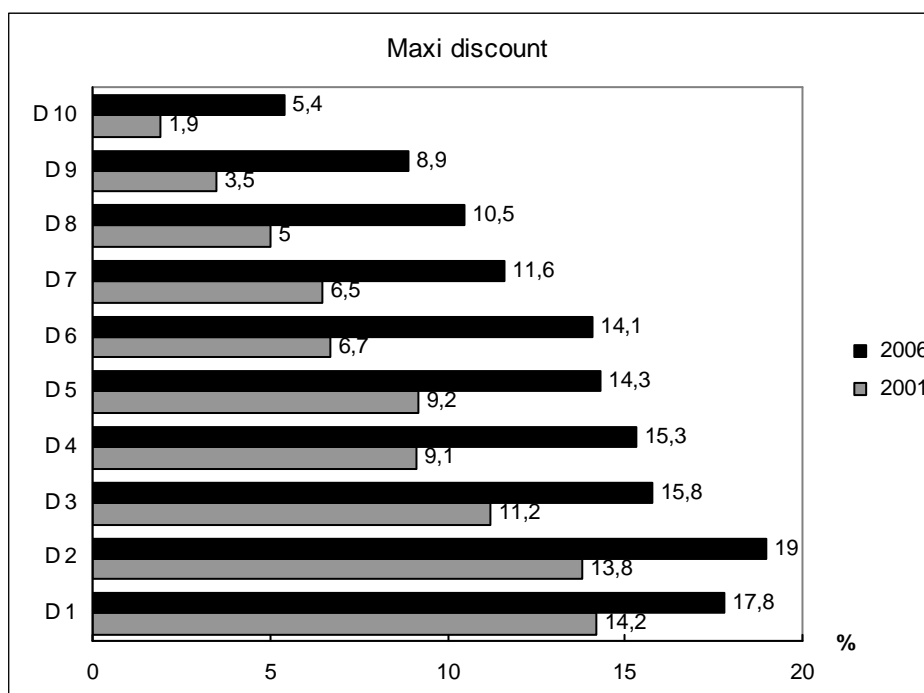
- les opportunistes : ils font face à une contrainte budgétaire moins forte que les raisonnés. Ils sont bien conscients d'un arbitrage entre prix et qualité. Il s'agit plutôt de la catégorie CSP A (cadres supérieurs, professions libérales, ...). Leur part s'élève à 44% des Français ;

- les réfractaires : refusant de s'approvisionner en «*hard discount*», ils représentent 28% des Français. Le «réfractaire» typique est masculin, «mono-foyer» et appartient aux CSP élevées.

Si nous laissons de côté les approches comportementales, très qualitatives, pour nous centrer sur une approche plus quantitative, il est intéressant de mettre en relation le recours des ménages au «*low cost*» avec leur niveau de revenu. Une étude récente de l'INSEE vient apporter un début de réponse, dans le cas très précis du maxidiscount alimentaire. Une corrélation positive apparaît en effet entre le niveau de vie d'un ménage, mesuré en déciles, et la part des dépenses qu'il réalise dans le «*low cost*» alimentaire (graphique 4). Cependant, si la progression de la part de ces dépenses depuis 2001 est positive pour l'ensemble des

ménages français, on constate que la plus forte progression se retrouve dans les catégories de niveau de vie moyennes. Le taux de progression des consommateurs aux plus faibles niveaux de revenus correspond par ailleurs à peu près à celui des consommateurs ayant le niveau de vie le plus élevé. De ces observations, nous pouvons notamment conclure qu'il y a sans doute un effet de rattrapage au sein des classes moyennes, dont la part des dépenses en produits «*hard discount*» s'approchent désormais de celle des consommateurs les moins aisés.

Graphique 4 : Part du «*low cost*» alimentaire et niveau des revenus



Source : INSEE, 2007

L'étude de l'INSEE pourrait laisser croire que si le «*low cost*» concerne toutes les catégories de populations, il est d'autant plus développé que le niveau de revenu est faible. Il faut toutefois se garder de toute généralisation hâtive, dans la mesure où la consommation de produits «*low cost*» peut être très polarisée selon les secteurs. Par exemple, dans le cas du logement à bas coût, il peut être raisonnablement supposé que le «*low cost*» s'adresse d'abord à des ménages modestes, alors que dans le voyage aérien à bas coût, les personnes à faibles revenus n'utiliseront pas les services de compagnies «*low cost*», le voyage restant pour eux un produit de luxe.

Sur la base de ces premières études, nous pouvons conclure que si le «*low cost*» s'adresse aux ménages à faibles revenus, son périmètre s'élargit aujourd'hui à toutes les catégories de revenus. Comment expliquer que les catégories aisées se tournent également vers le «*low cost*», alors même que leur contrainte de revenu est moins forte ? Il faut sans doute y voir un changement radical de la relation des consommateurs au prix et une dissociation entre statut social et recherche des «*meilleures*» affaires. A cet égard, il est symptomatique de relever à quel point le terme de radin a changé de connotation sémantique : alors que cet adjectif a longtemps désigné un défaut rédhibitoire, il est aujourd'hui considéré plutôt comme une qualité et immédiatement associé à l'adjectif malin. On en vient même à parler aujourd'hui des fameux «*radins-malins*» et les entreprises n'ont pas manqué de reprendre à leur compte cette expression culte. Ainsi, voit-on fleurir sur Internet des sites tels que radins.com, les

radins.com, radinmalins.com, HAmalin.com, qui vantent les mérites de la pingrerie ou qui permettent aux consommateurs de comparer les prix et leur évolution. Le site de ventes de biens culturels d'occasion et de voyages dégriffés Priceminister a même axé sa communication sur le comportement présumé radin de ses clients. En effet, son slogan phare a longtemps été : « devenez radins », et les employés du site signent leur correspondance écrites par un « Radinement vôtre ».

Au-delà du «*low cost*» (promotions, soldes, etc), la recherche du bas prix devient presque une attitude revendiquée comme une qualité à part entière. On serait même tenté de dire qu'elle est exhibée comme un signe d'intelligence : pourquoi payer plus lorsqu'on peut trouver moins cher ailleurs ? Le Journal L'Express nous fournit un portrait vivant de ces « Nouveaux radins »<sup>29</sup> :

*« Ses proches la traitent de «radine». Parce qu'elle habille toute sa famille chez le fripier, voire chez Emmaüs, et qu'elle a mis en place un petit réseau d'échanges de vêtements usés pour enfants entre parents, voisins et amis. Pour les produits de beauté, elle dépense le «strict minimum», pour la maison, elle se contente d'écumer les vide-greniers, voire de récupérer des objets jetés par d'autres, et pour l'alimentation elle fait les courses sur les marchés ou chez les «hard discount»ers urbains, qui ont poussé comme des champignons ces dernières années. Anne Karlson, 46 ans et mère de deux enfants (11 et 15 ans), est pourtant loin de vivre dans le besoin: cadre dans une grande compagnie aérienne, elle bénéficie de revenus confortables. Elle roule dans un véhicule neuf, «pour la sécurité des enfants et parce qu'il pollue moins», précise-t-elle. Avec l'argent économisé sur le reste, elle peut se permettre de multiplier les sorties culturelles - théâtre, cinéma, musées et voyages thématiques... Autant de choix de consommation érigés en «valeurs» que cette ancienne routarde espère transmettre à ses enfants habillés des pieds à la tête avec du «seconde main ».*

Ces nouveaux comportements peuvent d'ailleurs générer une forme de schizophrénie chez les consommateurs : la même personne qui s'approvisionnera dans un «*hard discount*» alimentaire continuera par ailleurs à fréquenter les marques traditionnelles, fussent-elles de luxe. S'habiller Chanel n'a jamais empêché d'aller chez Lidl. Cette consommation que l'on pourrait qualifier de décomplexée rend l'analyse des comportements extrêmement complexe.

Les typologies fondées sur le profil psychologique ou le profil de revenus ne permettent toutefois pas d'établir avec clarté les comportements sous-jacents des adeptes du «*low cost*». Aussi proposons-nous une catégorisation plus systématique, basée sur l'impact du «*low cost*» sur la demande. Nous distinguons ainsi trois types de demande de «*low cost*» :

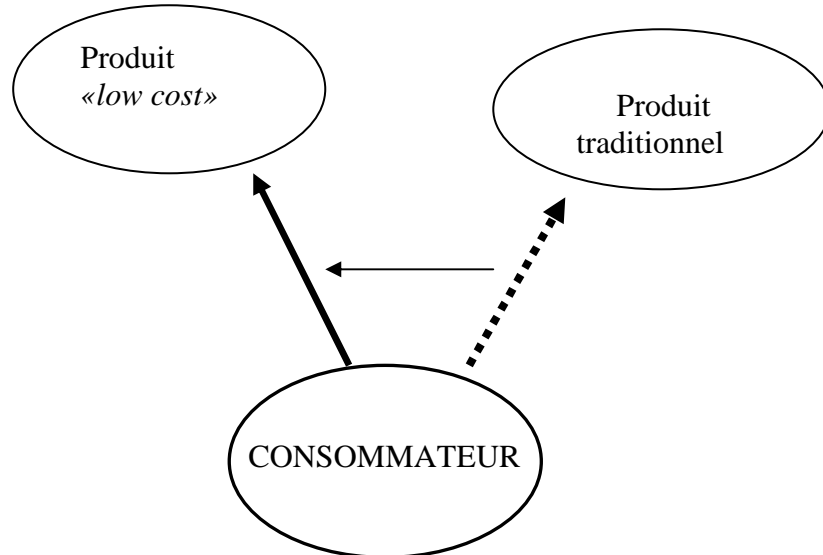
- la demande de substitution : elle consiste typiquement pour un consommateur à reporter son choix d'un bien ou service traditionnel vers le produit «*low cost*». Par exemple, une personne qui achetait une voiture d'occasion avant la sortie de la Logan décidera pour son prochain achat de s'offrir cette voiture. De même, en matière alimentaire, un consommateur qui avait l'habitude d'aller au supermarché, substituera un panier «*hard discount*» au panier de son supermarché, afin de dégager un pouvoir d'achat. La demande de substitution concerne en particulier les ménages à faibles revenus, qui n'ont d'autres choix pour libérer du pouvoir d'achat que de se reporter sur les enseignes «*low cost*» (graphique 5). L'enquête Cetelem 2006 montre bien dans des secteurs tels que le «*hard discount*», le bricolage, les produits blanc/bruns/gris, qu'une

---

<sup>29</sup> Article d'Alexandre Levy, du 17 janvier 2005.

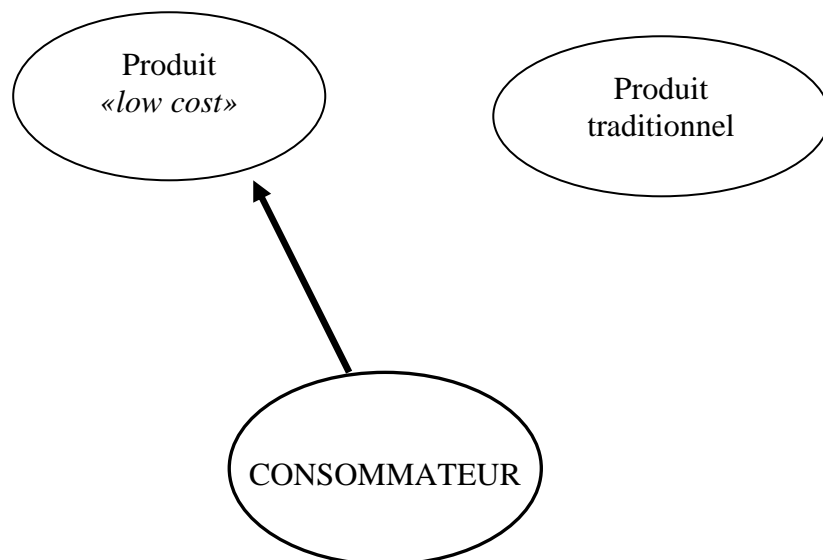
partie des clients utilise le «*low cost*» comme un substitut aux enseignes traditionnelles.

Graphique 5 : Le «*low cost*» de substitution



- la demande d'induction : à l'image du transport aérien, le consommateur s'oriente vers le produit «*low cost*» alors même qu'il ne consommait pas ce type de bien auparavant. Les maisons à bas coût constituent à cet égard un véritable cas d'école : leur apparition permet à des ménages d'accéder à la propriété alors même que cette perspective n'existait pas auparavant (graphique 6). En effet, le prix de 145 000 euros des maisons ELIKA permet de solvabiliser une demande latente qui ne s'exprimait pas jusqu'ici, les maisons individuelles traditionnelles avec terrain correspondant plutôt à un budget de 200 000 euros. Nous voyons ici qu'il existe un véritable effet de seuil : la baisse de prix crée un marché qui n'existait pas jusqu'ici. Les clients potentiels des maisons Elíka sont bien souvent des ménages qui avaient renoncé, faute de moyens, à toute perspective d'accession à la propriété.

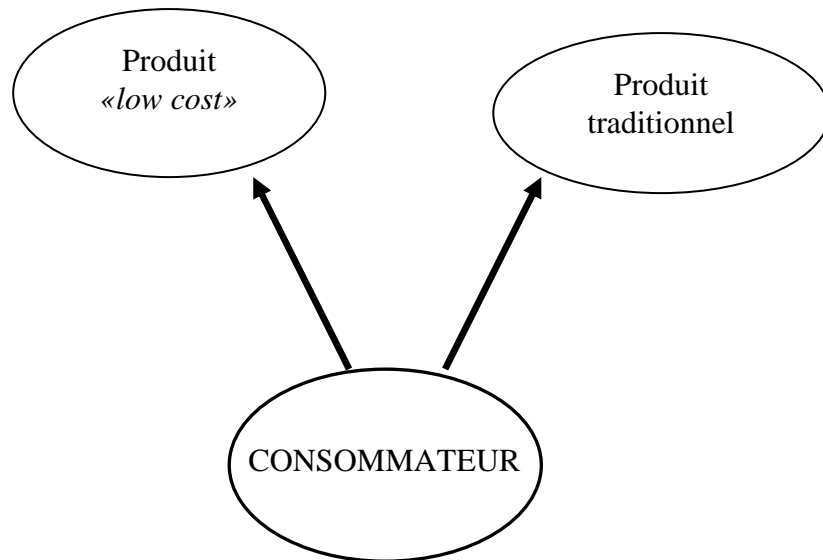
Graphique 6 : Le «low cost» d'induction



- la demande de complémentarité : le consommateur qui achète le produit traditionnel va également s'approvisionner en complément avec le produit «low cost». Tel est le cas dans l'automobile : l'apparition d'une offre «low cost», notamment de petite taille, pourrait conduire les ménages disposant déjà d'un véhicule à acheter une voiture «low cost» comme voiture de complément (graphique 7). L'enquête Cetelem 2006 vient conforter l'idée d'une demande de complément dans le cas français : en effet, 74% des Français qui se déclarent prêts à acheter une voiture «low cost» l'utiliseraient comme « deuxième voiture ».

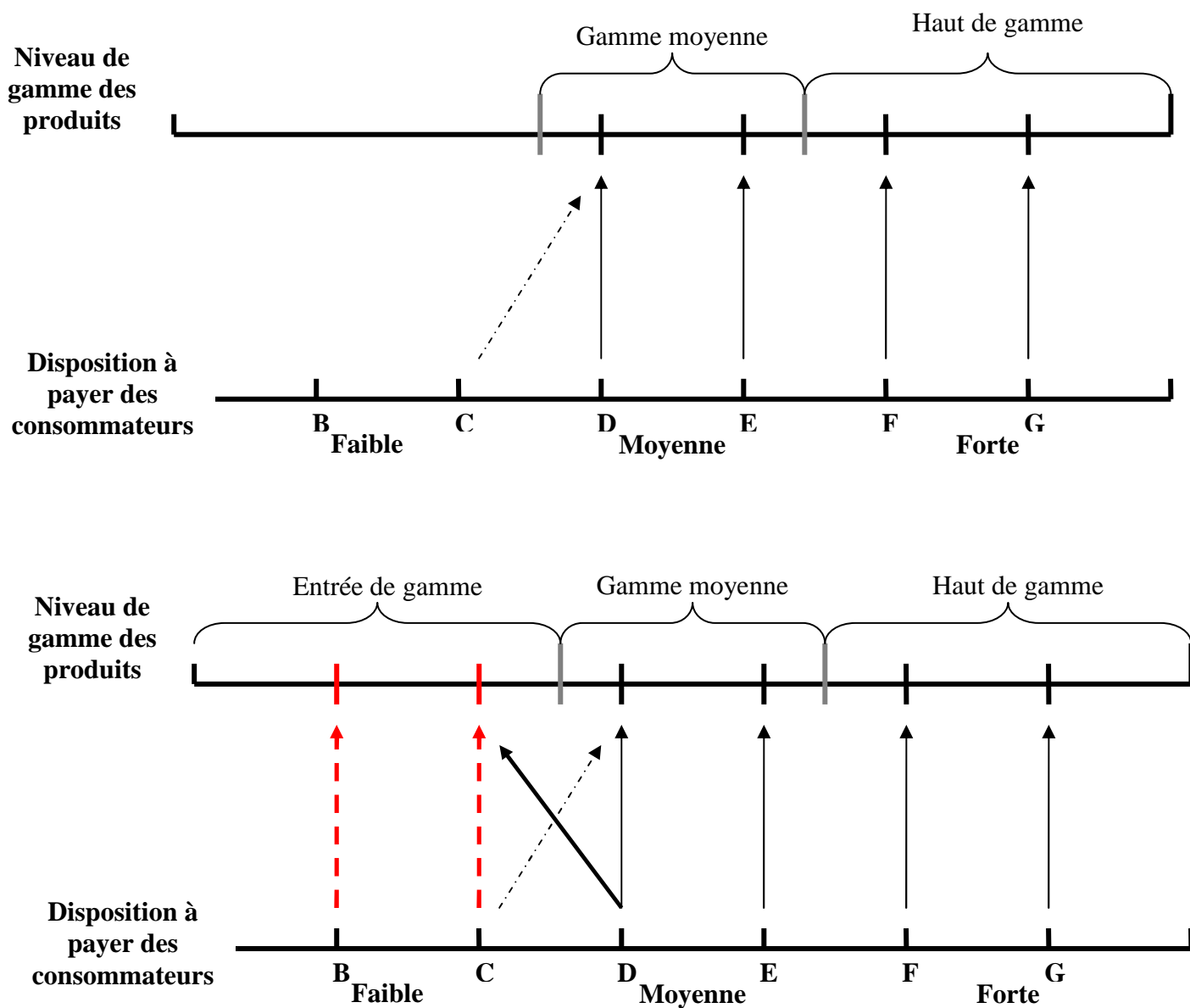


Graphique 7 : Le «low cost» de complémentarité



Ces trois types de demande peuvent être également présentés de manière synthétique, en prenant le cas de produits «low cost» d'entrée de gamme (graphique 8). Avant le lancement du produit «low cost», le consommateur B ayant une faible disposition à payer n'achète aucun bien de la gamme moyenne ou de la gamme supérieure. Lorsque le produit «low cost» est introduit sur le marché, le consommateur B se met à le consommer : il en résulte une demande induite. Quand au consommateur C, qui achetait le produit de gamme moyenne, il décide de se tourner vers le produit «low cost» : une demande de substitution apparaît alors. En dernier lieu, le consommateur D continue à acheter le bien de la gamme moyenne mais complète son achat par un produit «low cost» : il s'agit d'une demande de complémentarité.

Graphique 8 : Les trois types de demande



## 4.2 Quelques idées reçues sur le «low cost»

Si le «low cost» est souvent synonyme de bas prix (*low price*), certains affirment néanmoins que cette baisse durable et marquée du prix se ferait au détriment de la qualité et de la variété. Au fond, ce que les consommateurs gagneraient en baisse de prix, ils le perdraient en termes

de qualité et de choix. Nous souhaiterions montrer que cette affirmation, si elle n'est pas toujours infondée, relève cependant plus du fantasme et de l'idée reçue que de la réalité. D'ailleurs, les Français eux-mêmes le reconnaissent implicitement, lorsqu'ils estiment que la satisfaction que leur procure le «*hard discount*» alimentaire n'est pas moindre que celles qu'ils éprouvent à l'égard des circuits traditionnels. En effet, selon l'enquête Cetelem 2006, la note moyenne (sur 10) que les Français attribuent au «*hard discount*» est de 6,74 contre 7,08 dans les enseignes de distribution traditionnelle.

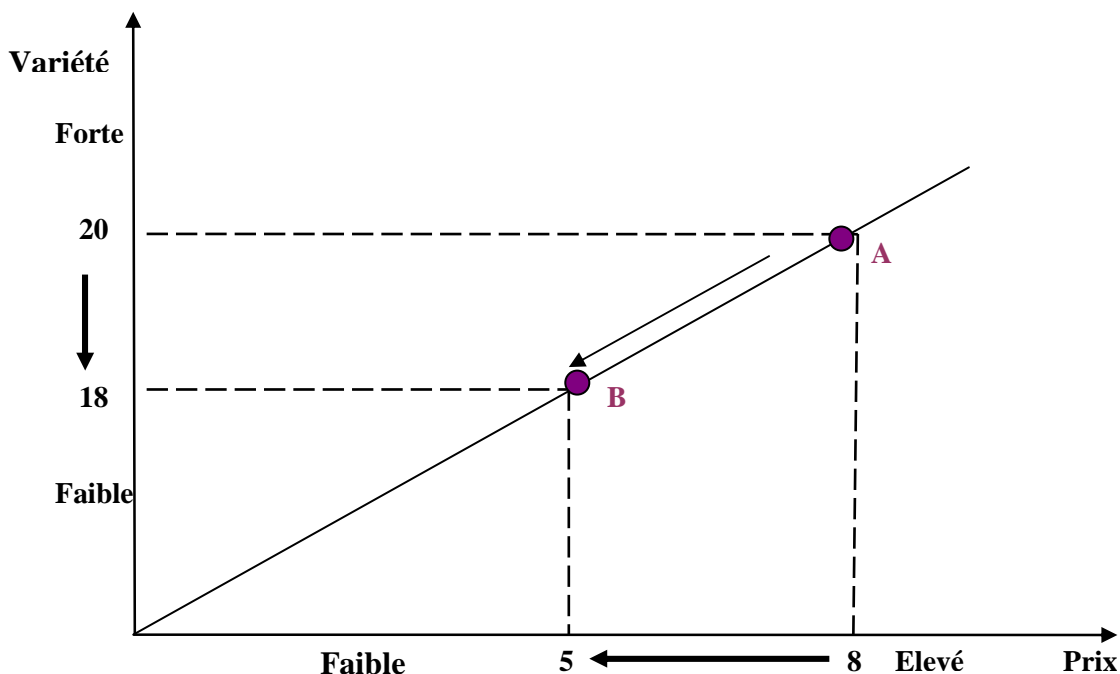
Plus encore, il est loin d'être certain que la baisse de prix implique une diminution de la qualité et de la variété des produits. Tout dépend des secteurs et de ce que l'on entend par qualité et variété. Voilà pourquoi nous ne procéderons pas par généralisation mais bien plutôt en mobilisant une approche au cas par cas.

#### **4.2.A Le «*low cost*» n'est pas l'ennemi de la variété**

Selon une affirmation répandue, le «*low cost*» serait par nature l'ennemi de la variété des produits. En effet, dans la mesure où le modèle «*low cost*» repose sur une standardisation de la production et sur une simplification des produits, ce modèle économique conduirait à réduire l'éventail de choix à la disposition des consommateurs. Il est vrai que cette affirmation revêt une certaine pertinence lorsque l'on considère le cas du «*hard discount*» alimentaire. En effet, le client qui choisirait d'aller exclusivement chez Lidl, Aldi ou ED, est confronté à moins de choix pour constituer son panier : on ne compte par exemple pas plus de 700 références chez Aldi, contre 50.000 dans les hypermarchés... soit 70 fois moins. Ce raisonnement est illustré par le graphique 9 : la baisse de prix de 8 à 5 euros est compensé par une diminution de la variété des produits offerts.

Mais cette vision des choses est en réalité assez simpliste, et ce pour au moins trois raisons.

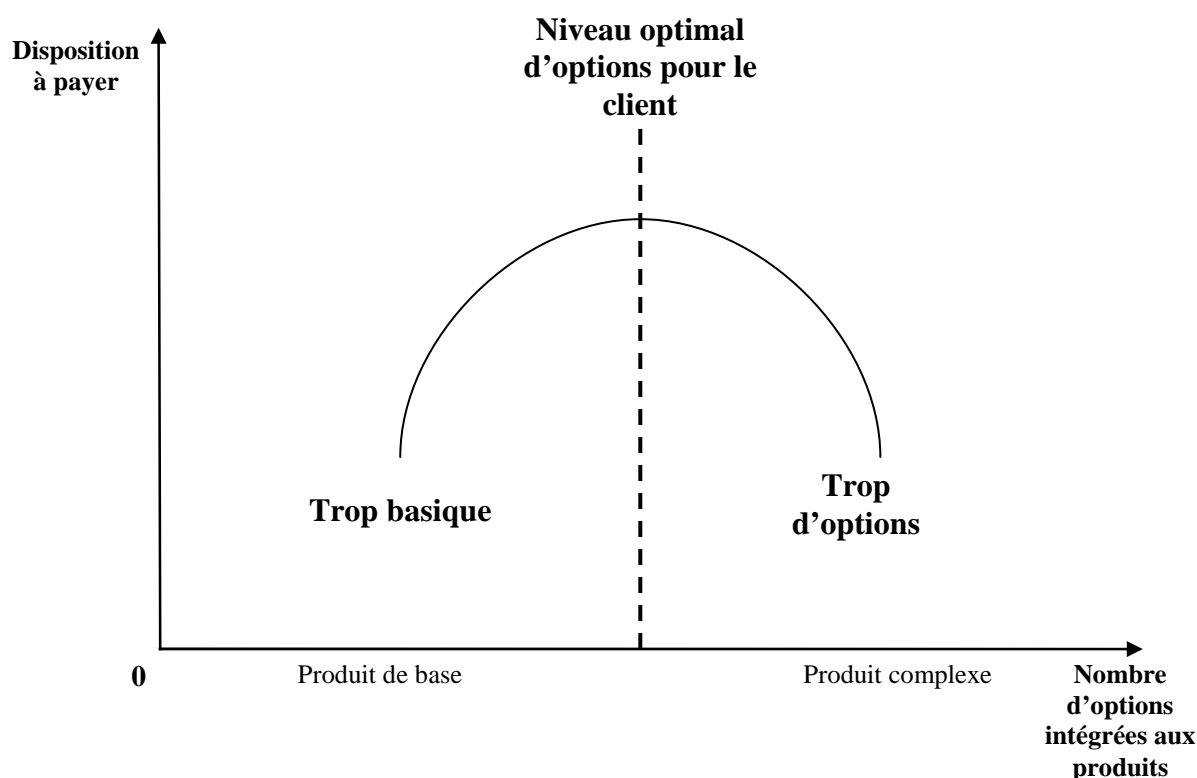
Graphique 9 : L'arbitrage entre prix et variété



En premier lieu, si l'on considère le cas du commerce alimentaire, la majorité des ménages qui fréquentent le «*hard discount*» n'en font pas leur magasin exclusif, mais plutôt un magasin de dépannage ou de complément. Dans ces conditions, le «*hard discount*» ne réduit en rien la variété de choix dont dispose le consommateur. On peut même penser que la baisse de prix induite par le «*low cost*» permet au consommateur de reporter sa dépense vers de nouveaux postes de consommation.

En second lieu, dans certains secteurs, le «*low cost*» n'est pas l'ennemi de la variété, dans la mesure où le produit de base est associé à de nombreuses options payantes. Ainsi en est-il dans le domaine automobile : l'acheteur d'une Logan a toujours le choix de modulariser son véhicule en y incorporant des options, telles que le CD radio, la climatisation, la direction assistée, etc. De plus, Renault a décliné la Logan au travers de plusieurs modèles : le client «*low cost*» a le choix entre une berline, un break, un utilitaire, un pickup, et bientôt ... un 4x4. Seule la version coupé n'est pas offerte dans la gamme. A vrai dire, la modularisation permet au consommateur de choisir lui-même le niveau d'options qu'il souhaite intégrer à son bien, plutôt que de se voir imposer un modèle uniforme. Comme le met en évidence le graphique 10, le client peut se détourner d'un bien soit parce qu'il incorpore trop d'options, qu'il juge inutiles, soit, à l'inverse, parce qu'il offre trop peu d'options.

Graphique 10 : L'arbitrage entre options et disposition à payer

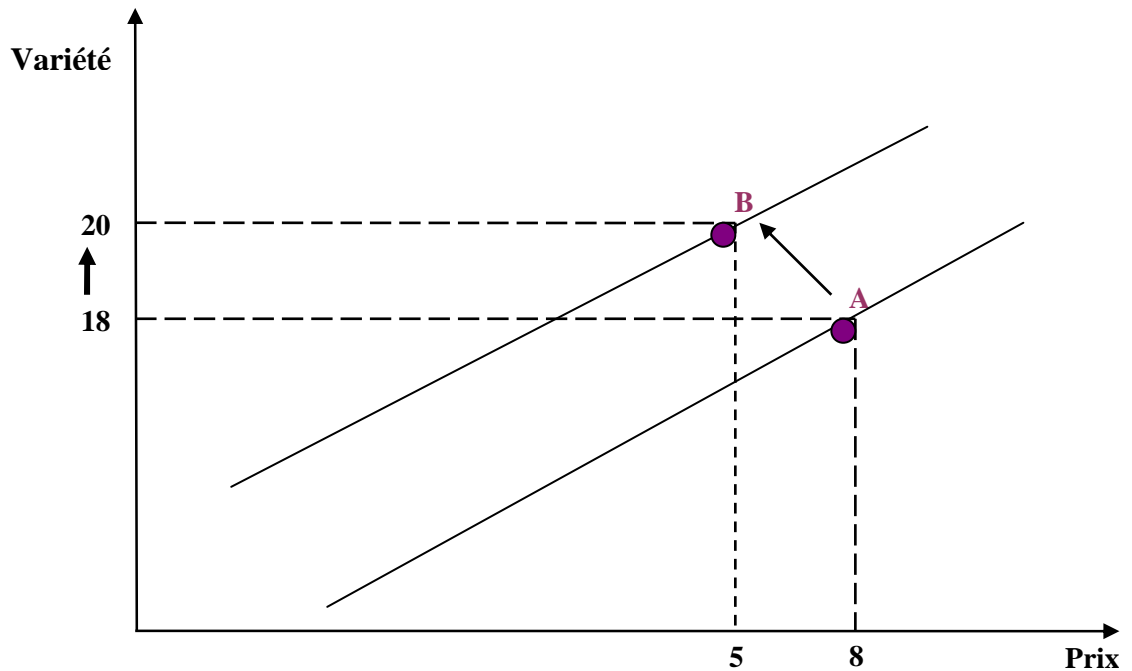


En troisième lieu, il est possible que l'offre «*low cost*» conduise paradoxalement à une augmentation de la variété des produits disponibles.

Un premier exemple peut être trouvé dans la grande distribution d'habillement ou d'ameublement. Ainsi, Ikea, enseigne «*low cost*» par excellence, a fait de la variété des produits l'un de ses arguments essentiels de vente et renouvelle pas moins d'un tiers de ses produits chaque année. De même, chez le distributeur de vêtements de Zara, les collections changent continuellement grâce à un approvisionnement continu des magasins : pas moins de 11.000 modèles sont ainsi proposés aux clients chaque année avec un approvisionnement des enseignes deux fois par semaine. Cette politique de variété permanente des produits est permise à la fois chez Ikea et Zara par une forte rotation des stocks et par le besoin du client de se différencier de ses voisins. L'une des armes de Zara est justement de concilier bas prix et très grande variété des produits. Comme le met en évidence le graphique 11, la baisse du prix (qui passe de 8 à 5 euros) se traduit simultanément par une augmentation de la variété.

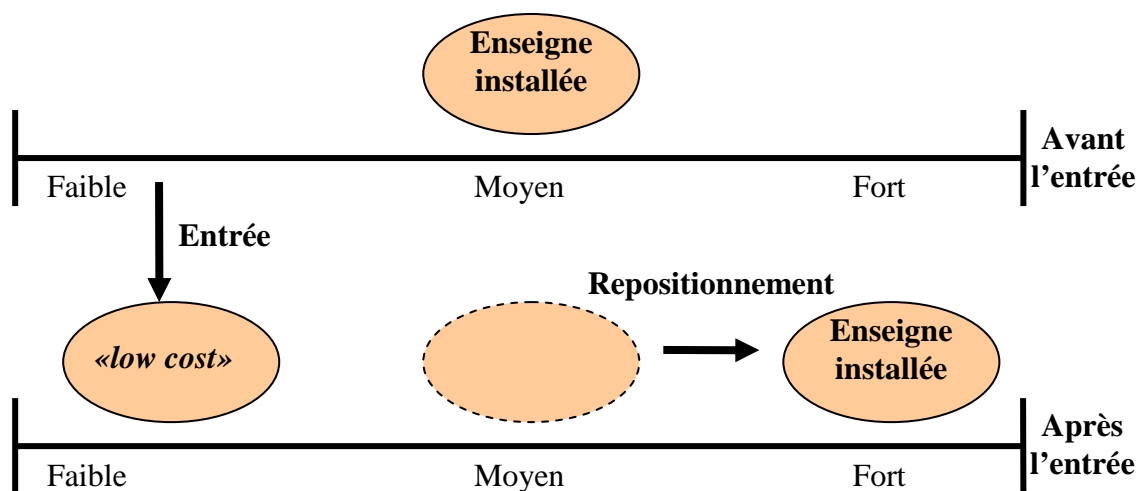
Un deuxième exemple peut être trouvé dans la distribution de produits en ligne (e-commerce). Dans ce cas, l'absence de contraintes physiques telles que la rareté du linéaire, permet d'offrir une variété de produits beaucoup plus grande que dans un magasin traditionnel.

Graphique 11 : Plus de variété pour un prix moindre



S'il est erroné d'affirmer que le «*low cost*» est toujours synonyme d'une réduction de la variété, il n'en demeure pas moins que le «*low cost*» peut présenter un risque de polarisation du marché. En effet, l'introduction de produits «*low cost*» peut conduire les opérateurs historiques à réagir en repositionnant leur produit vers du haut de gamme ou des produits à forte valeur ajoutée en services, comme le met en évidence le graphique 12 :

Graphique 12 : Le repositionnement de l'offre traditionnelle



Cette tendance au repositionnement semble d'ailleurs conforme aux enseignements du marketing des marques : selon une étude réalisée par l'agence Mediaedge, l'introduction d'un produit «low cost» ne laisserait d'autre choix aux marques traditionnelles que d'opter pour un positionnement extrême, les marques devant à tout prix éviter le milieu de gamme. Ce repositionnement de marque s'observe d'ailleurs aujourd'hui sur le marché des enseignes du bricolage : face à l'arrivée de «low cost», tels que l'enseigne Bricodépôt, les *leaders* historiques ont réagi essentiellement en développant de nouveaux concepts et en exploitant la dimension plaisir du bricolage. Ainsi, Leroy Merlin a augmenté la surface de ses magasins dédiés à la décoration, tandis que M. Bricolage mettait l'accent sur les produits à forte valeur ajoutée, nécessitant un conseil avant l'achat : aménagement de la maison, décoration, jardinage.

Un autre exemple peut également être trouvé dans le tourisme : selon une étude d'Eurostaf, la montée en puissance du *discount* a conduit au repositionnement d'enseignes, tels que le Club Med, vers le haut de gamme, engendrant ainsi une érosion du milieu de gamme.

#### 4.2.B Le «low cost» n'est pas l'ennemi de la qualité et de la sécurité

Une affirmation, que nous avons déjà trouvée dans le secteur aérien, consiste à assimiler la baisse de prix induite par le «low cost» à une diminution du niveau de sécurité. Dit en d'autres termes, ce que le consommateur gagnerait en baisse de prix, il le paierait en niveau de sécurité.

Cette affirmation nous semble largement erronée, dans la mesure où la sécurité des produits et des services fait l'objet d'une normalisation très stricte au niveau communautaire et national, qui échappe en grande partie au bon vouloir des opérateurs. En effet, sauf dans de rares cas de biens contrefaits ou importés dans des conditions douteuses, la marge de manœuvre d'un opérateur «low cost» sur la sécurité reste extrêmement faible. Ainsi, dans le cas de la voiture «low cost», Renault doit se soumettre aux normes européennes qui sont en la matière très

strictes. Par exemple, le freinage de type ABS est aujourd'hui obligatoire pour qu'un véhicule puisse être homologué au niveau européen. Il est vrai que la Logan n'a obtenu que trois étoiles (sur cinq) au crash test de référence réalisé par l'association Euro N-CAP. Toutefois, cette note n'est pas spécifique aux voitures «*low cost*» : d'autres voitures de la même gamme ont obtenu une note similaire, et notamment la Kia Cerato. De plus, la notion de sécurité automobile évolue au cours du temps : la note de trois étoiles obtenue par la Logan en 2005 doit être mise en comparaison avec celle de modèles antérieurs, qui auraient été achetés en occasion. En effet, le client qui décide d'acheter une Logan est souvent un client qui achetait auparavant des voitures d'occasion datant d'une ou deux générations (soit 7 à 8 ans). Si l'on compare la Logan à une Nissan Almera, sortie en 1999 et disposant d'une étoile aujourd'hui, l'avantage apparaît en faveur de la voiture «*low cost*».

Pour ce qui concerne la qualité des biens «*low cost*», il convient de distinguer deux dimensions : la qualité intrinsèque du produit en question, et celle du service qui l'accompagne.

En matière de qualité intrinsèque, il n'est pas exact d'affirmer par exemple que les produits «*hard discount*» sont systématiquement de moins bonne qualité. Nous pouvons constater que l'offre de produits «*low cost*» est souvent le fait d'acteurs qui sont également présents sur d'autres segments de gamme, sur lesquels ils disposent d'une réputation. Il n'est donc pas dans leur intérêt de négliger la qualité du bien «*low cost*», sous peine de créer un effet de contagion négatif en direction de l'ensemble de la gamme. Par exemple, dans le cas automobile, les Français achètent d'autant plus une voiture «*low cost*» qu'elle est fabriquée par un constructeur reconnu (Annexe 12). Dans le domaine de la coiffure, le succès d'enseignes «*low cost*» telles que Tchic Coiffure s'explique également par la qualité des produits utilisés, de grandes marques. Dans le domaine de la maison à bas coût, nous pouvons également constater que le groupe Bouygues a tenu absolument à obtenir la labellisation «*Habitat et environnement*», qui rassure les clients quant à la qualité de la construction, notamment en matière thermique.

La tentation de faire du «*low cost*» en baissant la qualité serait vouée à l'échec, dans la mesure où les Français ne sont pas disposés à renoncer, si l'on en croit l'étude Cetelem 2006, à la qualité intrinsèque des produits, en échange d'une baisse de son prix, que ce soit dans le secteur du meuble (Annexe 13), du bricolage (Annexe 14) ou des produits blanc/brun/gris (Annexe 15). De même, le premier critère de choix d'une enseigne reste pour les Français la qualité des produits et le bon rapport qualité/prix, que ce soit dans le secteur du meuble (Annexe 16), de l'alimentaire (Annexe 17), des produits blanc/brun/gris (Annexe 18) ou du bricolage (Annexe 19).

En termes de services accompagnant le bien, «*low cost*» ne rime pas toujours avec faible niveau de services. Il est vrai que dans les secteurs du «*hard discount*» et de la maison à bas coût, le niveau de services est bien inférieur à celui offert dans les enseignes traditionnelles, mais il n'y a aucune fatalité en la matière : la baisse du prix engendrée par le «*low cost*» n'est pas toujours synonyme d'un niveau de service moindre (tableau 3).

Ainsi, dans le cas du commerce d'ammeublement, le niveau de services offert avant l'achat dans des magasins tel qu'Ikea n'a rien à envier à celui observé dans des enseignes traditionnelles. Les produits sont mis en situation de manière avantageuse et on serait presque tenté de dire que pour certains ménages la visite chez Ikea constitue la «*sortie du dimanche*», bien loin de «*l'achat corvée*» : les parents peuvent laisser les enfants dans une aire de jeu, déjeuner à midi dans le restaurant de l'enseigne, etc. Il est vrai toutefois que le service après

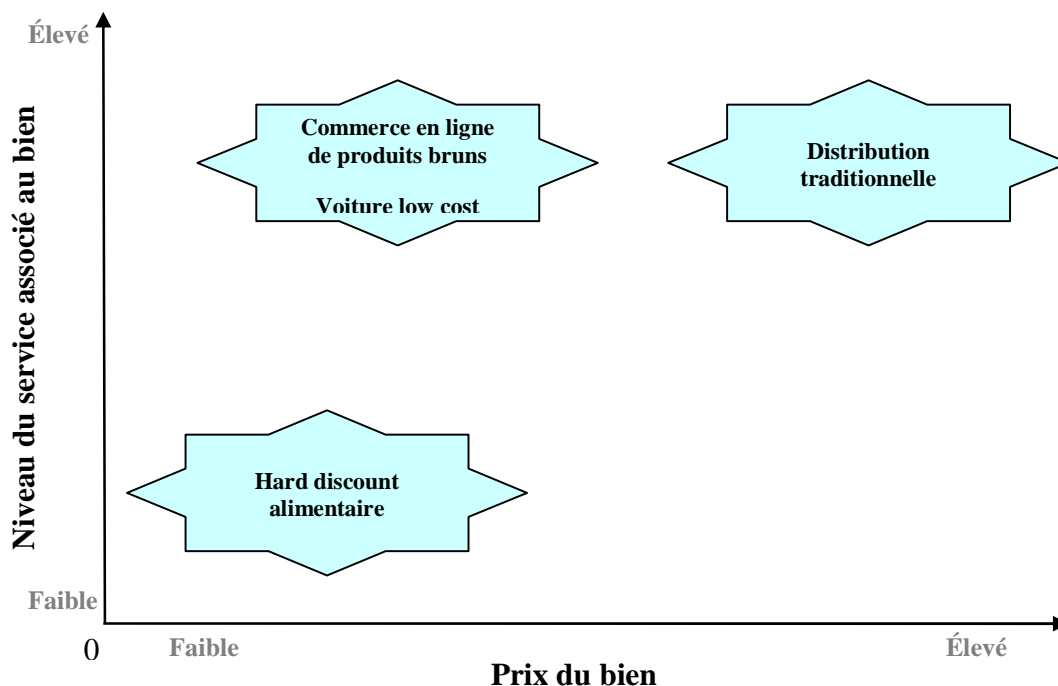


l'achat se limite à la possibilité de retourner le bien en cas de défaillance. Le montage du meuble est laissé à la charge du client... sauf s'il accepte de payer pour ce service. Nous voyons ici une caractéristique essentielle du «low cost» : c'est finalement au client de choisir le niveau de services pour lequel il est disposé à payer.

De même, dans le commerce en ligne de produits bruns, le niveau de services n'est pas moindre que dans les grandes enseignes traditionnelles, même s'il prend une forme très différente. En effet, pour inciter le client à acheter un produit technologique sans pouvoir véritablement l'essayer, les sites de vente en ligne ont mis l'accent sur une abondante offre de services avant l'achat, telle que des fiches produit, des présentations vidéo (permises par l'essor du haut débit en France), un service de conseil à distance, etc. A l'issue de la commande, sur des sites tels que Pixmania, l'opérateur propose au client de l'accompagner durant toutes les étapes : préparation du produit, départ chez le transporteur, arrivée chez le client.

Dans le cas des voitures «low cost», le service de conseil avant l'achat est le même que celui offert pour une autre voiture. En effet, si l'on prend le cas de la Logan, les véhicules ne sont commercialisés que chez les concessionnaires de la marque, dont le rôle principal est précisément de guider le client. D'ailleurs, pour une dépense aussi importante que la voiture, les ménages ne sont pas prêts à sacrifier le niveau de services : selon l'enquête Cetelem 2006, plus de 80% des consommateurs qui achèteraient un véhicule «low cost» le feraient chez leur concessionnaire (Annexe 20). Pour ce qui est du service après-vente, on peut constater que la garantie du constructeur est de même durée (3 ans) que celle proposée pour d'autres types de voitures : en matière automobile, les consommateurs, et par conséquence le producteur, ne sont pas prêts à sacrifier le niveau de service sur l'autel du bas prix.

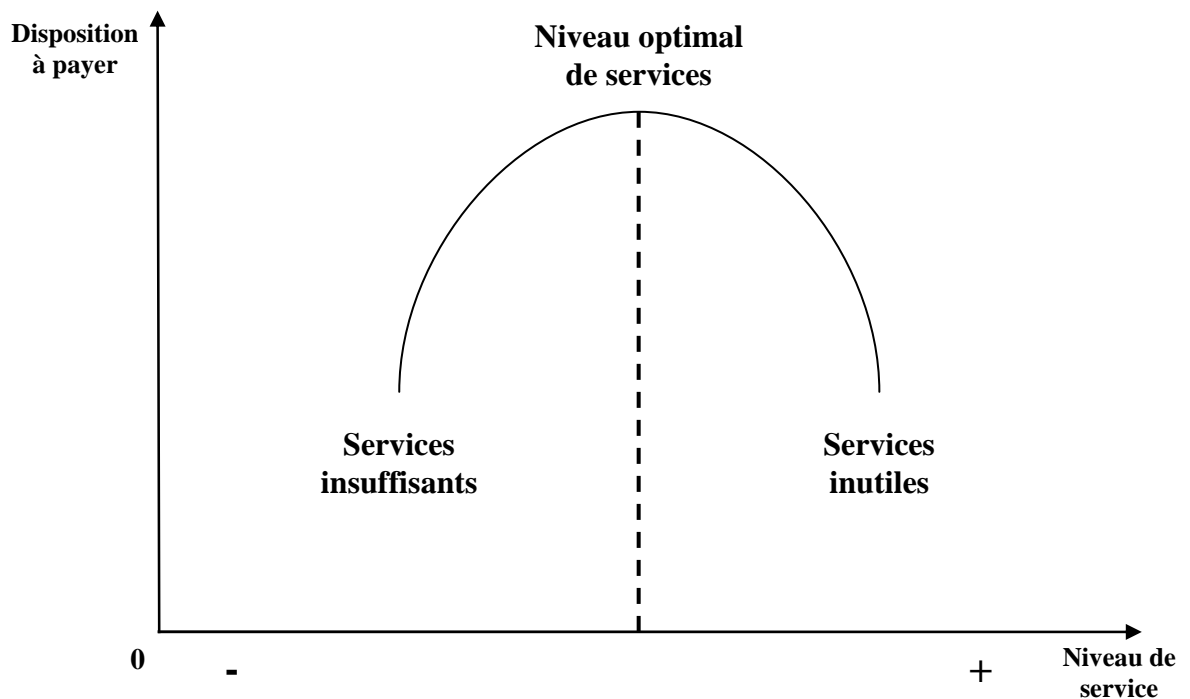
Tableau 3 : La relation entre prix du bien et niveau de service associé



A supposer que le niveau de service soit moindre que pour une offre traditionnelle, n'oublions pas que cette diminution du service peut être souhaitée par le consommateur, en contrepartie

d'une baisse du prix (graphique 13). D'ailleurs, l'enquête Cetelem 2006 le confirme : 76% des Français sont prêts, en échange d'une baisse de prix, à se passer d'une bonne présentation des produits, 39% sont prêts à bénéficier de moins de services, et 36% disent pouvoir se passer des conseils d'un vendeur. Bref, ils ont parfaitement conscience qu'il ne faut pas raisonner en termes absolus, mais en termes relatifs : ce qui est important pour eux, c'est de savoir que ce qu'ils perdent en qualité et en variété est plus que compensé par la baisse des prix.

Graphique 13 : Disposition à payer et niveau de service



## Résumé du chapitre 4

■ Si le «*low cost*» permet aux entreprises de baisser leurs coûts de production, la vraie question qui se pose pour le consommateur porte sur le prix des produits. A cet égard, la validité de l'équation «*low cost*» = *low price*» est sujette à deux restrictions. Premièrement, une entreprise peut très bien baisser ses coûts sans passer les gains résultants aux consommateurs. Deuxièmement, pour que le consommateur puisse bénéficier de la baisse de prix grâce au «*low cost*», il doit respecter certaines règles du jeu, comme dans le cas des voyages aériens à bas coûts : afin de profiter des tarifs les moins chers, il faut réserver longtemps en avance. Mis à part ces deux restrictions, il est juste d'affirmer que le «*low cost*» conduit fréquemment à une baisse de prix.

■ Lorsque l'on mesure l'écart de prix entre l'offre «*low cost*» et l'offre traditionnelle, il importe de tenir compte de la comparabilité limitée des produits «*low cost*» et traditionnels. On pourrait ainsi soutenir que les écarts de prix s'expliquent en grande partie par le niveau différent du service qui entoure le produit en question. Même si ces réserves ne sont pas infondées, il reste toutefois souvent difficile d'attribuer les différentiels de prix à la seule différence de prestations qui accompagnent l'achat du produit, d'autant plus que beaucoup de consommateurs les jugent inutiles et sont prêts à y renoncer pour bénéficier de prix plus bas.

Dans le cas du «*hard discount*» alimentaire, la comparaison du niveau de prix d'un panier moyen révèle un écart de prix substantiel entre l'offre discount et l'offre traditionnelle. Par ailleurs, des différences de prix persistent également au sein du segment du «*low cost*». Le «*low cost*» se traduit aussi par des tarifs moins chers dans le cas des services bancaires. De même, dans la téléphonie mobile, il peut être constaté que les MVNO disposent d'offres moins onéreuses que les opérateurs traditionnels.

■ Abstraction faite des prestations complémentaires et du niveau de services offerts, la comparabilité entre l'offre «*low cost*» et l'offre traditionnelle pourrait également être mise en cause si on prend en compte la variété de choix disponible pour le consommateur. Il est vrai que dans certains secteurs, la standardisation et la recherche d'économies d'échelle conduisent à un assortiment plus étroit, comme dans le «*hard discount*» alimentaire. Néanmoins, ceci n'est pas vrai pour tous les secteurs. Dans certains cas de figure, le consommateur aura même un choix plus large, car si le «*low cost*» lui permet d'abord de bénéficier d'un produit simple, uniforme et basique à un prix bas, il permet également d'accéder à un large éventail de prestations annexes en option payante. D'autre part, dans la mesure où l'offre «*low cost*» et l'offre traditionnelle coexistent, le consommateur aura toujours le choix entre les deux. On peut toutefois évoquer le risque d'une polarisation de l'offre dans la mesure où les entreprises traditionnelles se repositionnent sur le « haut de gamme » et les consommateurs du « milieu de gamme » reportent leur choix vers l'offre «*low cost*».

■ D'autres réserves vis-à-vis du concept du «*low cost*» portent sur la qualité intrinsèque des produits ainsi que sur la sécurité pour le consommateur. A nouveau, il convient de relativiser de telles affirmations. La baisse des coûts des entreprises «*low cost*» passe d'abord par le recours aux outils de standardisation, de rationalisation et de simplification des processus de production. Il n'est pas possible d'inférer de ces constatations que le «*low cost*» se traduise par une baisse de la qualité ou de la sécurité. La sécurité fait d'ailleurs l'objet de réglementations strictes en Europe (tout comme dans la

plupart des pays industrialisés), s'appliquant tant aux «*low cost*» qu'aux entreprises classiques.

■ Le choix d'un produit «*low cost*» est un choix rationnel qui est aujourd'hui essentiellement dissocié du niveau de revenus et du statut social. D'un point de vue économique, trois types de demande peuvent être distingués : on peut parler d'une demande de substitution lorsqu'un produit « traditionnel » est remplacé par une offre concurrente «*low cost*». La notion d'une demande d'induction décrit la situation d'un consommateur qui achète un produit auquel il a renoncé auparavant en raison d'un prix trop élevé et qui intègre désormais ce produit dans son portefeuille de choix, grâce au prix bas de l'offre «*low cost*». Enfin, la demande de complémentarité se réfère au cas où un consommateur complète ses achats par un produit «*low cost*» sans pour autant renoncer à ses choix habituels.

**Partie 3**  
LEVER LES FREINS AU «*LOW COST*»



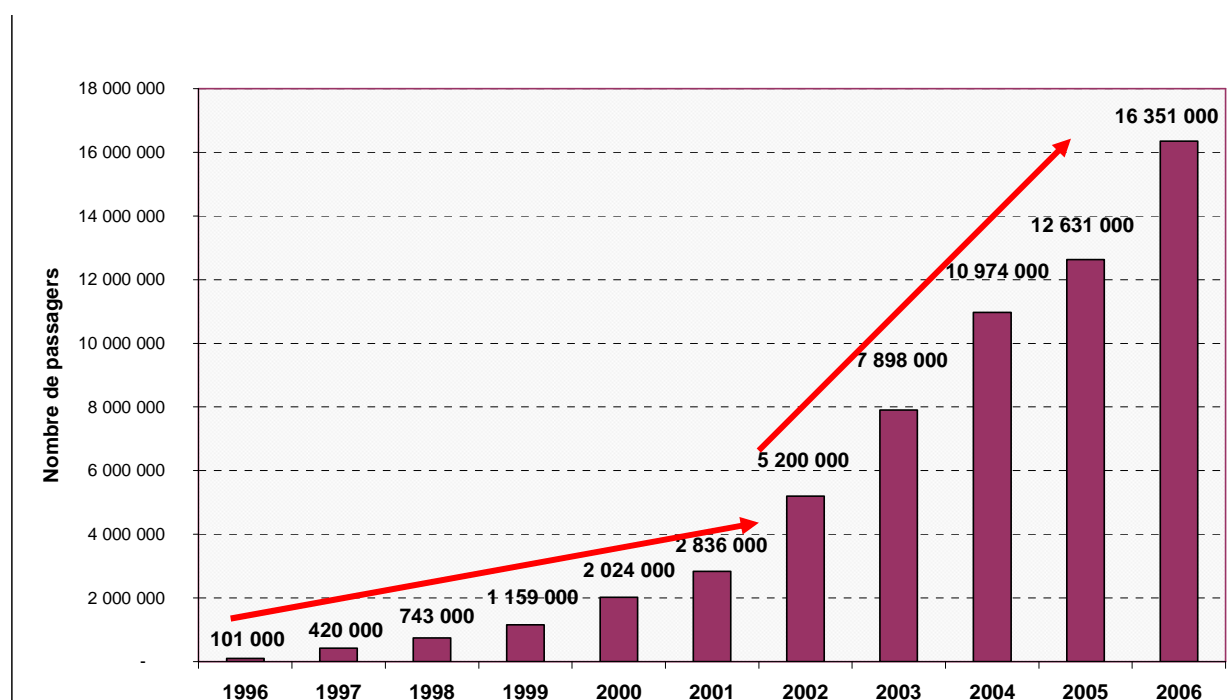
## Chapitre 5 Faire décoller le «low cost» aérien

Compte tenu du retard du «low cost» aérien en France comparativement à d'autres pays européens, le présent chapitre a pour objet d'engager une réflexion sur les leviers disponibles pour améliorer l'offre «low cost» dans notre pays. Outre le niveau élevé des taxes et redevances, nos analyses concluent que le principal frein au «low cost» est à rechercher dans la pénurie de créneaux de décollage et d'atterrissage en région parisienne, qui empêche les compagnies «low cost» d'exercer une concurrence effective et efficace. Plusieurs propositions pour remédier à la problématique des créneaux sont explorées.

### 5.1 Le retard français

Depuis l'ouverture des premières lignes «low cost» en France au milieu des années 1990, le marché des compagnies aériennes à bas coût n'a cessé de croître, avec une inflexion marquée à partir de 2002. En 2006, ce ne sont pas moins de 16 millions de passagers qui empruntent des lignes «low cost» sur le territoire français (graphique 1).

Graphique 1 : Evolution du trafic des «low cost» en France



Source : DGAC, 2007

Cette croissance du nombre de passagers résulte elle-même de l'augmentation :

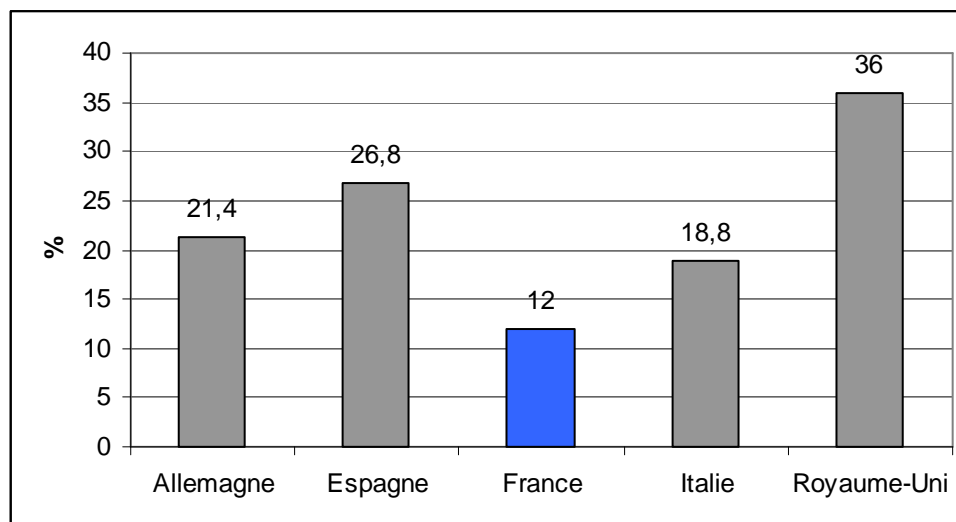
- du nombre de destinations : aujourd'hui les «low cost» desservent au départ de la France plus de 200 destinations, essentiellement à l'intérieur de l'Europe, et on voit émerger un trafic extra-européen, notamment vers le Maghreb, suite à la conclusion de l'accord ciel-ouvert avec le Maroc ;

- du nombre d'aéroports au départ. Comme nous l'avons vu précédemment, nous assistons aujourd'hui à une prolifération des ouvertures de lignes en France sur de multiples aéroports, à l'image des bases ouvertes respectivement par Easyjet à Lyon, et Ryanair à Marseille ;
- du nombre d'opérateurs sur le marché : en 2006, pas moins de 35 «low cost» opèrent sur le marché français, qui reste toutefois dominé par deux compagnies.

En dépit de cette forte augmentation récente du trafic «low cost», force est de constater que le modèle «low cost» accuse encore en France un certain retard par rapport aux autres pays européens de taille comparable. En nombre de passagers, le «low cost» représente seulement 17% du trafic en France, alors même que la moyenne européenne se situe aujourd'hui à 34%.

Le graphique suivant compare la part de marché des mouvements des compagnies «low cost» dans plusieurs pays européens sur la période de janvier à mai 2006, abstraction faite du trafic de survol. D'après ces données, le «low cost» représente 21,4 % en Allemagne, et atteint même les 36 % au Royaume-Uni (graphique 2), alors que sa part de marché ne se chiffre qu'à 12 % en France. Ce « retard » français est souvent expliqué par des raisons structurelles, dont la portée reste limitée : rien ne s'oppose à ce que ces freins, dits « structurels », soient levés par une ambitieuse volonté politique.

Graphique 2 : Part du «low cost» dans le trafic aérien total (en nombre de mouvements, janvier 2006 à mai 2006)



Source : Eurocontrol 2007

### 5.1.A. Des freins structurels ?

Il est souvent avancé que le faible développement du «low cost» aérien en France s'expliquerait par des facteurs structurels et « naturels », qui feraient de la France un cas à part en Europe. Si ces facteurs présentent une certaine pertinence, ils ne sont pas suffisants pour expliquer –et à *fortiori*– justifier le retard français en la matière.



Un premier frein structurel serait à chercher dans le comportement touristique atypique des Français. En effet, les statistiques du tourisme font apparaître clairement que la majorité des Français voyagent en France métropolitaine plutôt qu'à l'étranger ou à l'outre-mer français. En 2006, plus de 80% d'entre eux sont partis en vacances sur le territoire français plutôt qu'à l'étranger. Ainsi, les Français voyageraient peu hors du territoire national, ce qui expliquerait leur moindre besoin en matière de transport aérien.

Cet argument mérite toutefois d'être relativisé :

- comme nous l'avons montré, la demande de «*low cost*» est une demande largement induite, qui dépend elle-même du prix. Il n'y a aucune raison de supposer que les Français voyageraient moins par nature que leurs homologues européens si les prix venaient à baisser<sup>30</sup> ;
- les déplacements touristiques des Français sur le territoire national devraient induire une demande de voyages à bas coûts sur des lignes domestiques, dès lors que le train ne constitue pas un moyen rapide de déplacement. Si les résidents du Nord de la France partent en vacances dans le Sud du territoire, il y a sans doute là une opportunité pour l'essor du «*low cost*» en l'absence de lignes TGV directes ;
- Si les Français voyagent peu hors de leur territoire, la France reste le premier pays d'accueil au monde par le nombre de touristes internationaux (80 millions de touristes chaque année). A ce titre, il existe une large place pour le développement d'un «*low cost*» au départ des pays étrangers. C'est d'ailleurs bien sur ce schéma que s'est développé le «*low cost*» en France, qui a organisé la rencontre entre la demande de soleil et de patrimoine culturel et l'offre abondante présente sur le territoire français. En effet, l'essentiel du marché «*low cost*» reste encore un marché d'import. En moyenne, sur des aéroports comme Lyon ou Marseille, les lignes «*low cost*» ouvertes avec l'Europe du Nord (Royaume-Uni, Irlande, pays scandinaves, Allemagne) transportent prioritairement des touristes étrangers. La part de la clientèle étrangère représente en moyenne 70% de la clientèle des «*low cost*» sur les lignes non domestiques.

Il n'y a donc aucune fatalité à cette faiblesse du «*low cost*» en France et tout laisse à penser qu'il existe une demande potentielle de la part des Français sur des destinations «*low cost*». Le succès des lignes «*low cost*» récemment ouvertes sur le Maroc en est un exemple pertinent.

Un second frein au «*low cost*» proviendrait de l'importance et de la qualité du réseau ferroviaire français, en particulier du réseau TGV. Il est vrai que les principales villes de province sont aujourd'hui desservies au départ de Paris avec des temps de trajet oscillant entre deux et trois heures : tel est le cas en particulier de Paris-Lyon, Paris-Marseille, Paris-Strasbourg. Qui plus est, de nombreuses lignes à grandes vitesses seront mises en service entre 2010 et 2020 en particulier en direction de Bordeaux et de Toulouse (voir annexe 21).

L'existence d'un réseau ferré à grande vitesse conduit logiquement à décourager la concurrence par le transport aérien, et ce d'autant que les prix pratiqués par l'opérateur

---

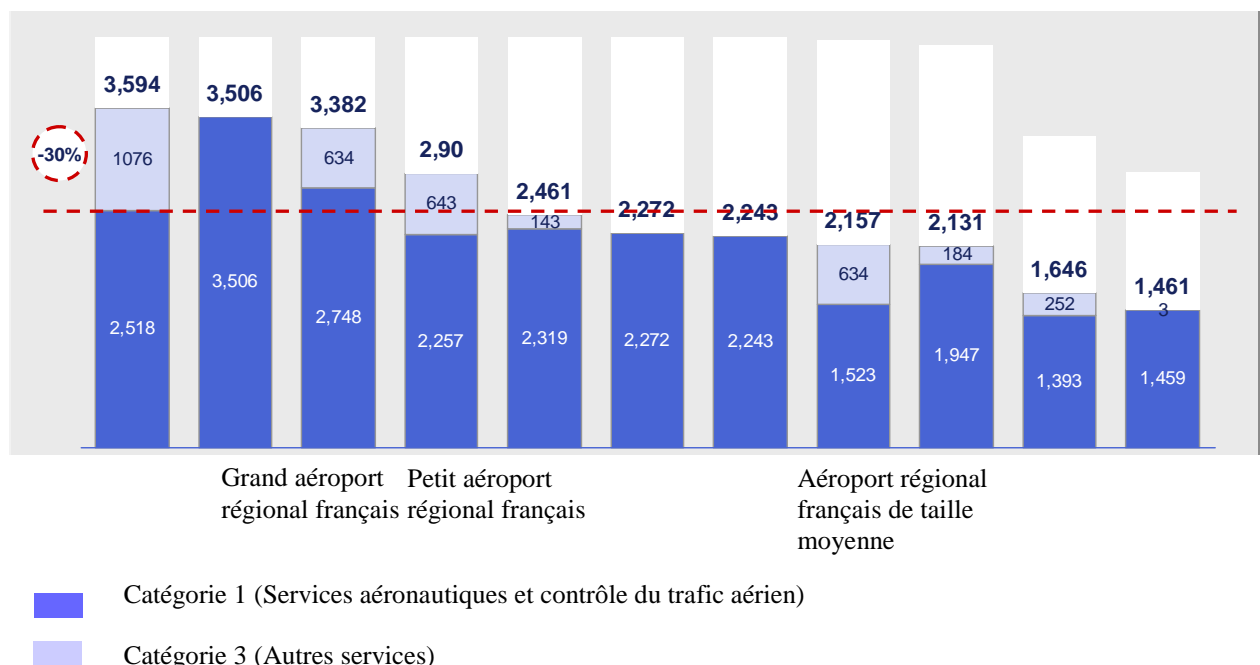
<sup>30</sup> Il est vrai qu'historiquement les Français ont été peu habitués à voyager en avion, ce mode de transport ayant longtemps été réservé à une élite. Il n'y a jamais eu dans le ciel français, avant le milieu des années 1980, de compagnies charters qui auraient, comme en Angleterre, préparées le terrain à l'éclosion du «*low cost*».

historique, la SNCF, apparaissent très compétitifs par rapport à l'aérien<sup>31</sup>. A titre d'exemple, la mise en service du TGV à grande vitesse sur Paris-Strasbourg en juin 2007, s'est traduite par une concurrence très vive, obligeant Air France à baisser fortement ses premiers prix.

Toutefois, l'importance et la qualité du réseau ferroviaire français est jusqu'ici cantonnée à des liaisons dites radiales, reliant la capitale aux grandes villes de province et européennes. Il n'existe pas à ce jour de lignes à grande vitesse transversales, reliant par exemple Lyon à Toulouse. De plus, certaines lignes TGV restent pour l'instant à plus de 3 heures de la capitale, à l'image de Perpignan. Il existe donc une opportunité pour du transport aérien, notamment «low cost», sur des lignes non desservies par le train à grande vitesse.

En troisième lieu, le niveau de taxes est souvent invoqué comme un obstacle à l'essor du «low cost» en France. Une étude récente, commanditée par la DGAC, vient confirmer cette idée : la France n'est pas le pays le moins cher en matière de coût de touchée, surtout pour les aéroports de petite taille (graphique 3). En particulier, les «low cost» et les gestionnaires d'aéroports estiment que la taxe d'aéroport, qui rémunère pour l'essentiel les services de sécurité et de sûreté, est excessive comparativement à celle d'autres pays - il semble d'ailleurs qu'il existe une relation décroissante entre les coûts de touchée et la part du «low cost» sur un aéroport (voir annexe 22). Dans le cas des aéroports parisiens, le rapport de Courson (2007) rappelle que le coût de touchée total par passager s'élève en moyenne à 29 euros sur CDG, contre 22 euros à Gatwick et 10 euros sur Madrid-Barajas.

Graphique 3 : Coût par passager «low cost» des taxes et redevances (vol A319 opéré par une compagnie «low cost» sur une liaison intra-européenne avec 125 passagers)



Source: Arthur D. Little/ DGAC, 2007

<sup>31</sup> Soulignons que ces prix très compétitifs résultent pour partie du fait que la SNCF ne supporte que partiellement les coûts de construction et d'entretien des infrastructures ferroviaires. Cette situation a d'ailleurs été régulièrement dénoncée par certains acteurs de l'aérien, estimant qu'ils font face à une concurrence « déloyale ».

En quatrième lieu, le paysage aérien français se caractérise de longue date par « l'hégémonie qu'exercent Air France et ses franchisés, notamment au départ de la capitale et sur le marché domestique »<sup>32</sup>. A vrai dire, il n'y a jamais eu en France de second pôle aérien sous pavillon national. En effet, même dans les années 1960/70, les trois compagnies françaises existantes bénéficiaient chacune d'un monopole géographique : les lignes intérieures pour Air Inter, UTA pour la Polynésie, et Air France pour le reste du monde. Les rares tentatives pour créer une concurrence durable se sont jusqu'ici soldées par un échec cuisant, à l'image de l'aventure AOM-Air Liberté. On notera également que la France, avant la création de Transavia (filiale d'Air France), n'a jamais disposé d'une compagnie «low cost», contrairement à d'autres pays étrangers. En Allemagne, l'existence d'un opérateur historique puissant, Lufthansa, n'a pourtant pas empêché l'essor fulgurant de compagnies «low cost», telles qu'Air Berlin et Germanwings. Au Royaume-Uni, la présence de British Airways n'a pas non plus entravé l'expansion de compagnies telles que Fly Be, Easyjet, BMI-baby et Jet2 (tableau 1).

Tableau 1 : Les «low cost» par pays d'origine

Pays	Opérateur historique	«low cost»
Allemagne	Lufthansa	Germanwings (filiale), Air Berlin
Autriche	Austrian	Niki Air
Danemark	Maersk Air	Sterling
Espagne	Iberia	Air Europa, Clickair, Spanair, Vueling
France	Air France	Transavia (2007)
RU	BA	Bmibaby, jet2, Flybe, Easyjet
Italie	Alitalia	Volare
Irlande	Air Lingus	Ryanair
Pays bas	KLM (Air-France KLM)	Transavia
Slovaquie		Sky Europe

### 5.1.B. Des marchés à valoriser...

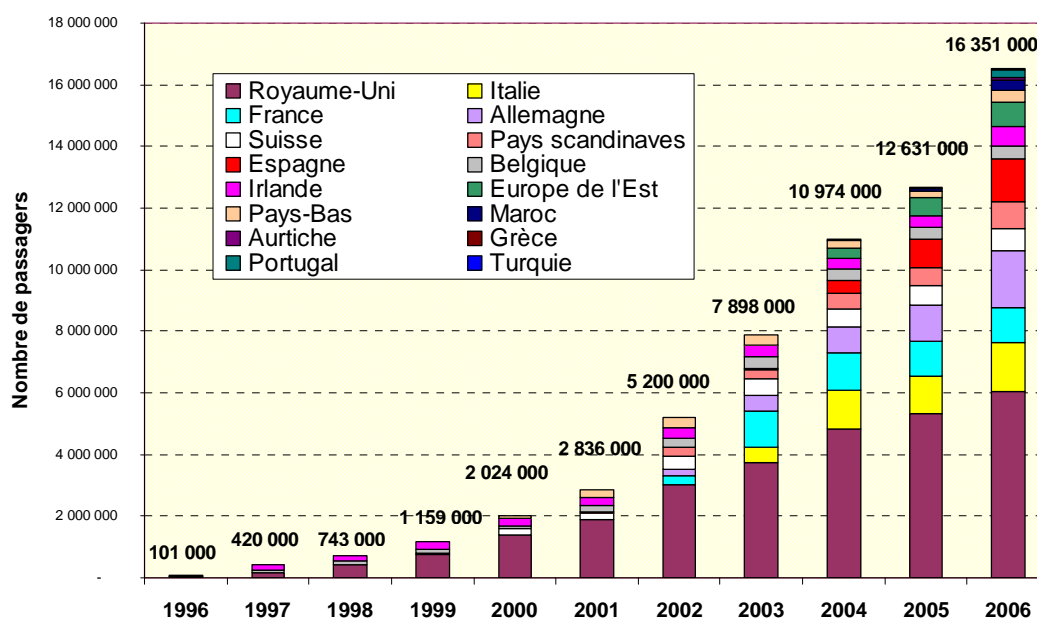
Il convient de distinguer d'un côté les lignes domestiques et de l'autre, les lignes internationales moyen courrier, même s'il n'est pas exclu que des initiatives de transport «low cost» sur long courrier se développent dans un avenir proche.

#### Sur les lignes domestiques

Premier constat : le trafic «low cost» au départ des aéroports français dessert prioritairement des liaisons avec l'étranger, la première destination étant le Royaume-Uni, comme l'illustre le graphique 4.

<sup>32</sup> Voir Yves Tinard [2003].

Graphique 4 : Trafic des compagnies à bas coûts en France par destination



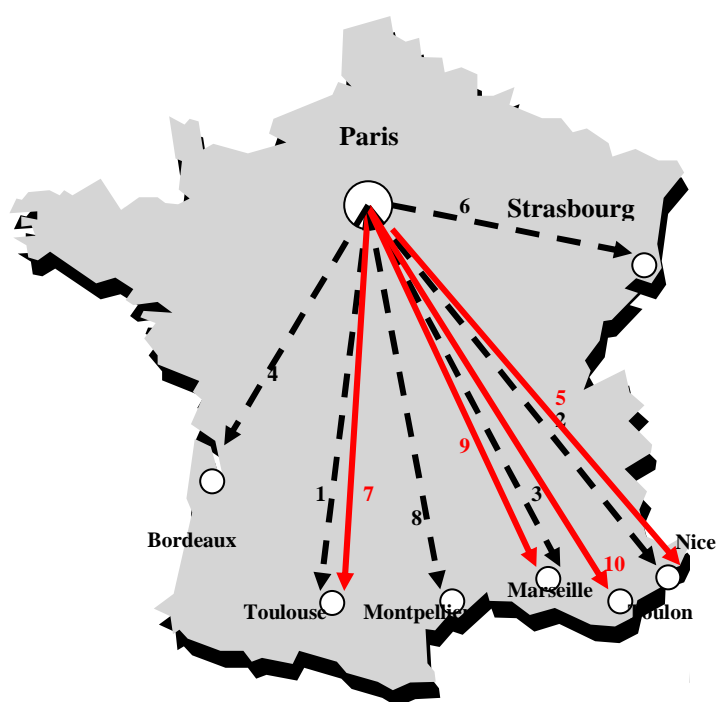
Source : DGAC 2007

Nous pouvons constater que les liaisons au départ et à destination d'aéroports français n'occupent que la sixième place, derrière les liaisons avec le Royaume-Uni (première position), l'Irlande (deuxième position), l'Allemagne (troisième position), l'Espagne (quatrième position) et l'Italie (cinquième position). Cette situation contraste singulièrement avec les cas allemand et anglais. Ainsi, dans le cas de l'Allemagne, le trafic intérieur occupe le premier rang, avec une part de marché de 39% (voir annexe 23). En France, le marché domestique représente une faible proportion du trafic total. Sur 112 millions de passagers en France, le trafic métropolitain hors outre-mer représente à peine 20% du marché (voir annexe 24). De plus, le marché domestique est essentiellement desservi par Air France et ses franchisés, le «low cost» étant jusqu'à aujourd'hui quasiment absent.

### Cas des liaisons radiales

Pour ce qui concerne les liaisons radiales au départ d'Orly, et dans une moindre mesure de CDG, elles représentent en 2005 un trafic de près de 18 millions de passagers avec plusieurs lignes phares, telles que Orly-Toulouse, Orly-Nice et Orly-Marseille (en dépit de la liaison TGV) (voir carte 1 et annexes 25 et 26).

Carte 1 : Les dix premières radiales en France



**Légende :**

Au départ d'Orly      - - - - - ▶

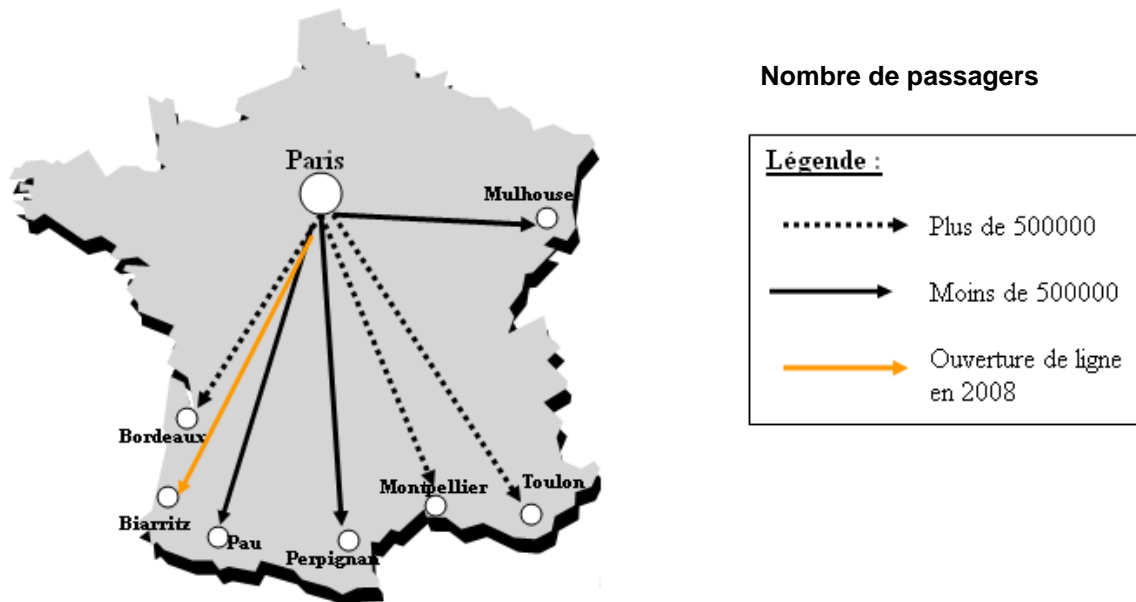
Au départ de Roissy      ———▶

Sur les liaisons radiales, trois cas de figure doivent être distingués :

- les lignes pour lesquelles existe une véritable concurrence avec le TGV : tel est le cas de Paris-Marseille, Paris-Strasbourg, Paris-Lyon. L'opportunité d'encourager le «*low cost*» ne se justifie pas, ni d'un point de vue économique, ni d'un point de vue environnemental. A cet égard, la proposition du Grenelle de l'environnement de taxer les lignes «*low cost*» concurrencées par le TGV semble opportune ;
- les lignes pour lesquelles il existe déjà une concurrence entre l'opérateur historique, ou ses franchisés, et un «*low cost*», ainsi qu'une ligne de train, mais qui n'est pas à grande vitesse : telle est la situation aujourd'hui sur les lignes Paris-Toulouse et Paris-Nice. A nouveau, l'opportunité de développer le «*low cost*» ne s'impose pas comme une priorité, même si on peut constater la faiblesse des fréquences dont disposent les compagnies à bas coût aujourd'hui ;
- les destinations sur lesquelles Air France reste aujourd'hui en situation de monopole en matière aérienne sans que le TGV ne puisse pour l'instant s'imposer comme un substitut à l'avion. Il s'agit en particulier des lignes TGV distantes de plus de 3 heures de la capitale. Tel est le cas de la ligne Paris-Bordeaux avant la mise en service de la ligne à grande vitesse (3h20), Paris-Toulon et Paris-Montpellier (4h). Au-delà de ces trois lignes, il existe sans doute une opportunité de création de trafic sur des lignes moins fréquentées telles que Paris-Perpignan, Paris-Pau, Paris-Mulhouse ou Paris-Biarritz. D'ailleurs, Easyjet vient d'annoncer l'ouverture d'une liaison régulière sur

Biarritz à partir de 2008. La carte 2, qui n'est pas exhaustive, révèle ainsi de réelles opportunités pour des «low cost» sur le trafic domestique au départ de Paris

Carte 2 : Opportunités d'un trafic «low cost» sur les lignes radiales



### Cas des liaisons transversales

Le trafic aérien entre grandes métropoles de province reste peu développé en France. En effet, le nombre de passagers qui empruntent des lignes transversales est de l'ordre de 5 millions, ce qui représente environ 23% du trafic aérien en métropole. Cette situation contraste singulièrement avec celle d'autres pays européens, certes moins centralistes, tels que l'Allemagne. De plus, l'argument de la desserte rapide par le train, et particulièrement le TGV, n'est pas recevable dans le cas présent.

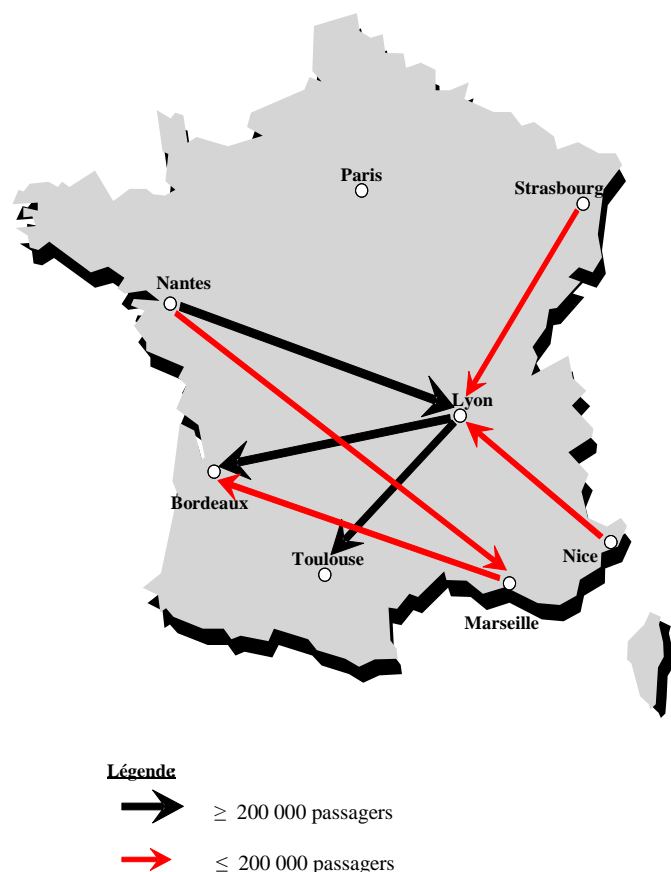
Parmi ces liaisons transversales nous pouvons identifier (voir annexe 27), hormis les deux grandes lignes sous OSP (obligations de service public) Marseille-Ajaccio (première ligne transversale en France) et Marseille-Bastia, plusieurs lignes à plus de 200 000 passagers annuels telles que :

- Lyon-Bordeaux (deuxième ligne transversale) ;
- Lyon-Toulouse (quatrième ligne transversale) ;
- Lyon-Nantes (cinquième ligne transversale).

Sur ces grandes lignes, l'opérateur historique, directement ou au travers de ses franchisés (RegionalAir et Britair), a longtemps occupé une situation de monopole de fait, conduisant souvent à des tarifs relativement élevés. La situation devrait évoluer dès mai 2008 avec l'entrée d'Easyjet sur Lyon-Bordeaux et Lyon-Toulouse. Il n'est pas exclu que sur ces deux lignes, l'entrée d'un «low cost» conduise à une forte baisse de prix, telle qu'on a pu l'observer sur Orly-Nice, et à une riposte à la fois tarifaire et en termes de fréquences de la part de l'opérateur historique. La nouvelle configuration concurrentielle qui émergera sur ces lignes en 2008 sera sans doute riche d'enseignements pour l'avenir. En particulier, il sera intéressant d'observer l'éventuelle induction de trafic résultant d'une offre moins onéreuse.

Au-delà de ces grandes lignes transversales, on peut également identifier d'autres liaisons moins fréquentées mais pour lesquelles une offre «*low cost*» adaptée n'est pas à exclure. Tel est le cas notamment de Nantes-Lyon, de Marseille-Bordeaux, de Marseille-Nantes ou de Strasbourg-Lyon (carte 3).

Carte 3 : Opportunité d'un trafic «*low cost*» sur des liaisons transversales



### Le cas de la Corse

La situation de la Corse est particulière, dans la mesure où elle bénéficie depuis 1979 du principe de «*continuité territoriale*», afin d'assurer des liaisons régulières aériennes et maritimes avec le continent (Annexe 28).

A titre d'exemple, les quatre principales lignes au départ de Paris Orly : Orly-Ajaccio, Orly-Bastia, Orly-Calvi et Orly-Figari sont soumises à un régime juridique particulier, appelé OSP (Obligations de Service Public). Le principe général en est simple : en contrepartie de certaines obligations, une entreprise (à l'issue d'un appel d'offre) obtient une exclusivité temporaire pour desservir une ligne à destination de la Corse (tableau 2). Ce monopole temporaire s'accompagne également d'une compensation financière pour le délégataire, tandis que les résidents corses bénéficient d'un tarif préférentiel.

L'OSP est justifiée par la nécessité d'une continuité territoriale, à savoir l'obligation d'une desserte régulière de la Corse toute l'année, y compris en basse saison, c'est-à-dire pendant la

période hivernale. Plusieurs conditions sont ainsi imposées à l'opérateur : conditions relatives au nombre de sièges offerts, à la fréquence de vols, à leur régularité, à la mise à disposition de capacités supplémentaires en période de pointe de trafic (saison estivale), aux tarifs. Le dernier appel d'offre pour la desserte de la Corse date de 2005 et le marché a été attribué à Air France, associé à CCM Airlines (cette dernière opérant au départ de Lyon et Marseille), pour une durée de 36 mois.

A ce stade, il n'est pas exclu qu'une modification à la marge du cahier des charges de l'OSP sur les lignes à fort trafic telles qu'Orly-Ajaccio et Orly-Bastia soit à même de susciter l'intérêt de compagnies «*low cost*», à l'occasion du prochain appel d'offre en 2008.

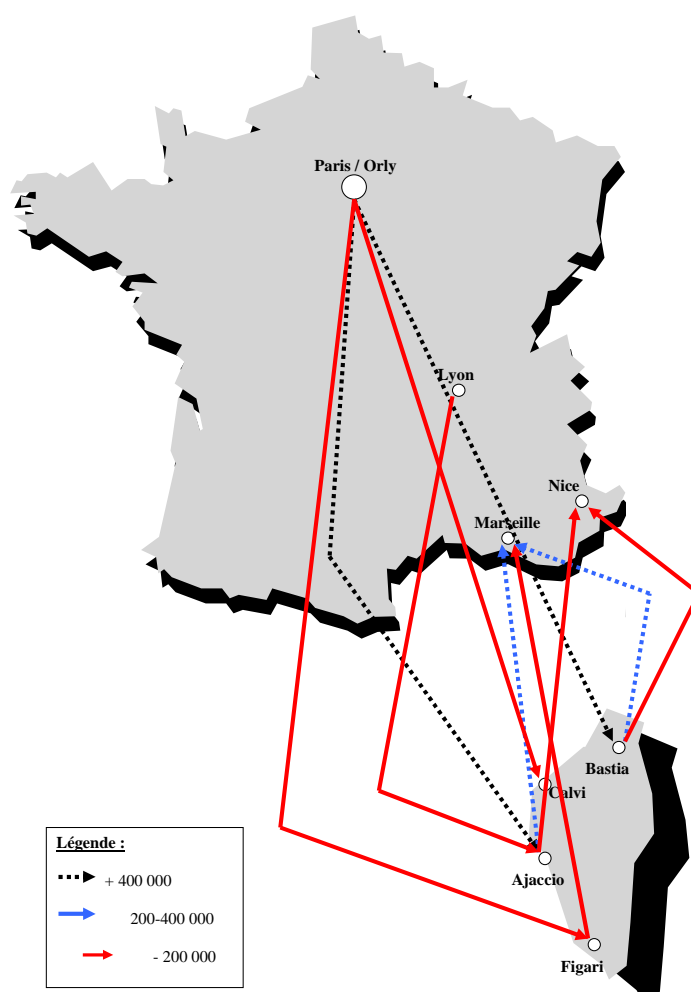
En effet, un opérateur «*low cost*» (Easyjet) a manifesté dans le passé son intérêt pour les lignes Orly-Ajaccio et Orly-Bastia, qui rassemblent chacune plus de 300 000 passagers par an (carte 4), estimant qu'elles pourraient être exploitées à un prix beaucoup plus faible pour le passager et sans subventions publiques, moyennant un léger aménagement du cahier des charges. On notera d'ailleurs que la compagnie Easyjet a tenté, en 2006, en dépit de l'existence évidente d'une exclusivité, de rentrer sur la ligne Orly-Ajaccio, avant de renoncer à son projet. Une bataille de chiffres s'est ensuivie entre Air France et Easyjet qui a eu le mérite d'attirer l'attention sur les différences de prix entre les deux opérateurs. Alors qu'Air France pratique un premier prix effectif à 156 euros TTC aller-retour, Easyjet estimait être en mesure d'offrir le même trajet à partir de 70 euros TTC.

Tableau 2 : Avantages et limites d'une OSP

	<b>OSP</b>	<b>Concurrence</b>
<b>Avantages</b>	Continuité territoriale	Tarifs plus faibles et fréquences plus importantes en haute saison
<b>Inconvénients</b>	Faible incitation à améliorer la productivité pendant la période d'exclusivité (3 ans)	Risque de faibles fréquences en hiver



#### Carte 4 : Le trafic de la métropole vers la Corse

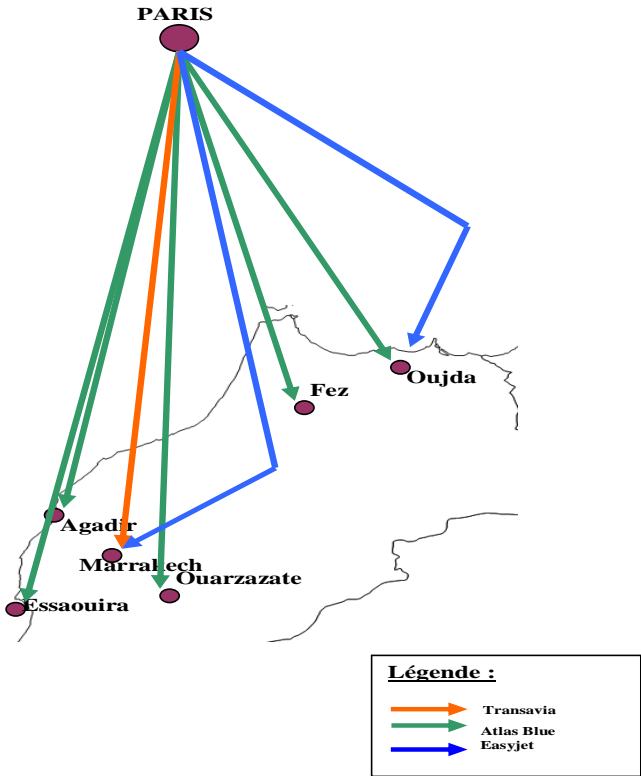


#### Les liaisons vers l'étranger

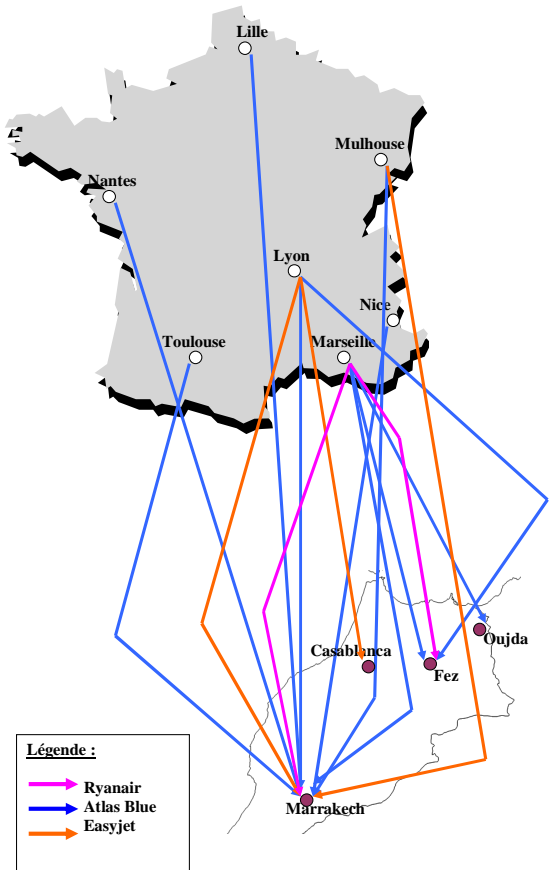
Concernant les destinations vers l'étranger, nous pouvons constater que le nombre de destinations vers l'Europe desservies par les «*low cost*» n'a cessé de croître pour atteindre aujourd'hui plus de 200. Après l'essor des liaisons avec l'Europe du Nord (Irlande, Royaume-Uni, pays nordiques), on a pu assister notamment sous l'impulsion de compagnies comme SkyEurope ou Vueling à un fort développement du trafic «*low cost*» à destination de l'Europe de l'Est et de l'Europe du Sud (Italie, Espagne et Portugal).

Une nouvelle tendance se fait jour depuis peu. Suite à l'accord de ciel-ouvert conclu avec le Maroc, les «*low cost*» devraient rapidement opérer sur les grandes destinations marocaines. En effet, des compagnies telles que Transavia, mais également Easyjet ou AtlasBlue (filiale «*low cost*» de la Royal Air Maroc) ouvriront dès 2008 des liaisons régulières, et non plus seulement charter. Cette ouverture concerne non seulement les vols au départ de Paris mais aussi et surtout au départ des grandes métropoles de province, telles que Lyon, Marseille, Nice, Mulhouse, Lille et Nantes (cartes 5 et 6). Soulignons l'importance de cette nouvelle donne, compte tenu du poids du Maghreb dans les destinations à la fois touristiques et ethniques des Français. Il sera à nouveau intéressant d'observer l'importance de la demande induite par une baisse des prix.

Carte 5 : Le «low cost» au départ de Paris à destination du Maroc



Carte 6 : Le «low cost» au départ de la province et à destination du Maroc



L'ouverture du ciel marocain pourrait d'ailleurs conduire à de prochains accords de ciel-ouvert dans la région du Maghreb, en particulier avec la Tunisie. Pour l'heure, le marché tunisien n'est pas encore libéralisé, mais la filiale «low cost» d'Air France Transavia bénéficie de l'accord bilatéral entre la France et la Tunisie pour se positionner en pionnier sur des destinations comme Djerba et Tozeur.

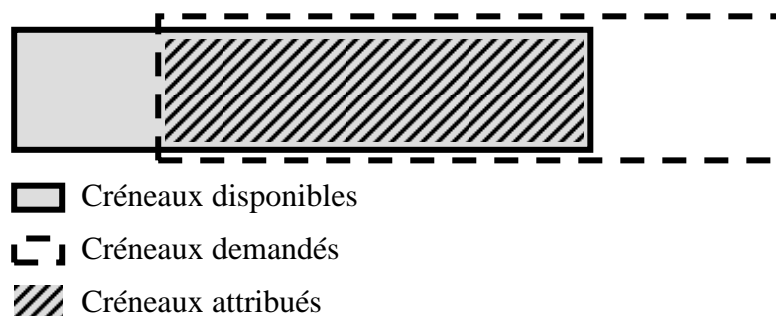
## 5.2. Les slots : une ressource rare...dans les aéroports congestionnés

### 5.2.A. «Low cost» cherchent ... créneaux

Afin d'opérer sur une ligne, une compagnie aérienne doit par définition pouvoir décoller à une heure donnée d'un aéroport pour ensuite atterrir à un autre horaire également déterminé sur un autre aéroport. En règle générale, sur les aéroports dits secondaires, la disponibilité de plages horaires permet à un nouvel opérateur d'ouvrir sans obstacles majeurs une nouvelle ligne. Par exemple, lorsque Ryanair souhaite opérer sur Beauvais-Gérone, l'ouverture de ligne n'est pas contrainte par la congestion des deux aéroports.

Il n'en est pas toujours ainsi, en particulier dans les grands aéroports, tels que Roissy ou Orly, où la demande de créneaux horaires excède largement l'offre. L'étude conduite récemment par le cabinet Mott MacDonald [2006] pour le compte de la Commission Européenne permet de prendre la mesure de cette contrainte de créneaux horaires.

Graphique 5 : Représentation schématique de la demande et de l'offre des créneaux



Un premier indice de la pénurie de créneaux peut être trouvé dans l'écart entre le nombre de créneaux **demandés** par les opérateurs et le nombre de créneaux **attribués**. Comme le met en évidence le tableau 3, cet écart apparaît très différencié selon les aéroports en Europe. En particulier, dans le cas des aéroports fortement congestionnés, les créneaux alloués représentent en moyenne 80% de la demande. Tel est le cas sur Londres-Heathrow, Londres-Gatwick ou bien encore Paris-Orly. A titre d'exemple, cette pénurie s'est révélée sur Orly à l'occasion de la faillite d'Air Lib : la disparition d'Air Lib a conduit à libérer plus de 35 000 créneaux, alors que plus de 250 000 demandes de créneaux, émanant de 43 compagnies, ont été enregistrées ! Notons que l'aéroport de Roissy-CDG apparaît moins congestionné qu'Orly, avec une demande de créneaux représentant environ 84% des créneaux attribués.

Tableau 3 : Créneaux demandés vs. créneaux attribués

Aéroport	Eté 2005			Hiver 2005/06		
	Créneaux demandés	Créneaux attribués	%	Créneaux demandés	Créneaux attribués	%
<b>Fortement congestionné</b>						
Londres-Heathrow	337.962	292.849	86,7	220.185	193.593	87,9
Londres-Gatwick	211.761	176.872	101,9	115.893	102.746	88,6
Paris-Orly	193.167	151.396	78,4	120.120	99.371	82,7
Düsseldorf	138.890	129.468	93,2	88.414	88.088	99,6
Frankfurt	304.198	284.949	93,7	205.247	201.157	98,0
<b>Partiellement congestionné</b>						
Londres-Stansted	134.354	131.194	97,6	77.973	77.528	99,4
Paris-CDG	449.360	368.875	82,1	281.929	244.966	86,9
Amsterdam	298.923	298.923	100,0	183.127	183.127	100,0
<b>Partiellement non congestionné</b>						
Bruxelles	194.990	195.734	100,4	109.074	113.014	103,6
Genève	82.522	82.522	100,0	64.743	63.756	98,5

Source : à partir de Mott MacDonald 2006

Un deuxième indice de pénurie apparaît lorsque l'on compare le nombre de créneaux **disponibles** avec le nombre créneaux effectivement **attribués**. Dans le cas d'Orly, tous les créneaux proposés ont été attribués. Le ratio des créneaux attribués par rapport aux créneaux proposés est donc de 100% (voir tableau 4). En revanche, dans le cas de Roissy, le nombre de créneaux proposés est supérieur au nombre de créneaux attribués dans la mesure où certains horaires sont moins demandés que d'autres. En effet, si la demande de créneaux n'est pas satisfaite aux heures de pointe, c'est-à-dire sur les plages horaires du matin et de fin d'après-midi, à l'inverse, des créneaux restent inutilisés aux heures creuses.

Tableau 4 : Créneaux disponibles vs. créneaux attribués

Aéroport	Eté 2005			Hiver 2005/06		
	Créneaux disponibles	Créneaux attribués	%	Créneaux disponibles	Créneaux attribués	%
<b>Fortement congestionné</b>						
Londres-Heathrow	294.686	292.849	99,4	194.334	193.593	99,6
Londres-Gatwick	173.600	176.872	101,9	117.747	102.746	87,3
Paris-Orly	151.396	151.396	100,0	99.371	99.371	100,0
Milan-Linate	66.402	66.687	100,0	44.982	44.685	99,3
<b>Partiellement congestionné</b>						
Londres-Stansted	157.325	131.194	83,4	104.958	77.528	73,9
Paris-CDG	420.546	368.875	87,7	284.886	244.966	86,0
Amsterdam	270.000	298.923	110,7	180.000	183.127	101,7

Source : à partir de Mott MacDonald 2006

Un troisième indice de pénurie se révèle lorsque l'on compare le nombre de créneaux **attribués** avec le nombre de créneaux effectivement **utilisés**. Dans le cas d'Orly, les créneaux attribués sont utilisés à plus de 96% l'été contre 87% pour Roissy (voir annexe 29).

La faible progression du trafic (mesurée en nombre de mouvements d'avions) dans les aéroports très congestionnés constitue le dernier indice. Ainsi, la croissance du nombre de mouvements entre 1986 et 2005 a été de seulement 1,4% à Orly tandis qu'elle a été de 6,8% au cours de la même période pour l'aéroport CDG<sup>33</sup>. Cette situation de congestion dans les grands aéroports ne devrait pas s'améliorer au cours des vingt prochaines années, le trafic devant progresser chaque année d'environ 4%. Toutes les expertises convergent donc pour constater un écart durable et croissant entre l'offre et la demande.

Face à cette pénurie de créneaux, un système de gestion administrée a été mis en place dans tous les pays, procédure qualifiée de « coordination ». En effet, sur un aéroport dit coordonné, un coordonateur est désigné pour faciliter les opérations des transporteurs aériens qui sont déjà présents ou qui souhaitent opérer sur cet aéroport. A l'heure actuelle, trois aéroports français sont entièrement coordonnés, c'est-à-dire que tout décollage ou atterrissage est subordonné à l'attribution préalable d'un créneau par le coordonateur : il s'agit des aéroports de Paris-Orly, de Paris CDG et de Lyon Saint-Exupéry. A partir de 2008, l'aéroport de Nice sera également considéré comme aéroport coordonné. Comment fonctionne un tel système, régi aujourd'hui par le règlement 95/93 de l'Union Européenne ?

Le règlement 95/93 permet à chaque Etat de l'Union Européenne d'accorder à une autorité nationale le soin de gérer les créneaux disponibles, en respectant trois principes fondamentaux : la transparence de la procédure, la neutralité et la non-discrimination. En France, cette fonction revient à une association dénommée COHOR, qui, pour chaque saison

<sup>33</sup> Il faut toutefois nuancer notre propos : si le nombre de mouvements progresse en effet faiblement, sa composition s'est profondément modifiée avec un recul marqué de l'activité cargo et une croissance de l'activité orientée vers le transport de passagers (le trafic cargo sur Orly a ainsi diminué de près de 30% au cours de la période 1986-1995).

aéronautique (hiver et été), gère l'attribution des créneaux disponibles. Le règlement repose sur plusieurs mécanismes, qui conditionnent l'exercice du coordonnateur :

- le mécanisme parfois qualifié de « droit du grand-père ». Ce principe, codifié à l'article 8 du règlement 95/93 stipule qu'un « *transporteur qui a exploité un créneau horaire approuvé par le coordonnateur peut prétendre à ce même créneau pour la période de planification horaire suivante* ». Cela revient à dire que les firmes installées, qu'on pourrait appeler les *insiders*, disposent d'une sorte de droit de préemption par rapport aux nouveaux entrants ;
- la règle du 80/20 : afin d'éviter que des créneaux aux mains des *insiders* restent inutilisés (comportement de rétention de créneaux), tout créneau horaire attribué pour une saison à un opérateur donné, non utilisé par ce dernier à hauteur de 80%, sera reversé dans le *pool* commun ;
- la règle des 50/50 : les créneaux libérés, que ce soit par non utilisation à 80%, par faillite ou sortie du marché, sont attribués à 50% aux nouveaux entrants, et à 50% aux firmes déjà installées et qui en feraient la demande. Une compagnie n'est plus considérée comme nouvel entrant dès lors qu'elle possède plus de 5% des créneaux horaires affectés le jour en question ;
- la règle d'échange de *slots* : le règlement 95/93 autorise les transporteurs à s'échanger ou se transférer des créneaux horaires entre eux, dès lors qu'il n'y a pas de vente effective et que cet échange se fait dans des conditions de transparence (information du coordonnateur). De plus, les créneaux attribués aux nouveaux entrants ne peuvent pas être échangés ou transférés avant deux saisons.

Ces règles de gestion de la pénurie qui ne sont en rien spécifiques au cas français conduisent logiquement les opérateurs installés sur les aéroports fortement congestionnés à utiliser le plus possible les créneaux dont ils disposent, afin que ces derniers ne retombent pas dans le *pool* commun. Ainsi, on peut observer qu'à Orly, le pourcentage de créneaux effectivement utilisés par rapport aux créneaux attribués est supérieur à 95%. Il n'est pas rare de constater que d'une saison aéronautique à l'autre, les créneaux remis dans le *pool* commun sont proches de zéro. Tel est par exemple le cas pour la saison été 2008 sur Orly.

On comprend également que sur les aéroports fortement congestionnés, la part des *slots* historiques par rapport aux *slots* attribués se révèle extrêmement forte (annexe 30). Parmi ces créneaux historiques, il apparaît que le *leader* détient en règle générale une part de marché globale proche de 50%. Nous voyons donc que le système de gestion administrative des créneaux horaires est par nature conservateur et peu propice au développement de nouveaux opérateurs. Nous pouvons d'ailleurs noter que la définition restrictive du « nouvel entrant » conduit paradoxalement à attribuer des créneaux à de multiples nouveaux venus, tandis que les firmes déjà installées mais avec une faible part de marché ont du mal à obtenir de nouveaux créneaux. Ce système conduit à protéger les grands *insiders* et à favoriser l'entrée de petits concurrents, mais il se révèle très peu favorable à leur croissance.

## 5.2.B. Améliorer la gestion de la pénurie

Quelles solutions sont aujourd’hui à la fois économiquement et politiquement possibles pour surmonter cette pénurie de créneaux, particulièrement marquée sur les deux aéroports parisiens ? Cette question s’avère être d’une importance cruciale, si l’on souhaite développer effectivement l’implantation de grandes compagnies «*low cost*» au départ de Paris, tout en tenant compte des contraintes de nuisances sonores. Plusieurs options méritent d’être analysées (tableau 5).

Tableau 5 : Solutions pour développer le «*low cost*» aérien sur Paris

Solutions pour développer le « <i>low cost</i> » aérien sur Paris	Limites
Rachat par les « <i>low cost</i> » de compagnies détenant un portefeuille de créneaux sur Orly	Taille des opérateurs évoluant sur Orly
Ouverture aux vols commerciaux de plate-formes existantes	Choix de l’aéroport d’accueil (Vatry ? Pontoise ?) ; éloignement et accès problématique à la capitale
Augmentation du nombre de mouvements sur Orly et CDG	Contraintes techniques et environnementales (nuisances sonores sur Orly)
Prise en compte dans l’attribution des créneaux de critères environnementaux et de nuisances sonores	Définition des critères environnementaux
Création d’un terminal simplifié, dédié au « <i>low cost</i> » (baisse des redevances)	Ne résout pas la question de la disponibilité des créneaux
Libération de créneaux OSP non affectés sur Orly (faute de candidats)	Impact marginal sur l’offre globale de créneaux
Surbooking de créneaux pour tenir compte de la possibilité de non utilisation	Impact limité sur Orly (taux d’utilisation proche de 100%)
Introduction de mécanismes économiques dans l’attribution des créneaux libérés (sur le marché primaire et secondaire)	Risque de renforcement de la position de l’opérateur historique

Une première solution consiste à laisser au marché le soin de redistribuer les cartes entre acteurs historiques et nouveaux entrants. Après tout, il existe toujours la possibilité légale pour un nouvel entrant ou une firme en croissance d’accroître sa capacité sur Orly ou CDG ... en rachetant un acteur disposant de créneaux sur ces aéroports. On serait même tenté de dire que la véritable valeur d’un opérateur dépend plus aujourd’hui de son portefeuille de créneaux que de ses autres actifs. L’opérateur Easyjet l’a d’ailleurs bien compris, qui, pour disposer de

créneaux de décollage sur l'aéroport londonien de Gatwick, a racheté en octobre 2007 la compagnie anglaise GB Airways, possédant 24% des créneaux sur cet aéroport. Cette solution, si elle ne peut être exclue sur Paris, ne relève toutefois pas d'une action publique volontariste et est d'une portée pratique limitée dans le cas d'Orly.

La région parisienne ne compte que deux aéroports de dimension internationale ... contre cinq pour Londres, pour un bassin de population relativement similaire. A défaut de créer un troisième aéroport, une solution consisterait à désengorger les deux aéroports parisiens par l'ouverture de plateformes existantes à des vols commerciaux. Cette option permettrait également de soulager les riverains d'Orly et de Roissy, tout en augmentant le trafic aérien. Ainsi, la plateforme aéroportuaire de Vatry dispose déjà de pistes et d'un trafic d'avions cargo, mais elle reste éloignée de la capitale. De même, certains acteurs avancent l'hypothèse d'une remise en service des deux pistes de Pontoise-Cormeille en Vexin, qui présente l'avantage d'être à proximité de la capitale (40 km). Cet aéroport a d'ailleurs accueilli durant les années 1990 des avions de transport régionaux, mais l'accès de gros porteurs nécessiterait de modifier la contrainte de poids au niveau des pistes.

Une troisième solution est d'accroître le nombre de mouvements sur les deux plateformes existantes, respectivement Orly et Roissy (tableau 6). En effet, le nombre de mouvements sur un aéroport dépend de nombreux facteurs techniques (le nombre de pistes et leur orientation, les temps d'attente entre chaque mouvement, les aléas météorologiques qui nécessitent de disposer d'une marge de sécurité) mais également de choix économiques, environnementaux et politiques.

Ainsi, si l'on considère le cas de CDG avec 4 pistes en doublé, le nombre maximum de mouvements à l'heure est aujourd'hui de 112, mais il n'est pas déraisonnable de penser qu'une amélioration des contraintes techniques puisse porter ce chiffre à 120 mouvements par heure. Ceci signifie très clairement que le nombre de mouvements annuels total qui est actuellement de l'ordre de 610 000 pourrait être porté à près de 740 000 (120 mouvements de l'heure x 17 heures d'ouverture x 365). Soulignons toutefois que cette marge de manœuvre reste en partie théorique, dans la mesure où certains créneaux disponibles correspondent à des horaires de décollage et d'atterrissage peu intéressants commercialement. De plus, l'exploitation de cette capacité supplémentaire suppose que l'on puisse disposer d'une réserve de main-d'œuvre en matière de contrôleurs aériens, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Concernant l'aéroport d'Orly, qui dispose de deux pistes presque parallèles et d'une courte troisième piste, la capacité a été limitée par décret du 6 octobre 1994 à 250 000 mouvements par an, essentiellement pour des raisons environnementales et de nuisance sonore. En particulier, l'aéroport d'Orly est soumis à un couvre-feu de 23h30 à 6h00 du matin. La capacité dite théorique permettrait d'accueillir entre 300 000 et 350 000, selon les estimations du cabinet Mott MacDonald, mais rien ne permet aujourd'hui d'affirmer que la contrainte politique puisse être levée dans un avenir proche. En effet, la majorité des riverains reste hostile à un déplafonnement des mouvements sur l'aéroport d'Orly. On pourrait toutefois envisager de prendre en compte dans les critères d'attribution des créneaux le niveau de nuisance sonore généré par un aéronef. De plus, dans le cas d'Orly, certains créneaux réservés aux OSP (Obligation de Service Public) ne sont pas utilisés et pourraient être remis dans le *pool* commun.



Tableau 6 : De la capacité déclarée à la capacité théorique

	Capacité déclarée	Capacité théorique
<b>Orly</b>	250 000 (depuis 1994)	Entre 300 000 et 350 000
<b>Roissy</b>	610 000 (en 2005)	740 000

Source : à partir de Mott MacDonald 2006

Afin d'encourager le « *low cost* » sur Paris, il est également souhaitable qu'Aéroports De Paris (ADP) crée un terminal dédié, comme cela a été fait à Marseille avec MP2, afin de réduire le niveau des taxes aéroportuaires. Cette solution a été explicitement envisagée dans le rapport du député de Courson dans le cadre de l'examen du projet de loi de finances pour 2008 :

*« Il convient en outre d'étudier sérieusement la possibilité de créer sur l'une des plateformes d'ADP un aérogare réservé aux compagnies «low cost». Il paraît en effet anormal à votre rapporteur spécial que les «low cost» payent des redevances égales aux compagnies classiques, alors qu'elles ne souhaitent pas utiliser tous les services offerts à celles-ci par les aéroports. Cette situation est d'autant plus critiquable que les «low cost» se voient de facto reléguées dans les aérogares les moins bien aménagées, sans réduction de tarifs ».*

En dernier lieu, il semble également pertinent de s'intéresser aux solutions économiques qui permettraient, à défaut de déserrer la contrainte du nombre de créneaux, d'en permettre une meilleure utilisation : les créneaux sont une ressource rare pour les opérateurs, il faut donc les utiliser au mieux. Il nous semble utile que notre pays et les autorités compétentes se penchent activement sur ces méthodes, qui ont d'ailleurs fait l'objet d'une consultation de la Commission européenne au cours de l'année 2006. S'il ne nous appartient pas de trancher ici le débat sur la bonne méthode à retenir, nous jugeons toutefois pertinent d'exposer brièvement leur contenu, afin d'éclairer le débat public.

De manière générale, le recours à ces approches économiques vise à pallier l'excès de la demande de *slots* et à en assurer un usage plus efficace, par le biais d'une valorisation marchande des créneaux de décollage ou d'atterrissage. En effet, selon un raisonnement économique « pur », le prix d'équilibre est celui qui égalise la demande et l'offre. Dans le cas d'une ressource rare comme les créneaux, une demande excessive devrait conduire à un prix élevé du créneau et seules les firmes les plus efficaces seraient disposées à payer. En conséquence, la ressource serait attribuée aux firmes les plus à même de viabiliser l'exploitation des créneaux. Cette « marchandisation » des créneaux revient simplement à donner un prix à la rareté.

Dans un premier temps, concentrons-nous sur le marché primaire des *slots*, c'est-à-dire sur l'attribution initiale (par le coordonateur) de créneaux disponibles aux compagnies aériennes. A cet égard, il serait possible d'envisager les mécanismes suivants :

- La vente aux enchères des créneaux libres : ceci assurerait qu'un créneau est attribué à la compagnie qui est disposée à payer le plus pour ce créneau parce qu'elle sera la plus capable de le rentabiliser ;
- La remise régulière dans le *pool* d'un certain pourcentage de *slots* détenus par les compagnies aériennes. Les créneaux ainsi remis seraient vendus aux enchères. S'agissant d'une solution plutôt radicale, car contestant directement le droit du grand-père, et par ailleurs difficile à mettre en pratique, cette méthode doit être considérée comme largement théorique à l'heure actuelle ;

- La réforme de la règle 80/20 : afin d'éviter la non-utilisation de créneaux à hauteur de 20%, la règle de 80/20 pourrait être durcie en relevant le seuil, par exemple à 90%. Il s'agirait d'une solution relativement facile à mettre en œuvre, mais son impact risque de n'être que marginal, si les compagnies se contentaient d'augmenter légèrement leur activité afin d'atteindre ce nouveau seuil.

Une fois les créneaux attribués, se pose la question de savoir dans quelle mesure et comment le transfert monétaire de créneaux entre compagnies peut être légitimé. Il s'agit ici de la problématique de l'organisation d'un marché secondaire des créneaux. Notamment, les méthodes suivantes pourraient permettre une meilleure mobilité de créneaux sur le marché secondaire :

- l'échange pur de *slots* : des compagnies aériennes peuvent échanger des *slots*. Cette pratique a déjà été expérimentée dans certains pays européens, tels que le Royaume-Uni ou la Suède et est conforme au Règlement 95/93 ;
- le *slot trading*, c'est-à-dire la vente et l'achat de *slots* entre compagnies : ces dernières conviennent entre elles de transactions d'achat et de vente de créneaux, en déterminant elles-mêmes le prix sur la base de négociations bilatérales. Une autorité ou un organisme public pourrait intervenir comme intermédiaire afin de faciliter les transactions.

L'ouverture d'un marché secondaire de *slots* comporte toutefois certains risques concurrentiels. Ainsi, dans le cas du *secondary trading*, il n'est pas exclu que les entreprises dominantes tirent avantage du système, en rachetant des *slots* à de petits concurrents. La mobilité de *slots* contribuerait ainsi à renforcer le portefeuille de créneaux des opérateurs dominants. De même, dans le cas de l'échange pur de *slots*, il n'est pas exclu que le système conduise à une concentration des meilleurs créneaux du côté des entreprises les plus fortes : aux aéroports de Londres-Heathrow et Londres-Gatwick, des compagnies ont échangé des créneaux à faible potentiel contre des créneaux très prisés, en compensant financièrement l'entreprise cédant ces derniers.

L'attribution des créneaux suivant des critères économiques aurait toutefois plusieurs effets bénéfiques :

- une augmentation probable des capacités. Afin de rentabiliser l'achat du créneau, les compagnies auront intérêt à accroître la taille de leurs avions ;
- une réorientation des liaisons vers les lignes plus profitables et avec de meilleurs taux de remplissage ;
- une augmentation du taux d'utilisation des créneaux : il y aurait un moindre intérêt pour une compagnie à garder des *slots* non utilisés, lorsque ceux-ci sont valorisés et vendables à un prix de marché.

D'après certaines estimations, le nombre de passagers des grands centres aéroportuaires pourrait augmenter de 7% grâce à la réorientation des services des compagnies et une meilleure utilisation des créneaux. En même temps, la mobilité des *slots* permettrait d'introduire de nouvelles capacités sur des lignes à fort potentiel et d'y augmenter l'intensité concurrentielle, ce qui pourrait se traduire par des tarifs plus bas pour les passagers.

Le tableau 7 résume les différents mécanismes économiques envisageables pour améliorer l'attribution des créneaux :

Tableau 7 : Les différentes solutions

	Marché primaire		Marché secondaire		
	Vente aux enchères	La remise en vente de <i>slots</i> par rotation	Réforme de la règle 80/20	L'échange	Le trading
Coût de mise en place	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Moyen
Probabilité de concentration de <i>slots</i> aux aéroports congestionnés	Moyenne	Moyenne	-	Elevée	Elevée
Risque pour la continuité du service	-	Elevé	Faible	Faible	Faible

## Résumé du chapitre 5

■ Le modèle «*low cost*» a pris son essor en France depuis 2002 et représente en 2006 plus de 16 millions de passagers. En dépit de cette progression, le marché du «*low cost*» reste moins développé en France que dans des pays comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni, notamment sur le marché domestique.

Ce retard français est souvent expliqué par des facteurs structurels, tels que : l'existence d'un réseau ferroviaire à grande vitesse et à petit prix ; une demande touristique des Français très orientée sur le marché intérieur ; un niveau de taxes et redevances d'aéroport relativement élevé ; une faible tradition de concurrence dans l'aérien, la France ne possédant aucun opérateur «*low cost*» sous pavillon français.

Certains de ces arguments apparaissent toutefois d'une portée limitée : le rôle du TGV ne permet pas d'expliquer la faiblesse du «*low cost*» sur les axes non desservis par le ferroviaire à grande vitesse. De même, l'argument selon lequel les Français aiment voyager en France méconnaît le principe même du «*low cost*» qui crée le marché : une baisse du prix des billets sur des destinations hors de France ne manquera pas d'induire une demande.

■ Une analyse pragmatique de l'état de la concurrence sur les principales liaisons aériennes domestiques révèle clairement qu'il existe un potentiel important de développement, que ce soit au niveau des liaisons radiales ou transversales non desservies par le TGV. En ce qui concerne la Corse, le maintien d'une OSP n'empêche pas de réfléchir aux moyens d'améliorer l'efficacité du système. On peut également noter qu'à la faveur de l'accord ciel ouvert conclu avec le Maroc, les consommateurs vont bénéficier dès 2008 d'une offre «*low cost*» très développée, que ce soit au départ de Paris ou des grandes métropoles de province.

■ L'essor du «*low cost*» en région parisienne se heurte aujourd'hui à une situation de congestion des deux principaux aéroports Orly et Roissy. La pénurie de créneaux de décollage et d'atterrissage rend difficile l'entrée et la croissance de nouveaux opérateurs. Le système de gestion de la pénurie, qui relève d'un règlement européen, se révèle assez conservateur et conduit à privilégier les positions acquises. Il convient aujourd'hui de se pencher sur les solutions économiques telles que les ventes de créneaux qui permettraient de mieux gérer la pénurie. D'autres solutions méritent également d'être explorées : remise en service de la piste de Pontoise, création d'un terminal «*low cost*» sur Charles de Gaulle afin de réduire le niveau des taxes aéroportuaires.

## Chapitre 6 Lever les freins sur l'offre et la demande

Afin de libérer le potentiel du «*low cost*» dans les différents secteurs de l'économie française, il est temps de lever certains obstacles réglementaires, notamment dans le domaine de la distribution alimentaire. Dans d'autres secteurs, tels que la téléphonie mobile, il s'agit plutôt de prendre des mesures incitatives pour stimuler la concurrence.

Modèle économique novateur, le «*low cost*» ne peut se développer sans un certain encadrement réglementaire qui permet de surmonter les craintes des consommateurs quant à la fiabilité du «*low cost*» et d'enclencher un cercle vertueux de confiance. Ce chapitre étudie notamment le potentiel d'amélioration des pratiques commerciales dans le cas du commerce en ligne.

### 6.1. Libérer l'offre !

#### 6.1.A. Les obstacles réglementaires

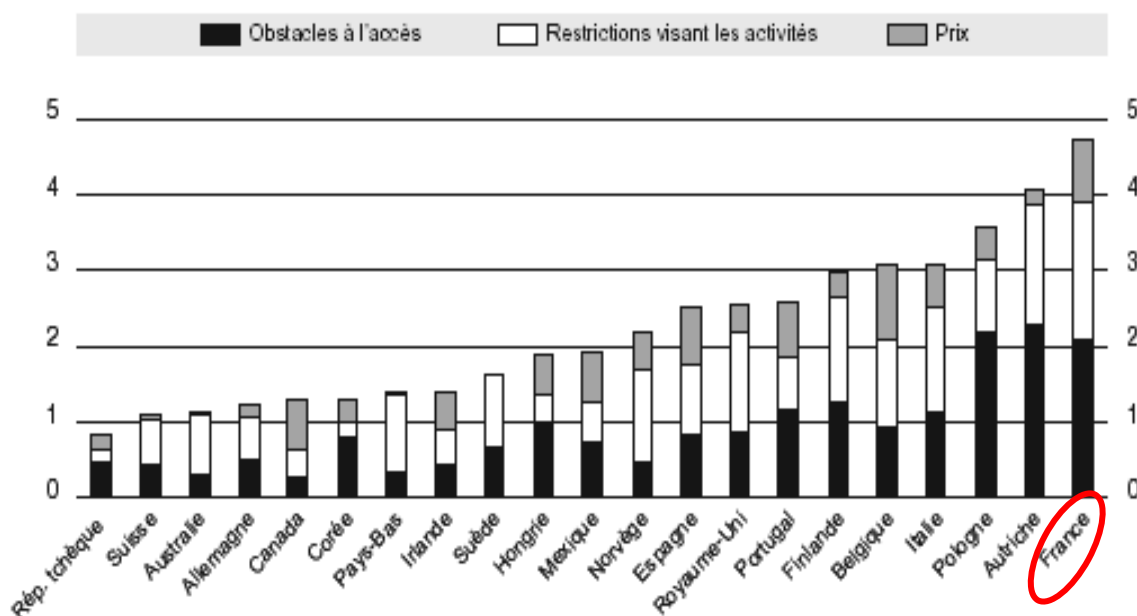
Certains obstacles réglementaires viennent freiner l'essor du «*low cost*» et son impact positif sur le pouvoir d'achat des Français, la croissance et l'emploi. Nous étudierons successivement, et à titre illustratif :

- le cas du «*hard discount*» alimentaire, qui fait face à une législation sur l'urbanisme commercial inadaptée ;
- le cas du commerce «*low cost*» d'ameublement et de loisirs, qui est bridé par la législation sur l'ouverture dominicale.

#### • L'exemple du «*hard discount*»

La France est certainement le pays de l'OCDE dont la réglementation en matière de commerce de détail est la plus abondante (graphique 1).

## Graphique 1 : Comparaison internationale de la réglementation dans le commerce de détail



1. Les indicateurs sont exprimés du degré le moins restrictif au degré le plus restrictif (échelle de 0 à 6).

Source : OCDE 2001

Parmi les obstacles à l'entrée, nous trouvons la législation sur l'urbanisme commercial, qui conditionne l'ouverture d'une surface de vente supérieure à 300 m<sup>2</sup> à l'agrément d'une CDEC (Commission Départementale d'Équipement Commercial, voir annexes 31 et 32).

A l'origine, ce dispositif partait d'une idée louable : protéger les petits commerces d'une concurrence trop vive de la grande distribution et éviter les phénomènes de dévitalisation des centres villes et de désertification des zones rurales. Mais ce dispositif n'a pas tenu ses promesses et a engendré de nombreux effets pervers, néfastes pour le pouvoir d'achat et l'emploi<sup>34</sup>.

En premier lieu, cette réglementation a limité le développement rapide en France de la distribution alimentaire, qu'elle soit «*hard discount*» ou non. Le système d'autorisation préalable d'ouverture a conduit ainsi au rejet de nombreux projets dans le domaine du commerce de détail alimentaire (tableau 1). A titre d'exemple, seuls treize hypermarchés ont été créés *ex nihilo* dans la seconde moitié des années 1990.

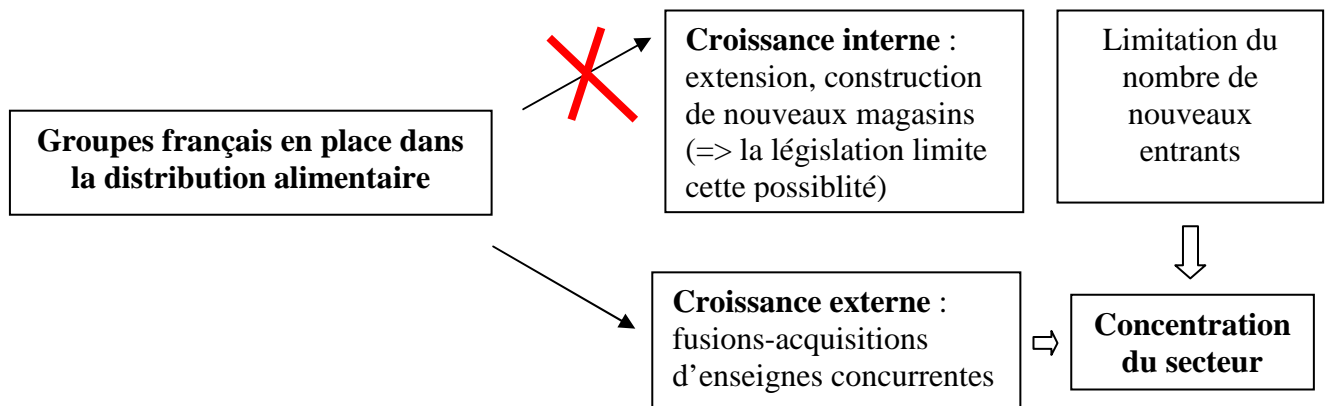
Tableau 1 : Pourcentage annuel de demandes rejetées

	Pourcentage annuel de demandes rejetées (1975-1998)
<b>Commerce de détails alimentaire</b>	70%
<b>Commerce de détails non alimentaire</b>	55%

Source : Bertrand et Kramarz 2001

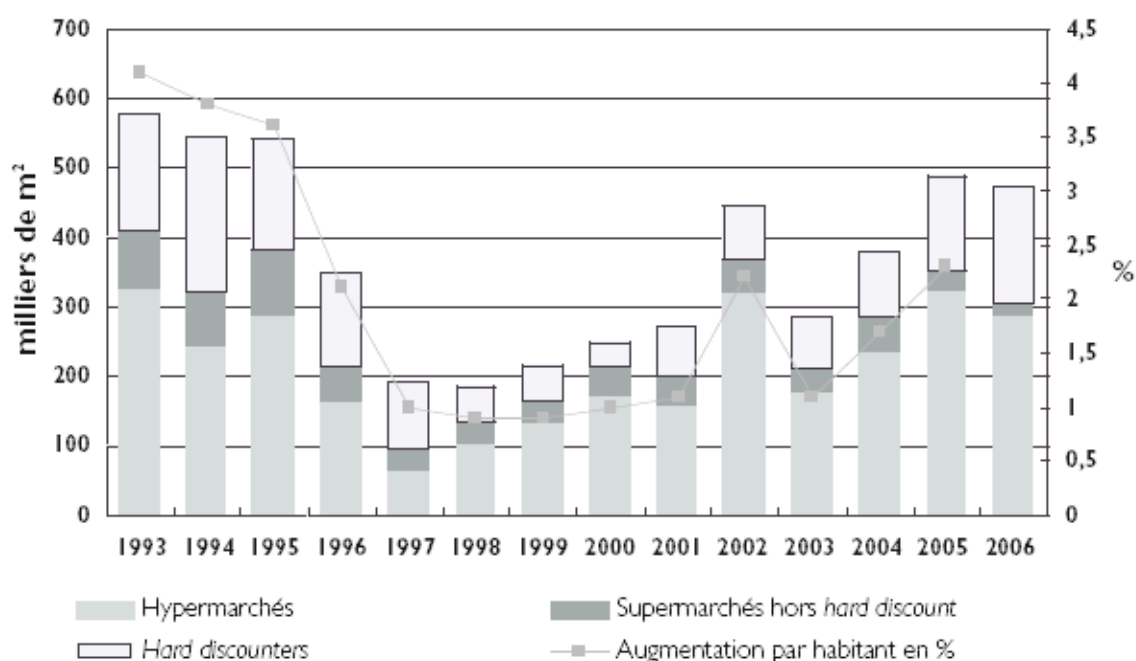
<sup>34</sup> En outre, cette disposition a été jugée incompatible avec le droit communautaire et en particulier avec le principe de liberté d'établissement consacré par l'article 43 du traité CE.

En second lieu, le ralentissement des entrées sur le marché a conforté la position des groupes de distribution en place. Cette réglementation a donc entraîné une concentration accrue du secteur. En effet, les grandes enseignes ne pouvant plus croître en ouvrant de nouveaux magasins ou en augmentant la taille des surfaces existantes, se sont logiquement tournées vers la croissance externe : rachat de concurrents et fusions.



En troisième lieu, le renforcement de la législation après 1996 conduisant à abaisser le seuil d'autorisation de 1000 m<sup>2</sup> à 300 m<sup>2</sup> a affecté directement l'essor du «*hard discount*». En effet, les hypermarchés et la plus grande partie des supermarchés étaient déjà soumis à l'autorisation des CDEC. En revanche, les grands *discounteurs* européens qui souhaitaient développer un nouveau circuit de distribution alimentaire en France avec un format de 600 m<sup>2</sup> à 900 m<sup>2</sup>, se sont vus entravés dans leur développement. Il est vrai que les groupes français ont lancé leurs propres enseignes de «*soft discount*» pour faire face à la concurrence à bas prix, mais cela n'a pas suffi à compenser le retard du «*hard discount*». Ainsi, l'essor du «*hard discount*» a été ralenti, le plaçant à l'un des niveaux les plus faibles d'Europe : la part de marché du «*hard discount*» est de 13% aujourd'hui en France, contre 36% en Belgique.

Graphique 2 : Un sous-développement du «hard discount»

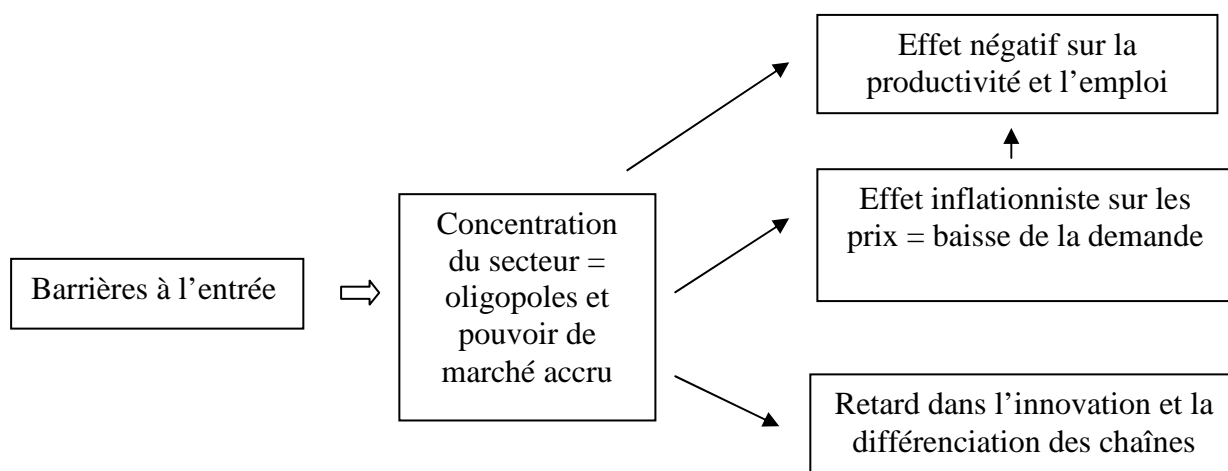


Sources : base commerce de l'INSEE de 1993 à 2004.

Cet effet de seuil a été aggravé par le fait que les nouvelles entrées aient d'abord été réalisées par les opérateurs installés. Ainsi, Bertrand et Kramarz (2001) montrent que le taux d'approbation des projets soumis par la chaîne installée dans la région considérée est 5% supérieur - toutes choses égales par ailleurs - à celui des nouveaux entrants. Cette caractéristique peut en partie s'expliquer par l'influence plus importante que peut exercer l'entreprise en place sur la CDEC. On constate aussi que le pourcentage d'autorisations de construction ou d'extension de *maxidiscounts* est près de deux fois moins élevé que celui des supermarchés traditionnels (annexe 33).

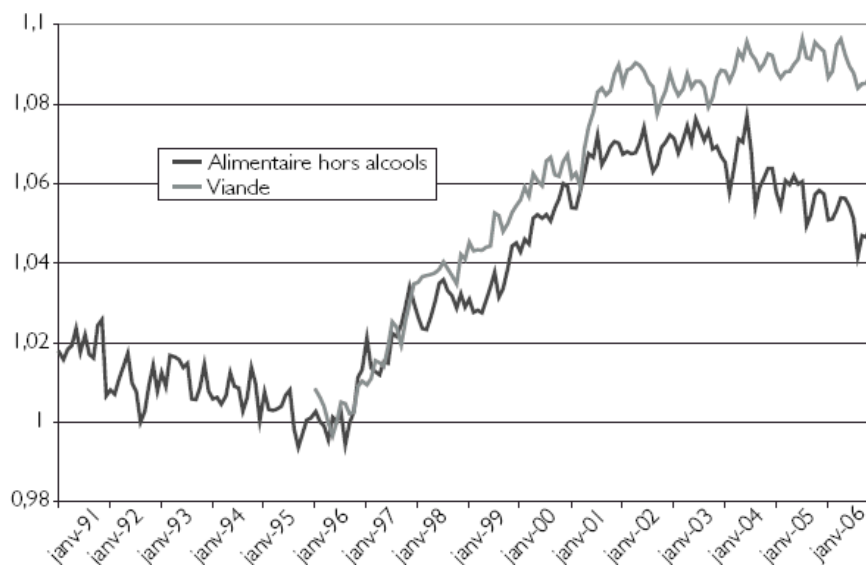
Au niveau macroéconomique, cette législation sur l'urbanisme commercial, conjuguée à celle sur le seuil de revente à perte, a entraîné à la fois une dérive inflationniste, un déficit en emplois et une désincitation à l'innovation commerciale (graphiques 3 et 4).

Graphique 3 : Les effets macroéconomiques de la législation sur l'urbanisme commercial





Graphique 4 : Evolution des prix de l'alimentaire (hors alcools) en France par rapport à l'Union Européenne à quinze (base 1 = juin 1996)



Source : Eurostat 2006.

L'effet négatif sur l'emploi transite par le biais de la productivité. En effet, les barrières à l'entrée et la moindre concurrence entre opérateurs ne les conduisent pas à améliorer leur productivité. Or, plusieurs études économiques ont démontré que les secteurs les plus productifs étaient aussi les plus intensifs en main-d'œuvre. Certes, il peut se produire à court terme des destructions d'emplois, mais les créations liées au dynamisme du secteur les surpassent. La concurrence permet, dans les services où la rotation des entreprises et des emplois est importante, de stimuler la création d'emplois. L'accroissement du taux de marge économique du commerce alimentaire s'élève à douze points entre 1996 et 2002, alors qu'il demeurait stable sur l'ensemble de l'économie. Les rentes augmentant, la modernisation des structures commerciales n'a plus été une priorité. Ainsi, les gains de productivité ont été faibles entre 1995 et 2002. Dans le même temps, les Etats-Unis affichaient plus de 6 % de croissance annuelle de la productivité sur ce segment, représentant à elle seule un tiers de l'accélération de la croissance totale de l'économie américaine.

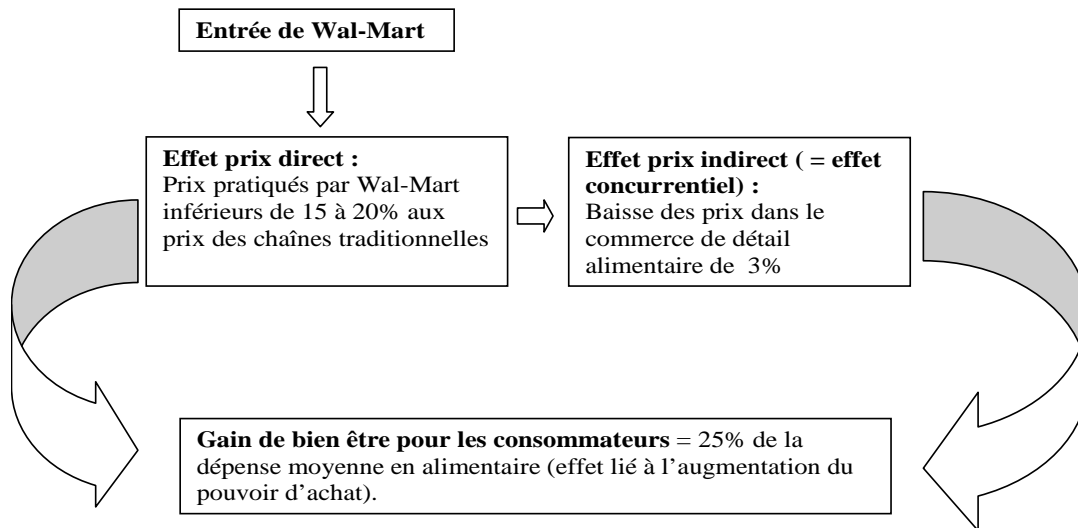
Les conséquences néfastes de ce système pour les consommateurs portent non seulement sur le pouvoir d'achat, mais aussi sur la qualité de l'offre. D'abord, le manque de supermarchés conduit à accroître le temps de trajet et d'attente aux caisses. De plus, les nouveaux entrants sont les premiers à innover et à introduire des concepts inédits. Ils ont été tenus à l'écart du secteur, et l'innovation a pris du retard en France en matière de distribution et de commerce de détail. La variété des produits et des *business models* a été limitée. Enfin, la différenciation entre les chaînes - des supermarchés différents pour des clientèles différentes - reste en France particulièrement faible.

Une étude réalisée par deux chercheurs<sup>35</sup>, dont un prix Nobel, montre que les consommateurs ont profité de l'arrivée de nouveaux acteurs différenciés sur le marché américain du commerce de détail alimentaire. Plus particulièrement, l'effet sur les prix de l'arrivée de Wal-

---

<sup>35</sup> Jerry Hausman, Ephraim Leibtag, "Consumer Benefits from Increased Competition In Shopping Outlets: Measuring The Effect Of WAL-MART, Working Paper 11809, <http://www.nber.org/papers/w11809>.

Mart aux Etats-Unis, venu concurrencer les chaînes traditionnelles, a conduit à une baisse significative des prix sur le segment de la distribution alimentaire. Les bénéfices estimés en termes de dépenses alimentaires et de dépense globale sont substantiels. D'une part, les nouveaux acteurs du commerce de détail alimentaire du type «*hard discount*» pratiquent des prix inférieurs aux structures classiques, ce qui profite directement aux consommateurs qui se tournent vers ces commerces (effet prix direct). D'autre part, ce différentiel de prix a conduit les chaînes traditionnelles à réduire les prix afin de faire face à cette concurrence à bas prix, ce qui profite aux autres consommateurs restés fidèles à leurs supermarchés (effet prix indirect).



Cependant, il faut nuancer ce propos en tenant compte des particularités du système français, l'expérience américaine n'étant pas totalement transposable dans notre pays. Une réforme de la réglementation sur l'urbanisme commercial en France, n'entraînera pas nécessairement un essor du «*hard discount*». En effet, si la négociabilité des tarifs entre distributeurs et industriels devient possible (réforme indispensable pour obtenir une baisse des prix durable), les hypermarchés traditionnels pourront mener des offensives de prix et revoir leur politique tarifaire, de telle sorte que les «*hard discounteurs*» n'auront plus d'opportunité pour se développer. Aujourd'hui, l'absence de négociabilité des tarifs avec les industriels ne permet pas aux chaînes traditionnelles de baisser les prix comme elles souhaiteraient le faire. Si on le leur permet, elles pourront occuper l'espace du «*low cost*» alimentaire, ce qui revient au même en matière d'amélioration du pouvoir d'achat. L'objectif n'est pas d'encourager l'essor de tel ou tel type de commerce, mais de stimuler une baisse des prix à long terme, notamment dans le commerce alimentaire. Le développement de la distribution en France ne s'est pas fait par une segmentation des marchés. Les hypermarchés ont cherché à vendre moins cher, ce qui laisse peu de place pour le «*hard discount*», et ils ont su développer des rayons entiers dédiés aux premiers prix, avec l'avantage du choix (les hypermarchés proposant toutes les gammes de prix pour un même produit). En effet, la plupart des consommateurs français n'achètent pas tout en premier prix, et aiment composer leur panier selon leur préférence, en variant qualité et niveau de prix selon les produits. La différenciation se fait à l'intérieur des supermarchés. D'autre part, la segmentation et la différenciation entre enseignes porte en fait sur le contenu de l'offre et non sur les prix, avec une dualité très nette en France : les opérateurs généralistes d'un côté et les spécialistes de l'autre. Il n'en demeure pas moins que la réglementation sur l'urbanisme commercial freine le développement de la concurrence

entre les hypermarchés (qu'ils soient «*hard discounters*» ou non), et qu'une réforme de cette législation s'avère indispensable.

Il est aujourd'hui grand temps de remettre à plat notre politique en matière d'urbanisme commercial et plusieurs propositions peuvent être avancées :

- Réduction/suppression des seuils d'ouverture :

Il apparaît urgent et crucial de relever le seuil d'autorisation préalable à 1000m<sup>2</sup> ou 1500m<sup>2</sup> (retour aux seuils de la loi Royer).

- Révision de la composition des CDEC

La présence des représentants de la Chambre de Commerce et d'Industrie et de la Chambre des Métiers au sein des CDEC est discutable et semble avoir joué un rôle dans la discrimination à l'encontre de certains types de commerce («*hard discounters*» par exemple). La participation des représentants consulaires doit être rendue compatible avec l'interdiction, par la directive Services, de «*l'intervention directe ou indirecte d'opérateurs concurrents, y compris au sein d'organismes consultatifs, dans l'octroi d'autorisations [individuelles]*». Leur avis devrait devenir purement consultatif, et la suppression de leur droit de vote s'impose. Le rôle des élus est lui aussi problématique, car ces derniers sont rarement en mesure de s'opposer à leur électorat et d'autoriser des implantations qui risqueraient de les mécontenter. Il serait plus judicieux de modifier l'échelon d'intervention des Commissions : un niveau régional garantirait une plus grande indépendance vis-à-vis des lobbies locaux. En outre, il convient de renforcer le rôle des experts indépendants, sur le modèle de la Commission Nationale (CNEC).

- Soutien au petit commerce par des mesures dédiées

Pour préserver le petit commerce, certains instruments pourraient être sollicités. La taxe d'aide au commerce et à l'artisanat, qui pèse sur les locaux de vente au détail dépassant 400 m<sup>2</sup> devrait pouvoir être réaffectée entièrement aux actions en faveur du commerce de proximité et de l'artisanat (modernisation des commerces existants ou aide au maintien du petit commerce).

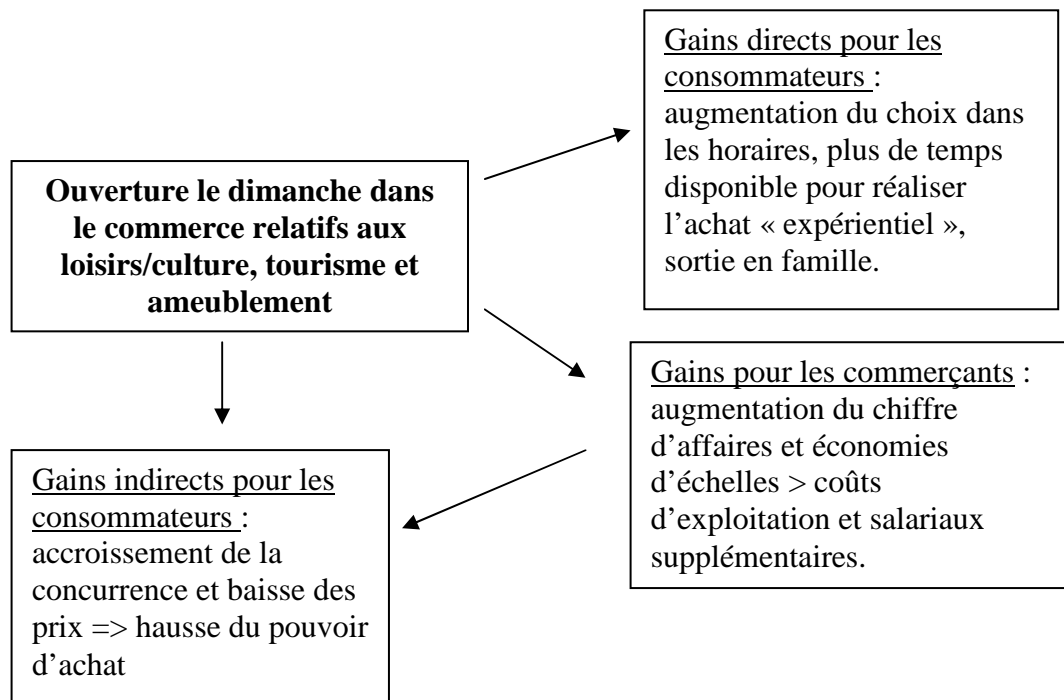
- Clarification des critères d'examen des demandes d'autorisation

Afin de limiter l'insécurité juridique du système actuel (critères prêtant à interprétation subjective), nous proposons de recentrer les critères sur des objectifs d'aménagement urbanistique. Néanmoins, la directive Service préconise de supprimer les critères relatifs à l'activité économique. En effet, la directive européenne interdit de soumettre une demande d'implantation de commerce à un test économique. Cependant, il nous paraît important de soumettre les autorisations à des considérations de concurrence, et ce afin d'éviter le développement et le maintien de zones de chalandise exclusivement aux mains d'un seul distributeur.

**• L'exemple de l'ouverture dominicale des commerces**

L'autorisation du travail le dimanche pour les salariés volontaires et dans certains commerces spécifiques devrait être reconsidérée.

En effet, l'extension des horaires d'ouverture des commerces de loisirs, ameublement et tourisme, notamment «*low cost*», améliorerait le bien-être des consommateurs. L'éventail de choix d'horaires serait plus large, la répartition de l'affluence meilleure, chacun prenant plus de temps pour réaliser son achat. Ces types de commerce se rapportent à un achat «*expérientiel*», qui demande du temps et constitue en lui-même un plaisir. Une sortie dominicale en famille dans un magasin équipé d'espaces de repos, de détente, de jeux, de restaurants et cafétérias, constitue une démarche de consommation associée à un loisir, qui n'est pas envisageable en semaine. D'ailleurs, il existe une véritable demande des consommateurs pour l'ouverture de certains commerces le dimanche.



Du point de vue des commerçants ou distributeurs, l'effet d'une ouverture le dimanche apparaît contrasté selon le secteur d'activité. Les grandes surfaces spécialisées (bricolage, loisirs, jardinage, équipement de la maison) peuvent escompter une augmentation du chiffre d'affaires provenant des achats induits par l'extension des horaires. Cet accroissement des ventes s'explique par une meilleure utilisation du temps des consommateurs et aussi par le développement des achats d'impulsion. Ainsi, l'ouverture le dimanche pour ce type de commerce n'entraîne pas seulement un effet de report -qui se rapporte au fait que les consommateurs étalent leur achat sur des créneaux horaires plus larges. Il se produit une hausse nette des achats (les consommateurs ayant davantage de temps à consacrer à cette activité). En ce qui concerne les coûts, l'ouverture le dimanche augmente la charge salariale et les coûts d'exploitation des magasins mais elle permet aussi de mieux amortir les coûts fixes (économies d'échelles) et d'accroître la rentabilité du capital investi, si les ventes augmentent. Dans les faits, l'augmentation des coûts de production est peu confirmée : Kay et Morris (1987) ont montré que les coûts de production n'avaient pas augmenté en Angleterre après la déréglementation des horaires d'ouverture. Au total, l'effet positif lié à l'augmentation des ventes l'emporte généralement sur les coûts d'exploitation supplémentaires engendrés par cette extension des horaires d'ouverture. Ceci est vrai pour les grandes surfaces spécialisées précitées. En revanche, les commerces traditionnels n'ont pas la souplesse nécessaire à une ouverture sur des amplitudes hebdomadaires plus importantes, leur taille ne justifie pas un

emploi supplémentaire à temps plein ou ne permet pas une augmentation du chiffre d'affaires suffisante. Quant aux grandes surfaces alimentaires, l'effet de report est très important et les achats induits faibles. Dans ce cas, l'accroissement éventuel des ventes est inférieur aux coûts supplémentaires générés par cette ouverture.

Dernier effet bénéfique possible : dans la mesure où l'extension des horaires conduit à une augmentation des ventes, elle se traduit par une augmentation du niveau de l'emploi (effet vente). De plus, même si la déréglementation n'avait pas d'effet sur les ventes (en cas de simple effet report), l'élargissement des horaires d'ouverture accroît nécessairement la demande de travail (effet de seuil). Troisièmement, élargir les horaires d'ouverture peut avoir des conséquences sur la productivité du travail, en atténuant les pics de vente au cours d'une journée. Cet effet de productivité provient d'une meilleure répartition de la force de travail sur la semaine. Au vu de ces trois effets, il est difficile de conclure quant à l'effet d'une extension des horaires d'ouverture des magasins sur l'emploi. En effet, si l'effet productivité du travail domine les effets de vente et de seuil, l'ouverture des magasins le dimanche réduira le niveau d'emploi; dans le cas contraire, il augmentera. Skuterud (2000) s'est attaché à estimer l'effet de la déréglementation des horaires d'ouverture des magasins au Canada sur le niveau de l'emploi à partir d'un échantillon de données collectées sur la période 1983-1999. Ses résultats empiriques tendent à prouver que l'effet de seuil domine l'effet productivité, ce qui se traduit par une augmentation du niveau de l'emploi à long terme, augmentation renforcée par l'effet vente. Les études empiriques menées dans différents pays de l'Union Européenne ayant libéralisé leurs horaires d'ouverture attestent d'une augmentation du bien-être des consommateurs, de l'emploi et du chiffre d'affaires dans le secteur de la distribution (annexe 34). Les conclusions de ces études semblent aller dans le sens d'une amélioration de l'efficacité et de la qualité de l'offre du secteur.

Il nous paraît indispensable de :

- libéraliser de façon permanente l'ouverture de certains commerces non alimentaires (bricolage, jardinage, loisirs, culture, tourisme, ameublement) pour lesquels l'impact économique positif sera fort (effet report limité et accroissement des ventes totales) et l'augmentation du confort d'achat des consommateurs ne fait aucun doute. Notons que cette liberté d'ouverture reste optionnelle et ne constitue bien sûr en rien une obligation pour l'entreprise et les salariés.

- augmenter le nombre de dérogations accordées par les maires par entreprise : nous recommandons que le seuil maximum passe à huit dimanches par an (contre cinq aujourd'hui).

## **6.1. B. Développer la concurrence**

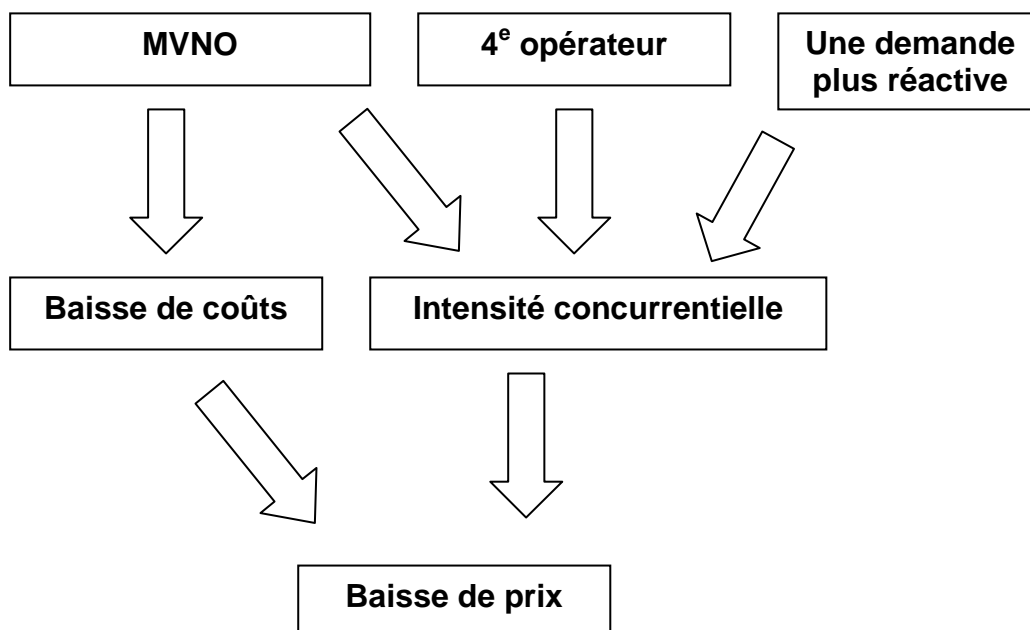
Au-delà des obstacles réglementaires, le «*low cost*» est bridé en France par une concurrence insuffisante sur certains marchés. La concurrence a le grand mérite de faire baisser les prix mais également de stimuler l'innovation. Ainsi, dans le cas de l'énergie, l'ouverture du marché depuis le 1<sup>er</sup> Juillet 2007 est une bonne nouvelle pour les consommateurs : au-delà des baisses de prix, elle va inciter les opérateurs à se différencier, à développer des offres innovantes, notamment en matière de services d'efficacité énergétique ou d'énergies renouvelables.

Nous avons choisi de centrer notre attention sur deux exemples de secteurs dans lesquels une concurrence insuffisante limite les baisses de prix et l'entrée d'opérateurs «*low cost*» : la téléphonie mobile et les produits pharmaceutiques sans ordonnance (OTC).

### • La téléphonie mobile

La situation concurrentielle du marché français de la téléphonie mobile se caractérise par une offre concentrée, ayant pu par le passé faire l'objet d'une entente, et des parts de marché relativement stables au cours du temps. Du côté de la demande, les coûts de changement pour les clients, mis en évidence dans le rapport Nasse (2005), se traduisent par des taux de résiliation très faibles en France et expliquent également «*pourquoi les parts de marché ont tendance à se figer*». L'ARCEP indique ainsi que le taux de résiliation trimestriel des abonnés en post-payé est resté inférieur à 4% depuis 2006. Si nous considérons qu'entre un tiers et la moitié des résiliations se font à l'initiative des opérateurs (pour impayé par exemple), la part des abonnés prêts à faire l'effort pour changer d'opérateur apparaît encore moindre.

Bien que la portabilité des numéros sous dix jours depuis mai 2007 ait sensiblement réduit les coûts de changement des abonnés, ces derniers sont peu incités à changer d'opérateur. La politique commerciale des opérateurs, axée sur la rétention des clients déjà acquis et à la montée en gamme, par le biais de pratiques fidélisantes (points de fidélité, options engageantes...) et d'engagements sur de très longues durées, et des conditions de gros offertes aux MVNO limitent la pertinence de leurs offres sur le marché de détail. Avec à peine 4% de part de marché, les opérateurs virtuels restent marginalisés sur le marché français. Positionnés principalement sur des marchés de niche et de faible valeur, à savoir le segment du prépayé, des forfaits bloqués et des petits forfaits, les MVNO peinent à accroître leurs bases d'abonnés. Visant le seuil décisif d'un million de clients, Virgin Mobile, Tele2 Mobile et NRJ Mobile indiquent ne pas être rentables avant 2009.



Afin d'induire une baisse des prix des communications mobiles au bénéfice des consommateurs, plusieurs possibilités sont envisageables.

D'abord, en s'appropriant certaines caractéristiques du «*low cost*», les MVNO pourraient être en mesure d'intensifier la concurrence par des *prix bas* grâce à des *prix de gros* plus *bas*, ou encore bénéficier d'une plus grande latitude de différenciation de leurs produits par une meilleure autonomie technique et commerciale vis-à-vis de leurs opérateurs hôtes. De surcroît, une concurrence accrue par les MVNO pourrait également conduire les opérateurs installés à réagir en mettant en œuvre des politiques commerciales plus offensives au bénéfice des consommateurs. Au Danemark par exemple, l'ouverture du marché aux opérateurs virtuels, à l'initiative du législateur à la fin des années 1990 (édiction d'une obligation d'accès orientée vers les coûts) a déclenché une véritable dynamique commerciale, ayant pour résultat l'un des marchés du mobile les plus actifs en Europe. La «*piste*» des MVNO semble d'autant plus envisageable que le faible taux de pénétration de la téléphonie mobile en France par rapport à d'autres pays pourrait s'avérer favorable au développement des opérateurs virtuels. A l'heure actuelle, l'impact des MVNO en France reste toutefois limité, tant au niveau de l'ampleur des baisses de prix proposés par les opérateurs virtuels que de la pression concurrentielle exercée sur les opérateurs historiques. Dans son analyse du marché de gros de l'accès et du départ d'appel mobile, publiée en 2005, l'ARCEP fait le constat que les accords MVNO ne sont pas en mesure de remédier à la situation concurrentielle insatisfaisante sur le marché de détail, considérant que «*ces accords ne [paraissent] ni offrir aux MVNO un espace économique suffisant et pérenne ni leur permettre de se différencier sur un plan non tarifaire*»<sup>36</sup>. Néanmoins, jugeant le phénomène des MVNO encore comme trop récent, l'autorité s'est contentée de placer le marché du mobile sous surveillance pour une durée de 18 mois, situation maintenue depuis 2006 pour cause d'intérêt sectoriel manifesté pour la 4<sup>ème</sup> licence 3G.

Un obstacle à la concurrence des MVNO réside dans les prix de gros pratiqués par les opérateurs de réseau. S'agissant d'un coût non-compressible, le niveau des prix de gros limite la marge de manœuvre des MVNO en termes de politique tarifaire. L'association des consommateurs UFC-QueChoisir fait ainsi remarquer que «*indirectement, les consommateurs sont également touchés, par les prix élevés des minutes de communications que les opérateurs facturent aux opérateurs virtuels de téléphonie mobile*». En commentant la faible présence des MVNO en France, l'association constate par ailleurs que «*le niveau tarifaire négocié n'est pas viable pour exister sur le marché*». Dans le contexte actuel, les MVNO sont notamment dans l'incapacité de proposer des offres dites d'abondance, c'est-à-dire avec des appels illimités pour certains numéros et en fonction de certains créneaux horaires. Ceci empêche toute concurrence frontale entre MVNO et MNO sur cette prestation devenue structurante sur le marché de détail.

Afin de permettre aux MVNO de gérer leurs offres tarifaires avec plus de flexibilité, une possibilité consisterait à faire baisser le niveau des prix négocié entre les opérateurs de réseau et leurs partenaires MVNO, en favorisant le développement de la concurrence sur le marché de gros. Il peut en effet être considéré qu'à l'heure actuelle, les clauses contractuelles imposés aux MVNO par leurs opérateurs «*hôte*» visent à protéger et verrouiller leurs marchés. Dans la mesure où il n'est pas exclu que les contrats de MVNO contiennent certaines «*clauses d'exclusivité contraignantes*»<sup>37</sup>, telles que l'approvisionnement exclusif d'un MVNO auprès d'un seul opérateur traditionnel, il peut en effet être supposé que la concurrence sur le marché de gros reste limité. Ceci est susceptible de faire gonfler les tarifs proposés par les MVNO sur le marché de vente à détail.

---

<sup>36</sup> Rapport annuel 2006.

<sup>37</sup> L'Expansion, 5 avril 2005.

Dans les cas où de telles conditions contractuelles existeraient, on pourrait envisager des mesures portant sur un assouplissement des contraintes auxquelles les MVNO font face et, plus précisément, sur la possibilité pour un MVNO d'acheter des volumes de communication chez plusieurs opérateurs, afin de faire jouer le contre-pouvoir des acheteurs.

La situation concurrentielle de la téléphonie mobile en France pourrait changer avec l'arrivée d'un quatrième opérateur, qui exploiterait un réseau propre au titre de la quatrième licence 3G. Les interactions concurrentielles seraient multiples. D'abord, ce nouvel opérateur s'imposerait comme nouvelle force sur un marché marqué depuis des années par un équilibre concurrentiel figé, et serait amené à le dynamiser dans la mesure où son profil de *challenger* tenant à son arrivée tardive lui imposerait d'avoir une politique commerciale agressive. Ensuite, le nouvel opérateur pourrait ouvrir son réseau à des MVNO à des conditions de gros favorables, dans la mesure où il aurait une incitation forte à remplir son réseau en bénéficiant de l'effet de levier que procure leur présence commerciale ; ces derniers seraient dès lors en mesure de proposer des offres véritablement concurrentielles. Pour l'instant, le coût d'entrée sur le marché, lié notamment au prix de la licence, paraît élevé : le dossier déposé par Iliad (Free) suite à un appel d'offres en juillet 2007 a été rejeté en octobre. L'une des possibilités évoquées pour rendre la quatrième licence plus accessible consisterait à assouplir les modalités financières de l'acquisition en permettant notamment un paiement échelonné.

En plus de stimuler la concurrence, des mesures prises pour fluidifier la demande pourraient également porter leurs fruits. Notamment le projet de loi « *pour le développement de la concurrence au service des consommateurs* » pourrait représenter une réponse au problème d'une demande encore trop rigide : il est ainsi prévu de permettre aux abonnés de résilier plus facilement leurs contrats d'engagement, fluidifiant de ce fait le jeu de la concurrence sur le marché de détail et imposant aux opérateurs de réseau de veiller de manière plus spontanée à l'adéquation de leurs offres de services avec les attentes de leurs clients. En particulier, les clients ayant souscrit à des contrats de deux ans pourront les résilier à partir du treizième mois. Le montant à payer par le client sera plafonné à un tiers des mensualités restantes.

- **Les produits pharmaceutiques sans ordonnance**

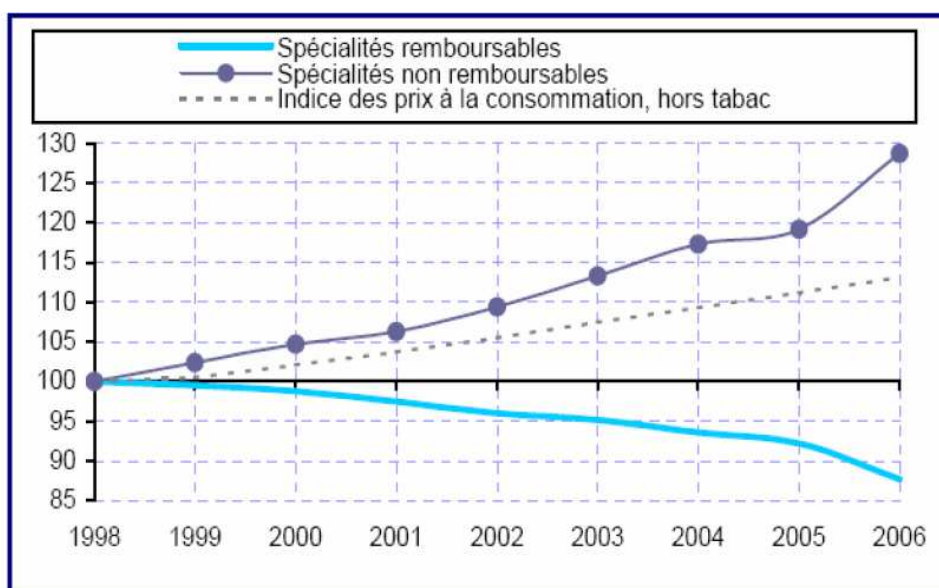
En matière pharmaceutique, la législation française se révèle particulièrement conservatrice. La protection du circuit officinal français repose sur trois piliers cumulatifs :

- le monopole officinal (les produits pharmaceutiques ne peuvent être distribués qu'à l'officine) et pharmaceutique (les produits pharmaceutiques ne peuvent être distribués que par un pharmacien diplômé) ;
- le quorum (quota) ;
- l'indivisibilité de la gérance et de la propriété.

La mesure la plus urgente consiste sans doute à lever le monopole officinal sur les médicaments sans ordonnance (appelés « OTC »). En effet, une telle réforme permettrait de promouvoir la concurrence et le pouvoir d'achat des Français sur un segment de marché où les prix n'ont cessé d'augmenter ces dernières années (graphique 6).



Graphique 6 : Evolution du prix des spécialités pharmaceutiques



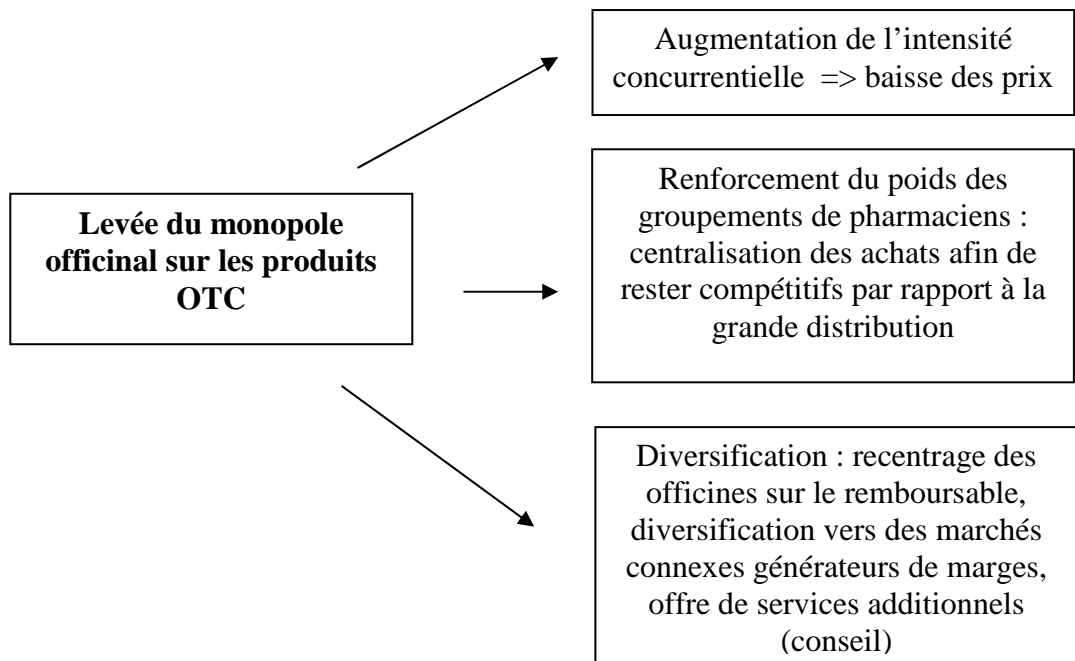
Source : INSEE 2007

En particulier, l'entrée de la grande distribution sur ce segment permettrait le développement d'une offre de produits pharmaceutiques OTC à bas prix.

Précisons que la libéralisation du marché ne doit pas remettre en cause la présence d'un pharmacien diplômé sur le lieu de vente : il s'agit de libéraliser les marchés et non les compétences ! En effet, un pharmacien doit pouvoir conseiller les clients et émettre un esprit critique, dans un pays qui souffre d'un problème de surconsommation de médicaments (premier pays consommateur de médicaments en Europe). Certains magasins comme Leclerc, pionniers dans la vente de produits parapharmaceutiques en supermarché, avaient déjà imposé la présence d'un pharmacien vendeur-conseil dans leurs supermarchés.

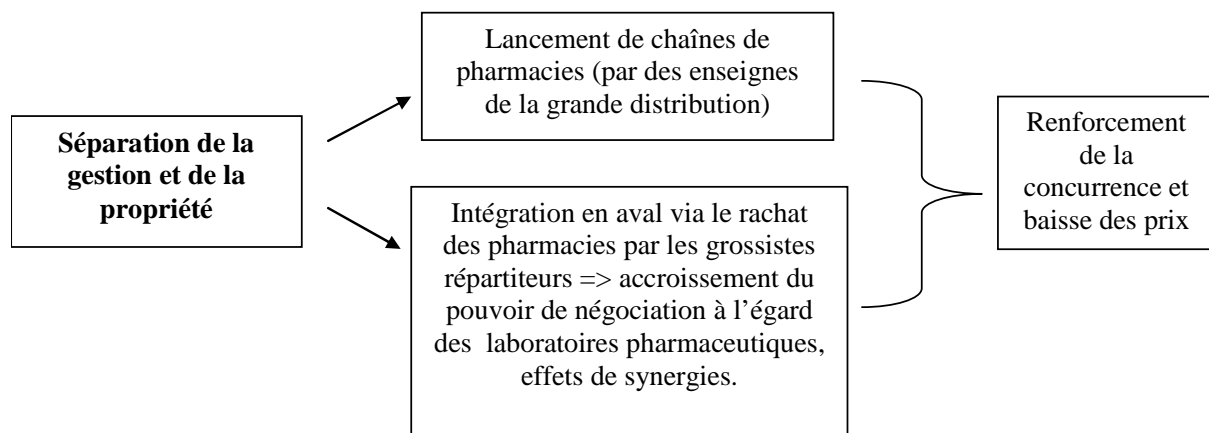
Les officines n'ont pas à craindre une chute importante de leur chiffre d'affaires. En termes de rentabilité, les spécialités non remboursables contribuent à hauteur de 11% à la marge brute de l'officine et à 5% de son chiffre d'affaires, ce qui légitime d'autant plus la libéralisation de ce créneau qui ne constitue pas le cœur de cible des officines.

D'autre part, on peut penser qu'en cas de levée du monopole officinal des produits d'auto-médication, les officines seront conduites à opérer un recentrage sur les médicaments remboursables et à se diversifier vers des marchés connexes à fortes marges (compléments alimentaires etc.). Cette diversification est une bonne nouvelle pour le consommateur et permet, comme dans le secteur de la grande distribution alimentaire, de maximiser la productivité, les variétés et le choix, tout en garantissant des prix bas. Les officines face à cette nouvelle concurrence seront aussi incitées à développer et à valoriser des services additionnels et à renforcer leur conseil.



Il convient d'autre part de mettre fin à l'indivisibilité de la propriété et de la gérance, qui apparaît comme un frein à la baisse des coûts de production.

Sous l'impulsion de l'ouverture du capital à des non-pharmaciens, le circuit officinal se recomposera notamment sous la pression des répartiteurs d'envergure européenne. Ces grossistes sont à la recherche de nouveaux relais de croissance, opérant depuis les années 1990 un mouvement d'intégration en aval, *via* le rachat de pharmacies. Ces opérateurs auront l'opportunité de poursuivre en France le développement de leurs chaînes de pharmacies. Cette libéralisation permettrait aussi l'émergence de chaînes de pharmacie éventuellement «*low cost*» ou à faible prix sur le segment des OTC.



## 6.2. Protéger les consommateurs

Le développement du bas prix ne se fera que si les consommateurs ont suffisamment confiance dans ce nouveau modèle économique. Pour cela, il paraît nécessaire :

- de développer un arsenal juridique approprié, afin de limiter les pratiques commerciales douteuses ;
- de s'assurer que les usagers sont bien informés de leurs droits ;

Nous centrerons notre attention sur le cas particulier du commerce en ligne, qui est un vecteur essentiel de diffusion du «*low cost*». Une régulation efficace de ce nouveau canal de distribution s'impose, afin que les « bonnes affaires » proposées sur la toile, ne se transforment pas en cauchemars pour les consommateurs ! La sécurité des usagers doit être assurée, et une information transparente devrait leur être fournie. Il ne faudrait pas que le gain de pouvoir d'achat issu de prix inférieurs soit oblitéré par une offre de service insuffisante, une qualité médiocre, des produits défectueux, une livraison tardive etc. Les prix bas ne doivent pas se résumer à un effet d'annonce ou s'apparenter à de la publicité mensongère.

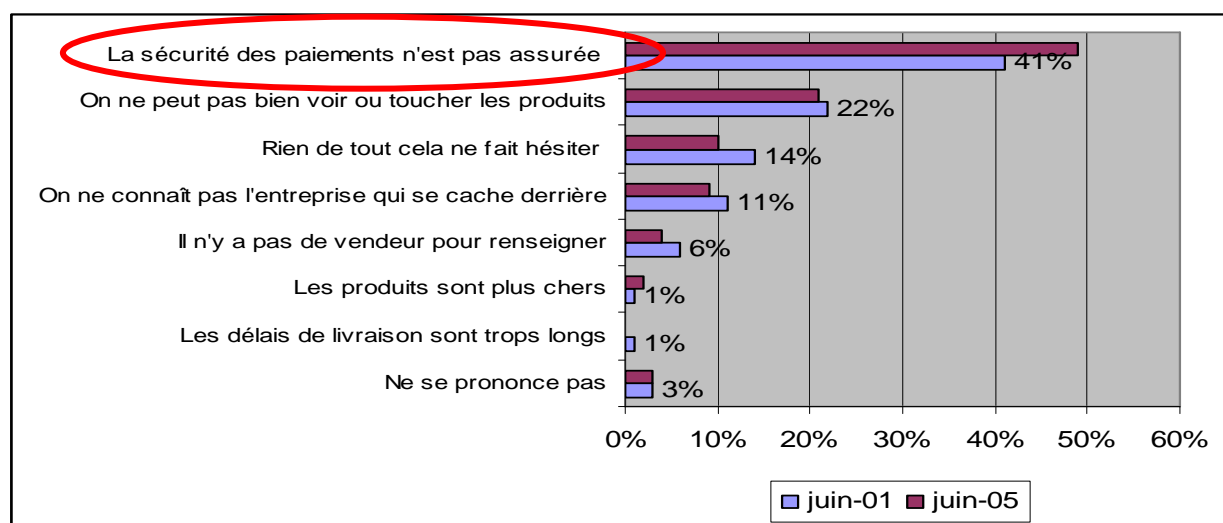
### • Un faux risque : le paiement sur Internet<sup>38</sup>

Le commerce électronique est en expansion constante : plus de 17 500 sites marchands actifs ont réalisé en 2006 un chiffre d'affaires supérieur à 12 milliards d'euros et plus de 3 internautes français sur 5 achètent en ligne. Dans ce cadre, la sécurité des moyens de paiement sur Internet apparaît comme un enjeu crucial. En effet, l'acheteur potentiel pourrait se voir dissuader d'acheter en ligne par crainte d'être victime d'une fraude. Ainsi, selon les résultats d'une enquête du CREDOC réalisée en juin 2005, les doutes liés à la sécurité des paiements sur Internet sont cités chez 41% des Français comme le principal facteur les faisant hésiter à réaliser une transaction sur Internet !

---

<sup>38</sup> Les développements qui suivent s'appuient sur le rapport Natixis sur le *e-commerce* [2006].

## Graphique 7 : Perception et utilisation d'Internet comme canal commercial en France



Source : CREDOC 2005

Certes, au fur et à mesure que le commerce électronique se développe, la confiance des consommateurs s'améliore (une enquête du CREDOC de juin 2005 montre que 32% des français considéraient que la sécurité des paiements sur le web n'était pas assurée contre 48% en 2001). Cependant, il existe encore un décalage flagrant entre la réalité de la fraude et la perception des consommateurs. Ces derniers surestiment le risque lié au paiement en ligne – qui se fait majoritairement par carte bancaire (80%).

La principale crainte des acheteurs est le détournement du numéro de leur carte bancaire lors d'une transaction électronique. Pourtant, le paiement sur Internet sur un site sécurisé est fiable, notamment du fait de l'adoption de mesures telles que : la mise en place de mécanismes de cryptages efficaces, l'effacement partiel ou total du numéro de carte bancaire lors de l'achat en ligne, la création de la e-carte bleue (création d'un numéro de carte bancaire créé pour une seule transaction), la mise en place du cryptogramme visuel (code de 3 ou 4 chiffres inscrit sur le *recto* ou *verso* de la carte).

En ce qui concerne les *cyber-marchands*, ils ont développé des outils spécifiques pour se protéger contre la fraude : *scoring*, vérification des coordonnées, adresse IP... Si l'on se réfère aux données de FIA-net (assureur spécialisé dans la sécurisation des achats sur le web), parmi ses adhérents, 1 site sur 3 a subi une tentative de fraude en 2003. Et dans 9 cas sur 10, le *cyber-marchand* a neutralisé la fraude.

Ainsi, selon l'Observatoire de la cyber-consommation, une très large majorité des sites d'achat sur Internet est aujourd'hui sécurisée. Et les auditions réalisées par cet observatoire (auprès des sites, banques et police judiciaire) montrent qu'aucune interception de numéro de carte bancaire à l'occasion d'un achat en ligne sur un site sécurisé en France n'a pu être recensée ! Par ailleurs, la législation est très protectrice pour les consommateurs : la loi du 15 novembre 2001 prévoit qu'en cas d'utilisation frauduleuse du numéro de carte sans utilisation physique de la carte, le titulaire de la carte peut demander à sa banque le remboursement des débits frauduleux.

La méfiance des consommateurs tient notamment à l'amalgame qui est fait avec d'autres types de fraude. Le numéro de la carte bancaire peut avoir été usurpé par toute personne ayant eu la carte en sa possession, par exemple lors d'un paiement de proximité (vendeur ou serveur). Les reçus des tickets client ne peuvent plus être utilisés à des fins frauduleuses car les numéros de cartes bancaires n'y apparaissent plus depuis 2001. En revanche, ils figurent

encore sur les reçus conservés par les commerçants. L'acheteur peut aussi avoir réalisé une transaction sur un site non sécurisé et avoir lui-même communiqué son numéro de carte à des escrocs. En particulier, l'internaute peut avoir été victime d'une opération de *phishing* : envoi de courriers électroniques par des escrocs qui se font passer pour leur banque, le consommateur étant amené à fournir son numéro. Enfin, les usagers peuvent être victimes d'un générateur automatique de numéros de carte bancaire. Les numéros trouvés sont utilisés pour effectuer des transactions sur Internet.

Ces fraudes liées à l'utilisation de la carte pour le paiement en ligne ne doivent pas être surestimées. Elles sont plus importantes que la fraude hors ligne, proportionnellement aux volumes de transactions réalisés, mais elles ne représentent pas un volume significatif. Selon l'Observatoire de la sécurité des cartes de paiement, la fraude liée à l'utilisation des cartes de paiement dans son ensemble représente 241,6 millions d'euros en France en 2004, soit seulement 0,07% du montant total des transactions. Sur ce total, les paiements à distance frauduleux (en ligne et par téléphone) ont représenté 28 millions d'euros, soit 0,24% des 11 millions d'euros de vente à distance.

### • Un vrai problème : la clarté de l'information

Une autre problématique liée à la vente en ligne concerne la transparence de la tarification et l'écart parfois surprenant entre les prix affichés sur les sites Internet et les montants effectivement dus. Par exemple, dans le cas des sites de vente de voyages en ligne, une enquête menée par la DGCCRF au premier trimestre 2006 sur un total de 109 sites Internet a relevé des anomalies dans 11% des cas, donnant lieu à 48 rappels de réglementation et quatre procédures contentieuses pour publicité mensongère. La DGCCRF met en exergue une information insuffisante, voire erronée, pour les clients. Ces derniers se voient parfois proposer des offres promotionnelles « périmées » ou « non disponibles ». Le plus souvent, les prix affichés n'incluent pas les taxes et les frais de dossier. De même, l'accès aux offres promotionnelles est souvent soumis à des conditions jugées restrictives. Un autre problème fréquent réside dans les informations manquantes pour identifier le professionnel en ligne. S'ajoutant à la transparence insuffisante relative à la tarification, l'information sur les capacités et la disponibilité de places est jugée perfectible, notamment en ce qui concerne les forfaits et les prestations hôtelières.

S'il convient de souligner que la plupart des sites examinés affichent correctement les prix et conditions générales de vente, l'exemple de la vente de voyages en ligne confirme que le commerce électronique, comme outil de baisse des prix, mérite une attention particulière : une surveillance du régulateur s'impose afin d'assurer la transparence sur ces marchés.

Afin d'améliorer la confiance dans le commerce électronique, plusieurs mesures doivent être adoptées, celles notamment exposées par le Forum des Droits de l'Internet :

#### -Améliorer l'information des consommateurs sur les transactions

- retenir une définition large des prix, incluant toutes les sommes dues par le consommateur dans l'ensemble de l'Union Européenne (cf. site de compagnies aériennes) ;
- indiquer clairement les modalités et les délais de livraison.

### - Renforcer le droit des consommateurs

- accuser réception des messages et y répondre dans un délai raisonnable, permettre l'accès à l'état d'avancement du traitement des réclamations ;
- permettre l'annulation de la commande avant la réception du bien ;
- proposer un nouveau délai de livraison ou l'annulation et le remboursement de la commande en cas de dépassement du délai de livraison initial, ne plus exiger du consommateur une réclamation sous 3 jours par lettre recommandée avec accusé de réception au transporteur en cas de problème à la livraison, permettre au consommateur de faire ses remarques directement auprès du vendeur.

### - Limiter les pratiques « déloyales »

- permettre l'expression claire et sans équivoque du consentement du consommateur (interdire la pratique de l'ajout par défaut de produits ou services dans le panier),
- interdire le précochage des conditions contractuelles (CGV).

### ● **Démocratiser l'achat sur Internet**

Si Internet constitue un formidable vecteur pour le «*low cost*», il ne faut toutefois pas perdre de vue qu'à l'heure actuelle l'accès à Internet demeure marqué par de fortes différences sociales. Selon une enquête d'Ipsos media, si la France compte 26,9 millions d'internautes, on compte quatre fois plus d'utilisateurs chez les diplômés du supérieur (89%) que chez les non diplômés (23%). Le même fossé existe entre cadres supérieurs et ouvriers. Cet écart provient en partie de disparités dans le taux d'équipement. Selon une étude INSEE de 2004, les foyers les plus équipés en micro-ordinateurs sont ceux des cadres (plus de 80%). De plus, les cadres et les professions intermédiaires qui disposent d'un ordinateur et d'un accès Internet à la maison disposent également d'une connexion au bureau. A l'opposé, les ouvriers, équipés en micro-ordinateurs à hauteur de 44% seulement, ont rarement accès à un ordinateur connecté sur leur lieu de travail.

Il existe une fracture numérique qu'il s'agit de combler. Une aide financière visant à aider les ménages les plus modestes à s'équiper, pourrait résoudre ce problème. Aujourd'hui en France, les prix les plus bas, les plus compétitifs, les meilleures affaires, sont sur Internet. Ce *business model* permet d'une part de réduire les coûts d'exploitation des vendeurs, ce qui leur permet de proposer des prix bas. D'autre part, cette outil génère une concurrence accrue (l'internaute peut comparer les prix et changer de fournisseur sans coûts ni délais). Ainsi, la promotion du pouvoir d'achat des plus nombreux, et notamment des citoyens les plus modestes, ne peut se faire si une partie significative d'entre eux n'ont pas accès à ce canal, qui représente l'avenir du «*low cost*» et des petits prix.

## Pour conclure

### Cinq affirmations

- Le «*low cost*» est une bonne nouvelle pour le pouvoir d'achat des consommateurs : la baisse des coûts de production se traduit en général par une diminution importante du prix. Le «*low cost*» est donc souvent synonyme de bas prix.
  
- Le «*low cost*» répond à une véritable attente des consommateurs : celle de produits simplifiés. En ce sens, le «*low cost*» accroît la variété de l'offre sur le marché et la liberté de choix des consommateurs.
  
- Le «*low cost*» n'est pas l'ennemi de la sécurité. Dans le cas de l'aérien, les compagnies «*low cost*» ne sont ni plus ni moins sûres que les compagnies historiques. Le «*low cost*» n'engendre pas de risque spécifique et souffre d'un amalgame avec les compagnies charter.
  
- Le «*low cost*» n'est pas l'ennemi de la qualité. La simplification du produit n'implique pas une qualité intrinsèque moindre mais reflète plutôt une optimisation des moyens de production, de distribution, de promotion ou encore une diminution du niveau de service qui entoure le produit.
  
- L'essor du «*low cost*» exprime un changement profond des comportements de consommation. Le «*low cost*» ne s'adresse pas essentiellement aux plus démunis mais répond aux attentes de consommateurs avertis, aux profils très variés et qui redéfinissent leur rapport au prix.

## Cinq propositions

■ L'essor du «*low cost*» dans l'alimentaire est entravé par des barrières légales dont l'utilité est discutable. Il est grand temps de réformer les lois sur l'urbanisme commercial, qui ont freiné l'essor du *hard discount* et les baisses de prix dans la grande distribution.

■ L'essor du «*low cost*» dans le commerce d'ameublement et de loisir (bricolage, culture, jardinage, etc) serait stimulé par l'autorisation d'ouverture des magasins le dimanche, qui permettrait de mieux amortir les coûts et de faire ainsi bénéficier les consommateurs de prix bas.

■ L'essor du «*low cost*» et la baisse des prix nécessitent d'introduire plus de concurrence sur certains marchés. Dans le cas de la téléphonie mobile, la place des opérateurs virtuels doit être confortée et l'entrée d'un nouvel opérateur encouragée. Dans le cas de la pharmacie, le monopole sur les médicaments sans ordonnance limite l'entrée d'opérateurs efficaces et les baisses de prix.

■ En matière de transport aérien, il existe une réelle opportunité pour l'essor du «*low cost*» sur les lignes domestiques qui ne sont pas desservies par le TGV. Dans le cas des lignes aériennes au départ de Paris, l'essor du «*low cost*» est entravé par la congestion des deux grands aéroports. Plusieurs pistes méritent d'être explorées, et notamment une réforme dans la gestion des créneaux de décollage et d'atterrissage.



■ **Le consommateur de «*low cost*» doit pouvoir disposer d'une plus grande information sur les prix et les conditions de vente, notamment lorsqu'il achète sur Internet.**

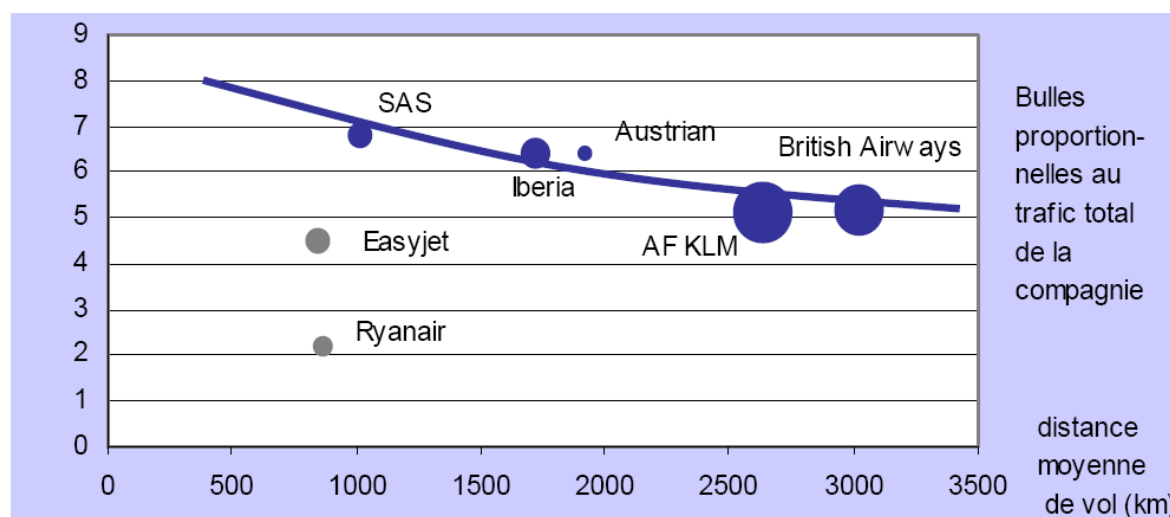


## ANNEXES

### Annexe 1 : Typologie des coûts de touchée

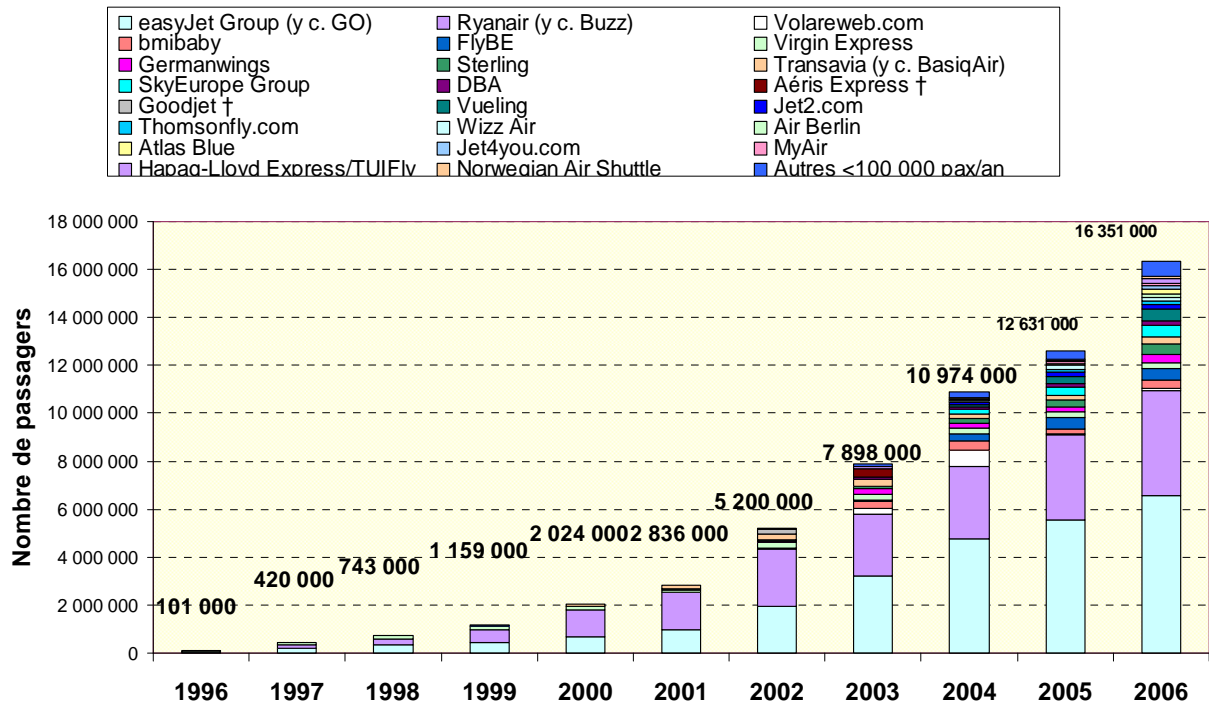
<i>Coût de touchée</i>	Redevances légales obligatoires <b>(fixées librement par le gestionnaire d'aéroport dans le respect des principes de transparence et de non discrimination)</b>	Redevance d'atterrissage
		Redevance de stationnement
		Redevance par passager
		Redevance sur la fourniture de carburants d'aviation
	Redevances accessoires	Par exemple : <i>redevance de balisage</i>
	Frais d'assistance et pour prestations annexes	Services aux avions, locations en aérogares
Taxes	Taxe d'Aéroport (Sécurité et Sûreté), Taxe d'aviation Civile, Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes, Taxe de Solidarité sur les billets d'avion	

### Annexe 2 : Coûts opérationnels des compagnies européennes (hors kérozène)



Source : Crédit Agricole 2005

Annexe 3 : Les parts de marché des «low cost» en France



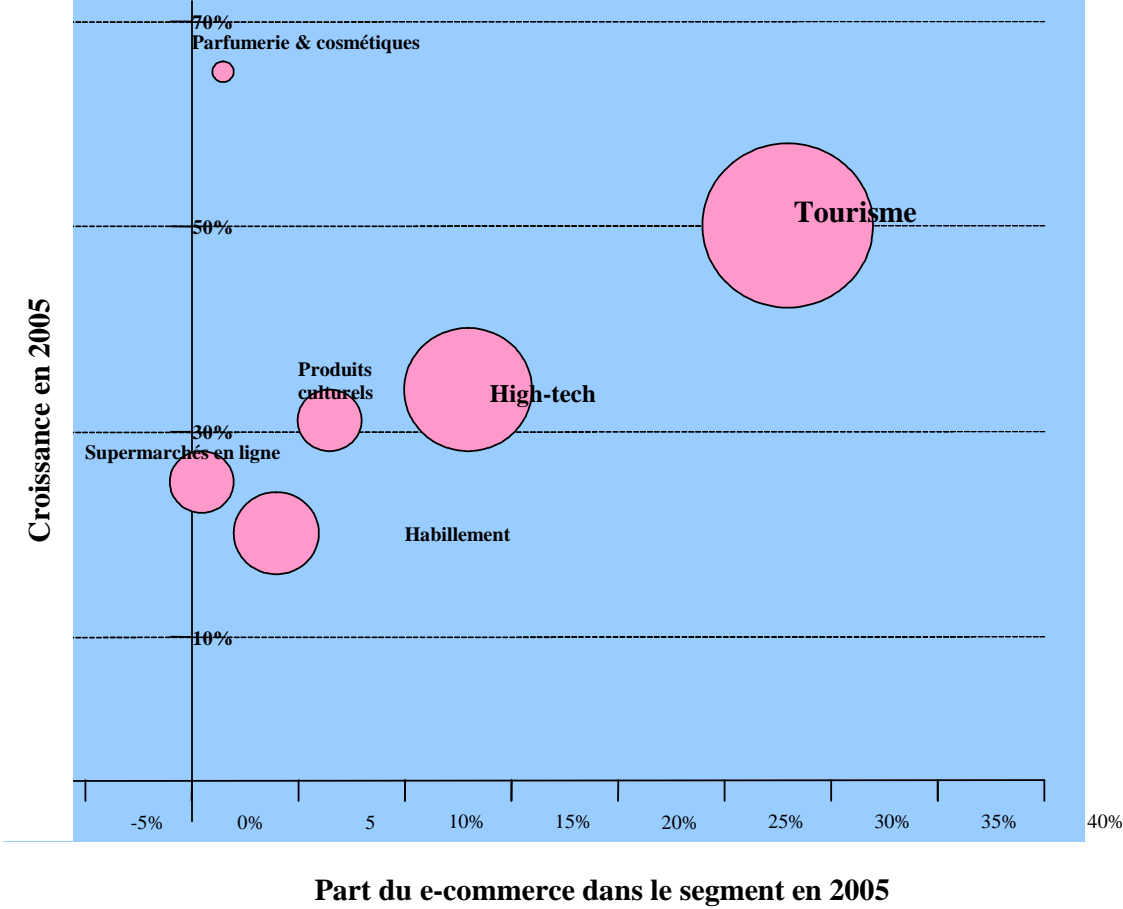
Source : DGAC 2007

Annexe 4 : Prix TTC (€) Paris New York en classe affaire, aller 05 janvier 2008, retour 15 janvier 2008\*

€	L'Avion	AirFrance	Delta Air Lines	American Airlines
<b>Classe affaire</b>				
<b>Tarif restrictif</b>	1215,00	3975,01	3955,04	2460,01
<b>Tarif flexible</b>	2331,01			6383,01
<b>Classe économique</b>				
<b>Tarif restrictif</b>		819,01	682,04	646,01
<b>Tarif flexible</b>		3493,01	2697,04	3473,01

\*Réservation en ligne sur les sites des compagnies, date de réservation : 03/12/2007, sélection des meilleurs tarifs aux dates indiquées

Annexe 5 : Part du commerce électronique dans quelques secteurs



Source : Natexis 2006

Annexe 6 : Ecart de prix à l'instant t pour différentes dates de départ

	EASYJET				AIR France			prix easyjet/AF
	aller	retour	Bagage soute	TOTAL	aller	retour	TOTAL	
<b>CDG / Lisbonne</b>								
DU 05/11 AU 06/11	138	171	6	315	642	642	1284	25%
DU 28/11 AU 29/11	56	60	6	122	183	183	366	33%
DU 28/12 AU 29/12	108	89	6	203	150	149	299	68%
DU 28/01 AU 29/01	38	34	6	78	77	155	232	34%
DU 28/02 AU 29/02	38	34	6	78	116	116	232	34%
DU 28/03 AU 29/03	64	34	6	104	116	116	232	45%
<b>ORLY / TOULOUSE</b>								
5/11	94	138	6	238	209	209	418	57%
28-nov	24	49	6	79	95	95	190	42%
28-déc	39	64	6	109	95	95	190	57%
28-janv	32	38	6	76	95	95	190	40%
28-févr	32	32	6	70	95	95	190	37%
28-mars	39	49	6	94	95	95	190	49%
<b>CDG / NICE</b>								
5/11	145	176	6	327	258	257	515	63%
28-nov	32	42	6	80	242	242	484	17%
28-déc	79	79	6	164	179	179	358	46%
28-janv	32	39	6	77	242	242	484	16%
28-févr	39	32	6	77	242	242	484	16%
28-mars	39	50	6	95	338	146	484	20%
<b>ORLY / NICE</b>								
5/11	183	213	6	402	242	206	448	90%
28-nov	24	117	6	147	101	169	270	54%
28-déc	65	79	6	150	101	101	202	74%
28-janv	33	41	6	80	101	101	202	40%
28-févr	41	33	6	80	101	101	202	40%
28-mars	41	57	6	104	101	101	202	51%
<b>CDG / MILAN</b>								
DU 05/11 AU 06/11	257	52	6	315	455	477	932	34%
DU 28/11 AU 29/11	23	27	6	56	269	268	537	10%
DU 28/12 AU 29/12	34	89	6	129	236	235	471	27%
DU 28/01 AU 29/01	42	19	6	67	235	235	470	14%
DU 28/02 AU 29/02	35	37	6	78	235	235	470	17%
DU 28/03 AU 29/03	35	37	6	78	235	235	470	17%
							<b>MOYENNE GENERALE</b>	39%

Annexe 7 : Ecart de prix pour une même date de départ

CDG / Lisbonne								prix easyjet/AF
JOURS	EASYJET				AIR France			
	aller	retour	Bagage soute	TOTAL	aller	retour	TOTAL	
29-oct	42	60	9	111	116	116	232	48%
30-oct	42	60	9	111	116	116	232	48%
31-oct	49	60	9	118	116	116	232	51%
01-nov	49	60	9	118	150	149	299	39%
02-nov	49	60	9	118	183	183	366	32%
03-nov	49	60	9	118	183	183	366	32%
04-nov	49	60	9	118	183	183	366	32%
05-nov	49	74	9	132	183	183	366	36%
06-nov	49	74	9	132	183	183	366	36%
07-nov	57	74	9	140	183	183	366	38%
08-nov	57	60	9	126	183	183	366	34%
09-nov	57	60	9	126	281	281	562	22%
10-nov	57	60	9	126	281	281	562	22%
11-nov	57	74	9	140	379	379	758	18%
12-nov	57	74	9	140	379	379	758	18%
13-nov	57	89	9	155	379	379	758	20%
14-nov	57	89	9	155	379	379	758	20%
15-nov	65	89	9	163	381	381	762	21%
16-nov	79	89	9	177	381	381	762	23%
17-nov	79	89	9	177	381	381	762	23%
18-nov	79	89	9	177	381	381	762	23%
19-nov	79	89	9	177	381	381	762	23%
20-nov	79	89	9	177	437	437	874	20%
21-nov	93	104	9	206	493	493	986	21%
22-nov	79	104	9	192	493	493	986	19%
23-nov	79	134	9	222	493	493	986	23%
24-nov	93	134	9	236	493	493	986	24%
25-nov	93	134	9	236	493	493	986	24%
26-nov	93	171	9	273	493	493	986	28%
27-nov	108	171	9	288	493	493	986	29%
28-nov	138	208	9	355	493	493	986	36%

ORLY / TOULOUSE								prix easyjet/AF
JOURS	EASYJET				AIR France			
	aller	retour	Bagage soute	TOTAL	aller	retour	TOTAL	
29-oct	32	50	9	91	95	95	190	48%
30-oct	32	50	9	91	95	95	190	48%
31-oct	32	50	9	91	95	95	190	48%
01-nov	32	50	9	91	160	159	319	29%
02-nov	32	50	9	91	160	159	319	29%
03-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
04-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
05-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
06-nov	32	42	9	83	160	128	288	29%
07-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
08-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
09-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
10-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
11-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
12-nov	32	42	9	83	160	159	319	26%
13-nov	32	50	9	91	160	159	319	29%
14-nov	32	50	9	91	160	159	319	29%
15-nov	32	50	9	91	162	161	323	28%
16-nov	42	65	9	116	215	231	446	26%
17-nov	50	78	9	137	215	214	429	32%
18-nov	50	78	9	137	215	214	429	32%
19-nov	50	78	9	137	215	214	429	32%
20-nov	57	78	9	144	215	214	429	34%
21-nov	65	93	9	167	215	214	429	39%
22-nov	65	93	9	167	215	214	429	39%
23-nov	65	116	9	190	231	231	462	41%
24-nov	79	145	9	233	231	231	462	50%
25-nov	94	145	9	248	245	231	476	52%
26-nov	94	145	9	248	245	244	489	51%
27-nov	117	183	9	309	245	244	489	63%
28-nov	117	183	9	309	245	244	489	63%

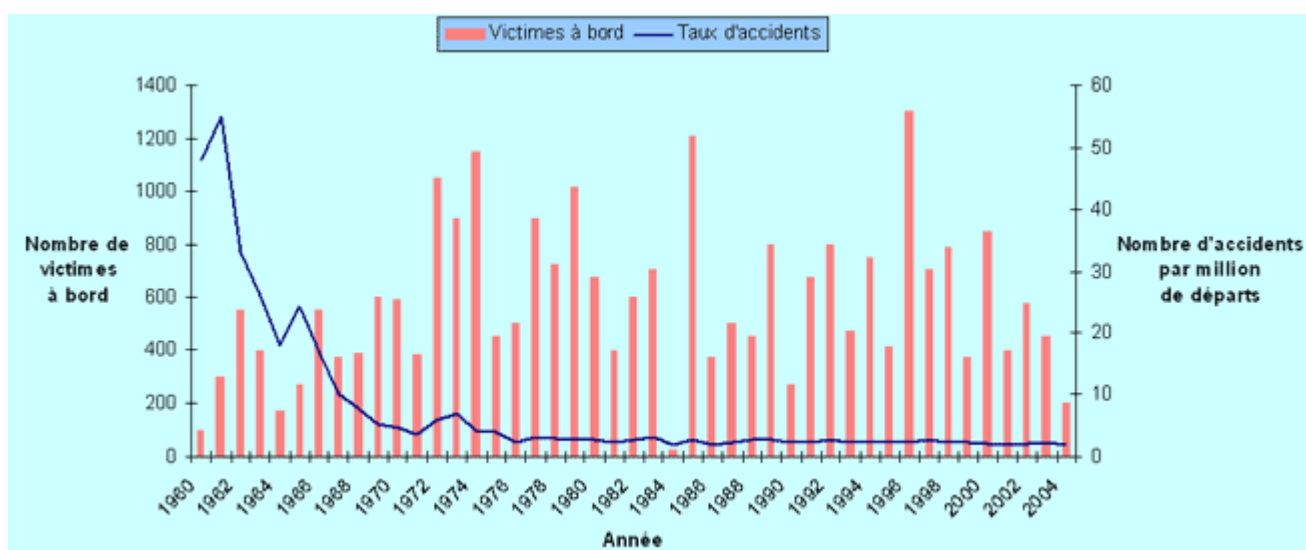


CDG / MILAN								prix easyjet/AF
JOURS	EASYJET				AIR France			
	aller	retour	Bagage soute	TOTAL	aller	retour	TOTAL	
29-oct	34	27	9	70	236	235	471	15%
30-oct	34	27	9	70	236	235	471	15%
31-oct	34	27	9	70	236	235	471	15%
01-nov	34	37	9	80	240	239	479	17%
02-nov	34	37	9	80	307	306	613	13%
03-nov	34	37	9	80	307	306	613	13%
04-nov	34	37	9	80	307	306	613	13%
05-nov	34	37	9	80	307	306	613	13%
06-nov	34	45	9	88	307	306	613	14%
07-nov	34	45	9	88	307	306	613	14%
08-nov	34	45	9	88	307	306	613	14%
09-nov	34	45	9	88	464	463	927	9%
10-nov	34	45	9	88	464	463	927	9%
11-nov	34	45	9	88	464	463	927	9%
12-nov	34	45	9	88	464	463	927	9%
13-nov	34	45	9	88	464	463	927	9%
14-nov	34	45	9	88	464	463	927	9%
15-nov	34	45	9	88	466	465	931	9%
16-nov	42	52	9	103	466	465	931	11%
17-nov	42	60	9	111	466	465	931	12%
18-nov	42	60	9	111	466	465	931	12%
19-nov	49	60	9	118	466	465	931	13%
20-nov	56	60	9	125	466	465	931	13%
21-nov	64	74	9	147	466	465	931	16%
22-nov	64	74	9	147	466	465	931	16%
23-nov	78	74	9	161	466	465	931	17%
24-nov	78	89	9	176	466	465	931	19%
25-nov	93	89	9	191	466	465	931	21%
26-nov	93	104	9	206	488	508	996	21%
27-nov	116	104	9	229	508	508	1016	23%
28-nov	116	134	9	259	508	508	1016	25%

ORLY / NICE								prix easyjet/AF
JOURS	EASYJET				AIR France			
	aller	retour	Bagage soute	TOTAL	aller	retour	TOTAL	
29-oct	32	57	9	98	101	242	343	29%
30-oct	32	57	9	98	101	242	343	29%
31-oct	32	57	9	98	101	242	343	29%
01-nov	32	57	9	98	103	246	349	28%
02-nov	32	57	9	98	103	246	349	28%
03-nov	32	57	9	98	103	246	349	28%
04-nov	32	57	9	98	103	246	349	28%
05-nov	32	57	9	98	103	102	205	48%
06-nov	32	57	9	98	103	102	205	48%
07-nov	32	57	9	98	103	246	349	28%
08-nov	32	65	9	106	103	246	349	30%
09-nov	32	65	9	106	172	246	418	25%
10-nov	32	65	9	106	172	246	418	25%
11-nov	32	65	9	106	172	246	418	25%
12-nov	32	65	9	106	172	246	418	25%
13-nov	42	79	9	130	172	246	418	31%
14-nov	42	79	9	130	172	246	418	31%
15-nov	42	79	9	130	174	248	422	31%
16-nov	50	94	9	153	174	248	422	36%
17-nov	50	94	9	153	174	248	422	36%
18-nov	50	94	9	153	174	248	422	36%
19-nov	57	94	9	160	174	173	347	46%
20-nov	65	117	9	191	174	248	422	45%
21-nov	79	117	9	205	174	248	422	49%
22-nov	79	146	9	234	174	248	422	55%
23-nov	79	146	9	234	230	248	478	49%
24-nov	94	184	9	287	230	248	478	60%
25-nov	109	184	9	302	230	248	478	63%
26-nov	109	228	9	346	230	248	478	72%
27-nov	139	228	9	376	230	248	478	79%
28-nov	139	228	9	376	230	248	478	79%

CDG / NICE								prix easyjet/AF
JOURS	EASYJET				AIR France			
	aller	retour	Bagage soute	TOTAL	aller	retour	TOTAL	
29-oct	32	57	9	98	242	242	484	20%
30-oct	32	57	9	98	242	242	484	20%
31-oct	32	57	9	98	242	242	484	20%
01-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
02-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
03-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
04-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
05-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
06-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
07-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
08-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
09-nov	39	57	9	105	247	246	493	21%
10-nov	42	57	9	108	247	246	493	22%
11-nov	42	57	9	108	247	246	493	22%
12-nov	42	57	9	108	247	246	493	22%
13-nov	42	65	9	116	247	246	493	24%
14-nov	42	65	9	116	247	246	493	24%
15-nov	42	65	9	116	249	248	497	23%
16-nov	49	57	9	115	249	248	497	23%
17-nov	49	57	9	115	249	248	497	23%
18-nov	49	57	9	115	249	248	497	23%
19-nov	57	57	9	123	249	248	497	25%
20-nov	64	65	9	138	249	248	497	28%
21-nov	78	79	9	166	249	248	497	33%
22-nov	78	94	9	181	249	248	497	36%
23-nov	93	117	9	219	249	248	497	44%
24-nov	93	146	9	248	249	248	497	50%
25-nov	108	146	9	263	249	248	497	53%
26-nov	108	184	9	301	249	248	497	61%
27-nov	138	184	9	331	249	248	497	67%
28-nov	138	228	9	375	249	248	497	75%

### Annexe 8 : Taux d'accident en longue période



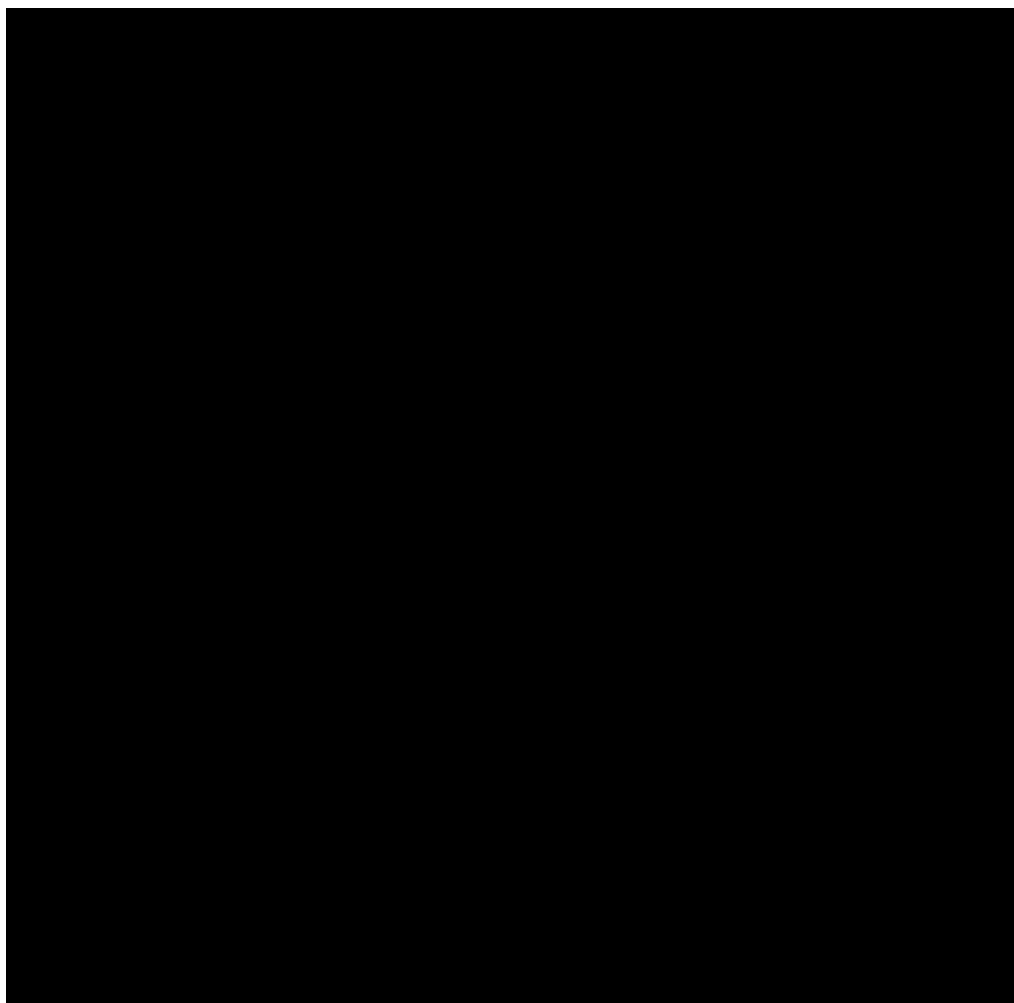
Source : 1001crash.com

Annexe 9 : Taux d'accident par compagnie en Europe

Rang	Airline	Dernier accident depuis 20 ans	Milliers de vols
1	Lufthansa	1993	7.78
2	British Airways	-	5.57
3	Iberia Airlines	-	3.78
4	SAS Scandinavian Airlines	2001	5.84
5	KLM /KLM Cityhopper	1994	2.57
6	Finnair	-	2.01
7	Air France	2000	5.79
8	Alitalia	1990	3.70
9	RyanAir	-	1.27
10	Air Lingus	-	1.22
11	Easyjet	-	1.05
12	Tap Air Portugal	-	1.00
13	Austrian Airlines	-	0.99
14	British Midland	1989	1.74
15	Air Europa	-	0.59
16	Malev-Hungarian Airlines	-	0.59
17	Icelandair	-	0.58
18	JAT Yugoslavian Airways	1989	0.50
19	Virgin Atlantic Airways	-	0.20
20	Ukraine International Airlines	-	0.14
21	Transaero Airlines	-	0.11
22	Aeroflot Russian Airlines	1994	1.88
23	Olympic Airways	1999	1.77
24	THY Turkish Airlines	2003	1.63

Source : Black Associates

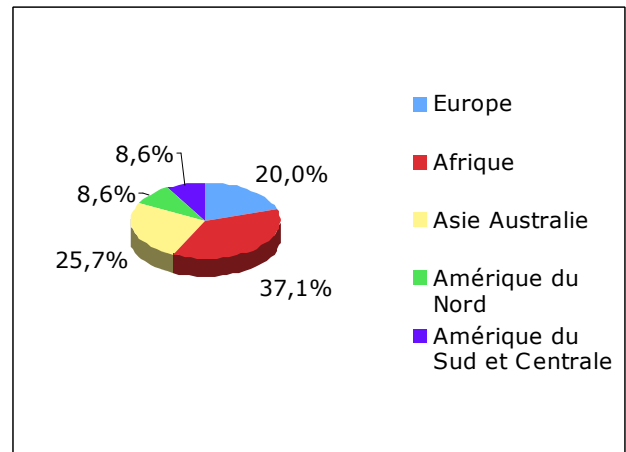
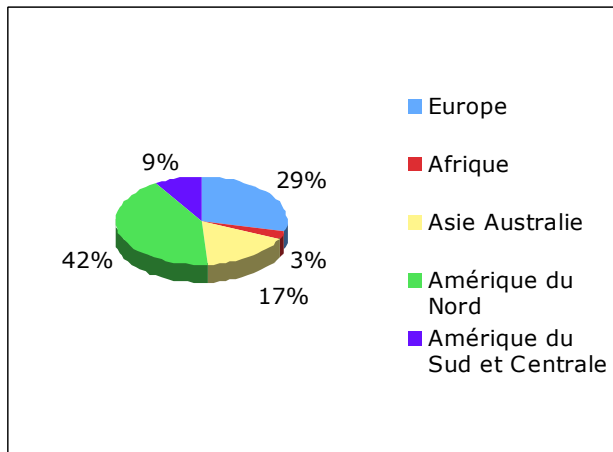
## Annexe 10 : Accidents selon les constructeurs



Nb : il s'agit du nombre d'accidents en termes absolus, et non relatifs. Ainsi, dans l'interprétation de ces chiffres, il faut tenir compte du fait que le nombre d'avions Airbus et Boeing en vol est beaucoup plus important que pour les autres constructeurs.

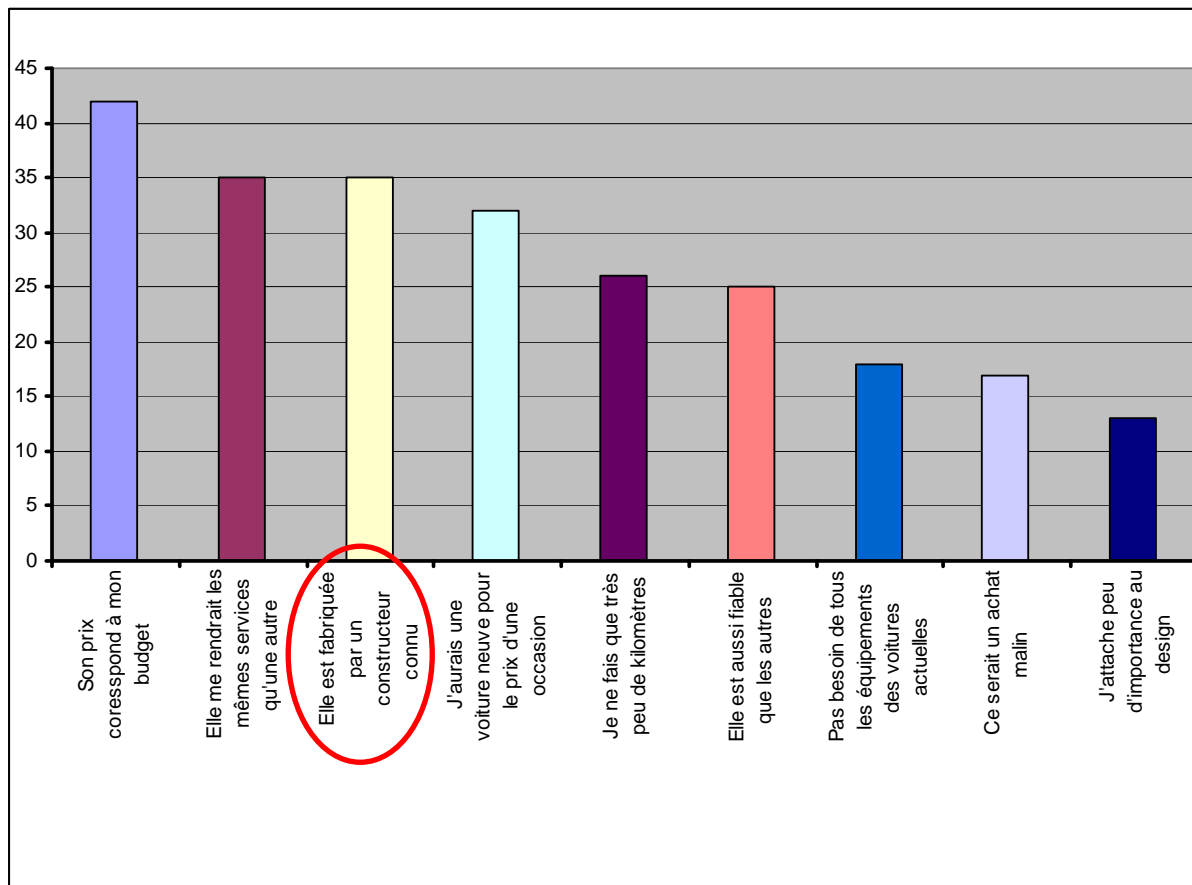
*Source : Black Associates*

Annexe 11 : Pourcentage d'accidents par régions



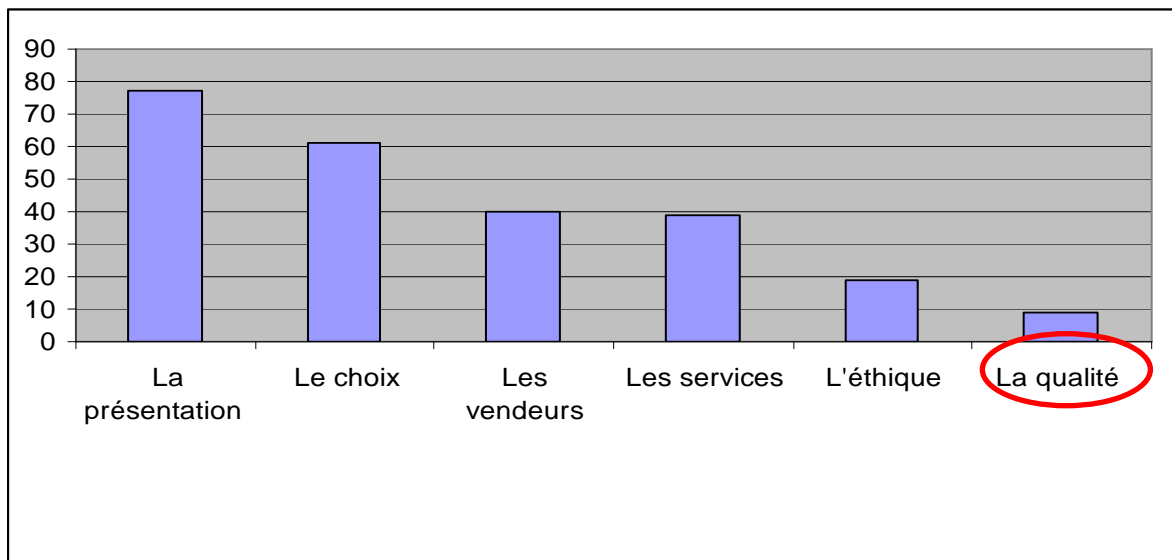
Source : the Aviation Safety Network

Annexe 12 : Les raisons du choix d'une voiture «low cost»



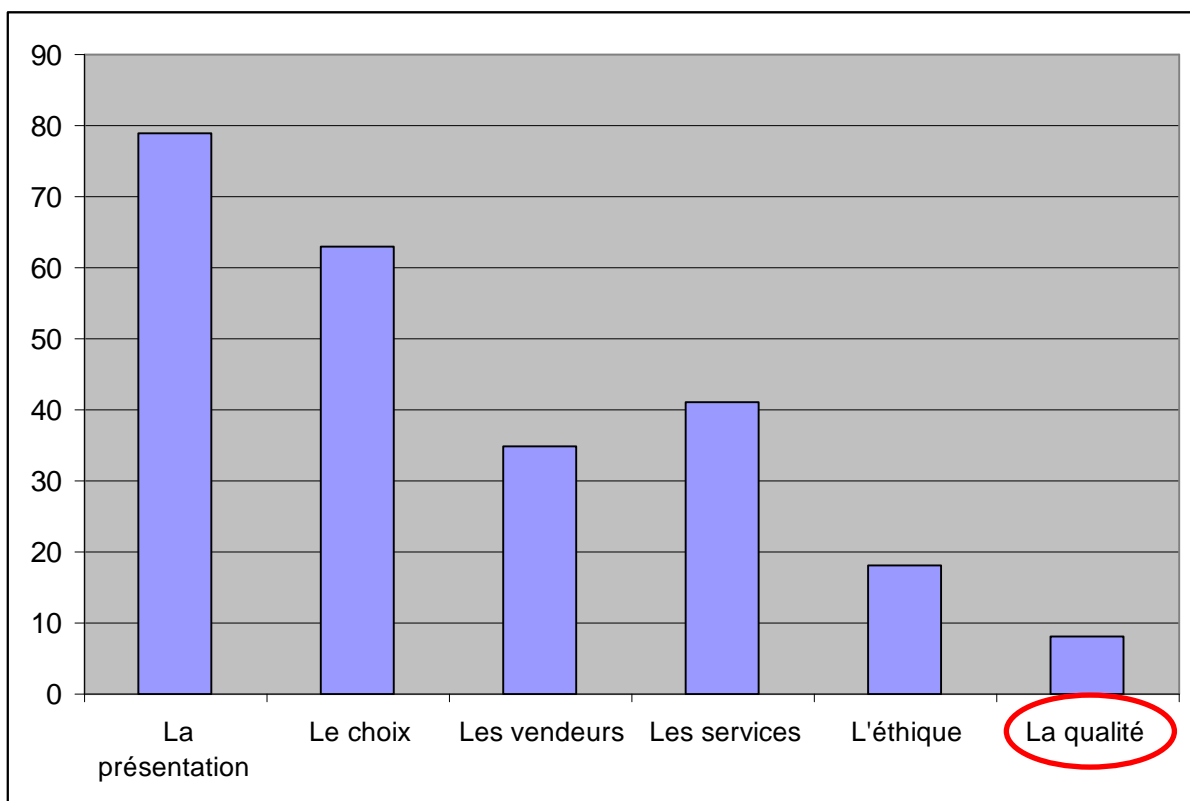
Source : Cetelem 2006

Annexe 13 : Les sacrifices consentis au bas prix dans le meuble



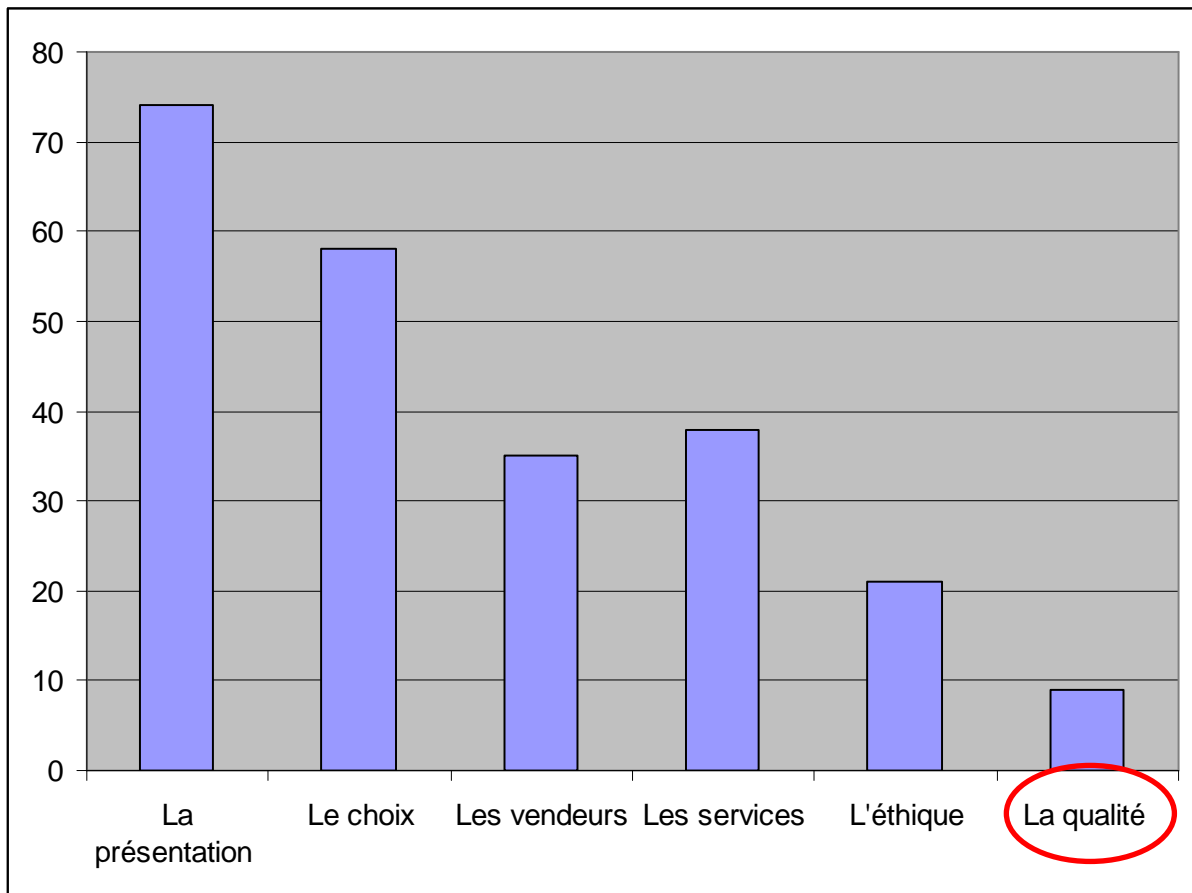
Source : Cetelem 2006

Annexe 14 : Les sacrifices consentis au bas prix dans le bricolage



Source : Cetelem 2006

Annexe 15 : Les sacrifices consentis au bas prix dans le «hard discount» blanc/brun/gris



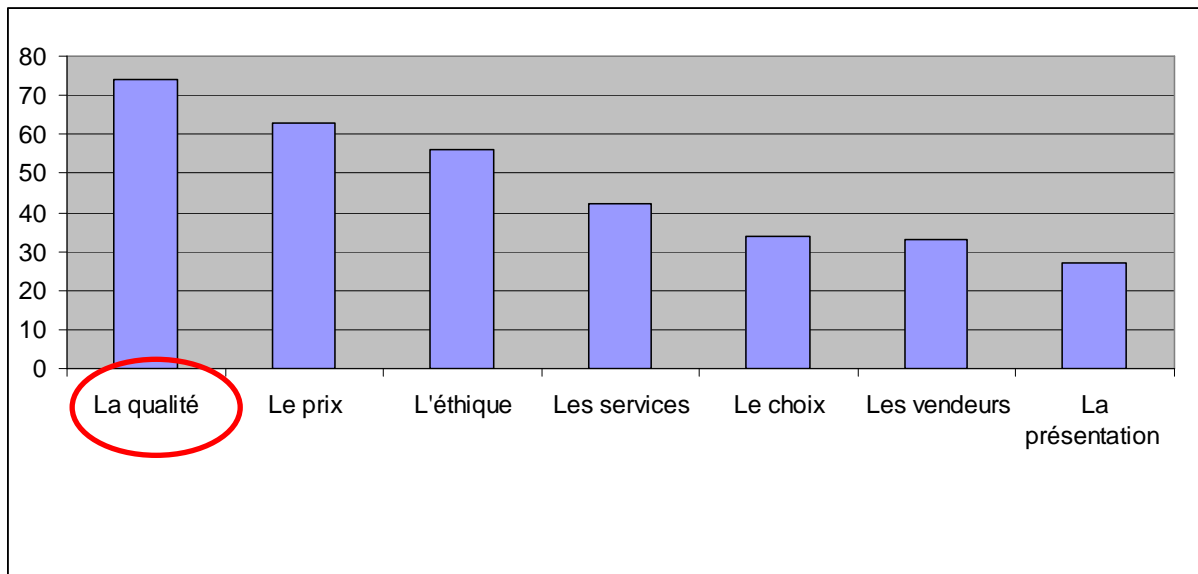
Source : Cetelem 2006

Annexe 16 : Les critères de choix d'une enseigne de meubles



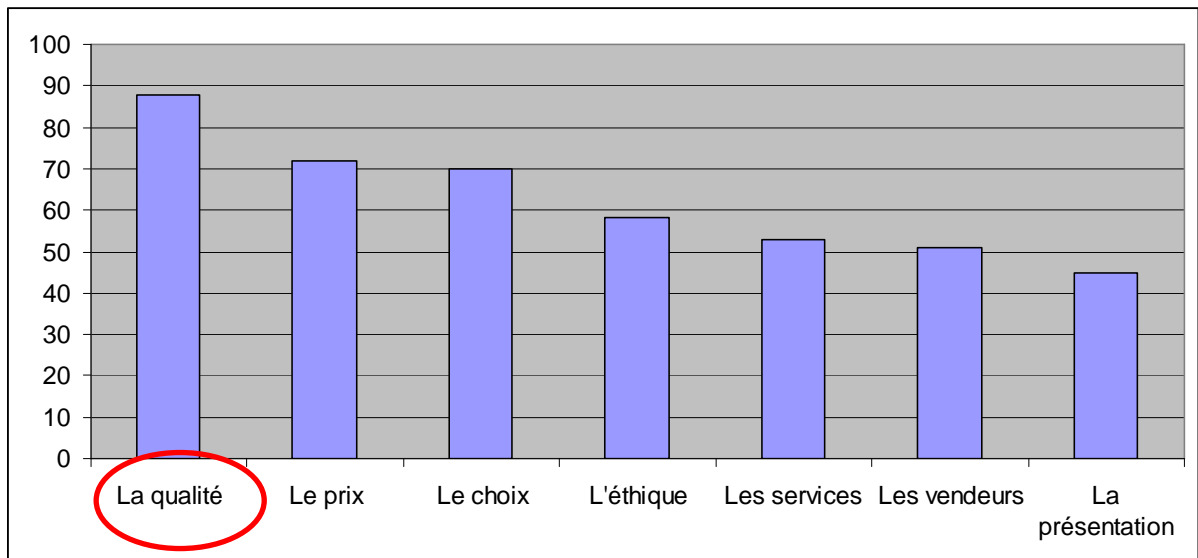
Source : Cetelem 2006

Annexe 17 : Les critères de choix d'une enseigne «hard discount» alimentaire



Source : Cetelem 2006

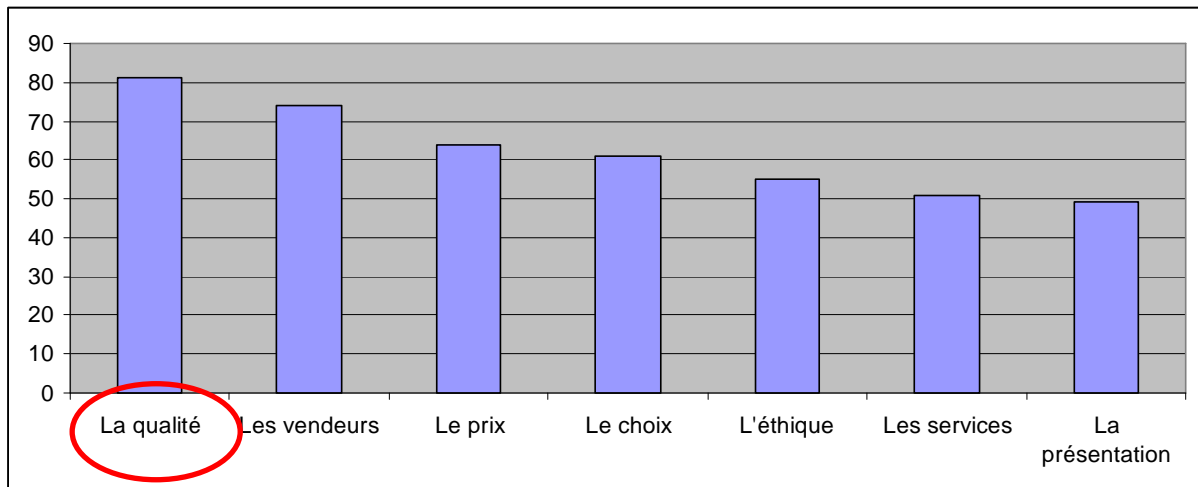
Annexe 18 : Les critères de choix d'une enseigne de blanc/brun/gris



Source : Cetelem 2006

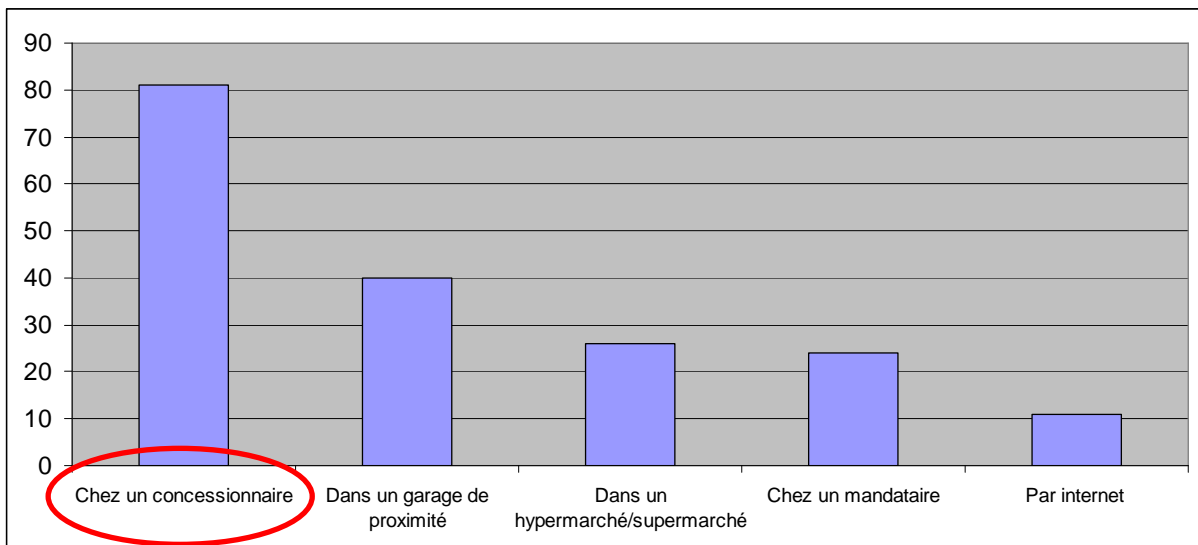


Annexe 19 : Les critères de choix d'une enseigne de bricolage



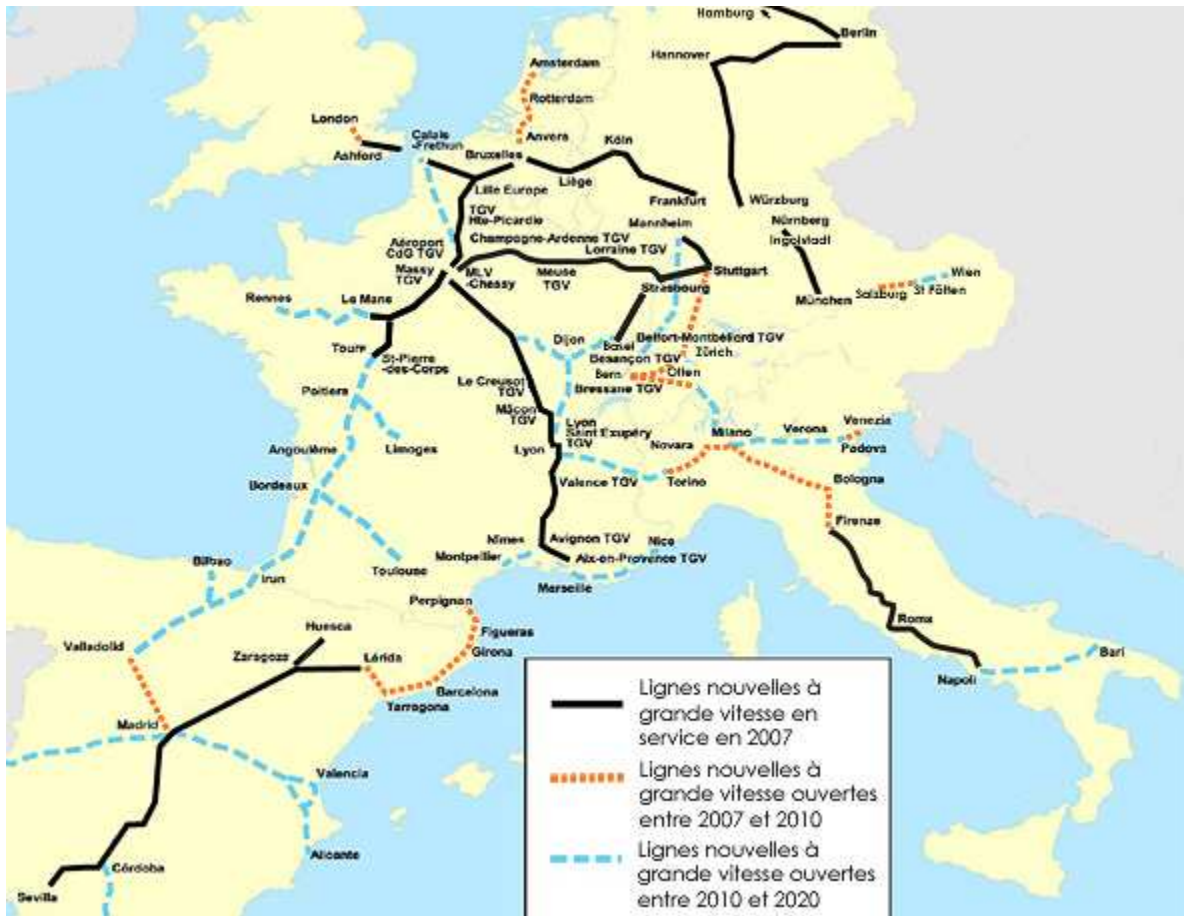
Source : Cetelem 2006

Annexe 20 : Les circuits d'achat d'une voiture «low cost»



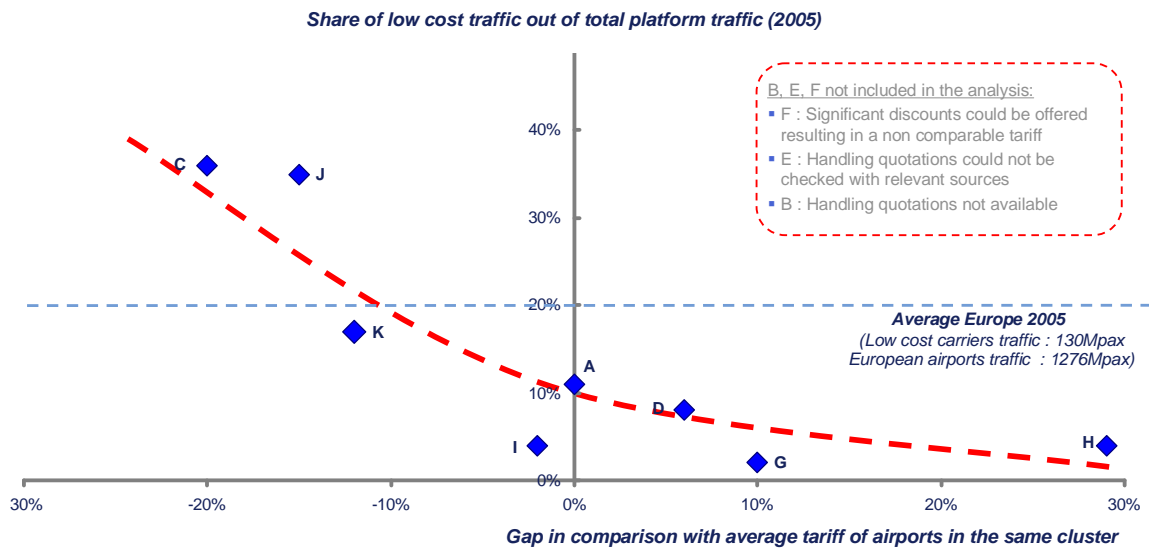
Source : Cetelem 2006

Annexe 21 : Les lignes TGV en service et en construction



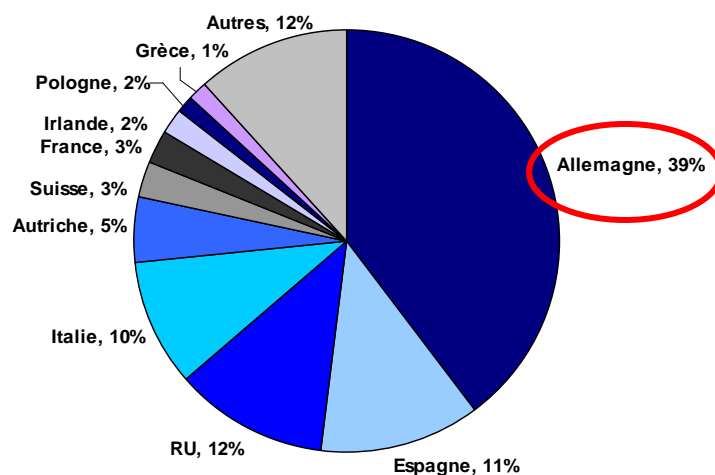
Source : SNCF 2007

Annexe 22 : Relation entre niveau des taxes/redevances et part du «low cost»



Source : Arthur D. Little 2006

Annexe 23 : Le marché des «low cost» allemand en fonction du pays de destination (en nombre de vols, juillet 2007)



Source : Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Low Cost Monitor, 2/2007

Annexe 24 : Le trafic «low cost» à l'international et sur le marché domestique

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	% 2005/2004
<b>TOTAL</b>		101 865	99 558	100 090	99 687	105 982	112 110	5,8%
<b>Exploitants français</b>	Total	60 734	58 085	57 479	55 061	56 319	59 662	5,9%
	International	28 104	27 821	28 388	27 698	29 658	31 509	6,2%
	Métropole	26 822	24 816	23 833	22 138	21 217	21 596	1,8%
	Outre Mer	5 808	5 448	5 258	5 225	5 444	6 556	20,4%
<b>dont Air France</b>	International	20 881	20 999	21 444	20 955	22 447	24 110	7,4%
	Métropole	17 672	17 380	15 925	16 201	16 452	16 405	-0,3%
	Outre Mer	1 804	1 910	1 866	1 917	1 814	1 895	4,5%
<b>Exploitants étrangers</b>	Total	41 138	41 503	42 623	44 628	49 661	52 449	5,6%
	International	41 055	41 121	42 278	43 747	48 378	50 460	4,3%
	Métropole	79	77	339	865	1 269	1 209	-4,7%
	Outre Mer	4	5	6	16	14	778	ns
<b>dont Ryanair</b>	International	774	1 077	1 499	2 433	3 029	3 578	18,1%
	Métropole	0	0	0	0	0	4	ns
	Outre Mer	0	0	0	0	0	0	ns
<b>dont Easyjet</b>	International	661	846	1 505	2 311	3 555	4 387	23,4%
	Métropole	0	0	193	815	1 220	1 156	-5,2%
	Outre Mer	0	0	0	0	0	0	ns

Source : DGAC 2007

Annexe 25 : Répartition du trafic intérieur entre radiales et transversales

<b>Année</b>	<b>Radiales</b>	<b>Transversales</b>	<b>Intérieur</b>
1986	12390	2565	15455
1987	14113	2751	16865
1988	15244	2972	18217
1989	16976	3248	20224
1990	17280	3574	20855
1991	16340	3524	20365
1992	17455	3636	21091
1993	17584	3699	21284
1994	18094	3799	21893
1995	18085	3868	21954
1996	19593	4143	23737
1997	19194	4543	23737
1998	19364	5097	24961
1999	21145	5551	26697
2000	21165	5828	26993
2001	19181	5806	24986
2002	18430	5821	24251
2003	17512	5518	23030
2004	17487	5014	22501
2005	17589	5217	22806
<b>% 2004/2005</b>	<b>0,6%</b>	<b>4,1%</b>	<b>1,4%</b>

Source : DGAC 2007

Annexe 26 : Les 10 premières liaisons radiales

Année	Toulouse - Orly	Nice - Orly	Marseille - Orly	Bordeaux - Orly	Nice - CDG	Strasbourg - Orly	Toulouse - CDG	Montpellier - Orly	Marseille - CDG	Toulon - Orly
<b>1986</b>	1228	1558	1444	916	440	604	241	480	199	465
<b>1987</b>	1423	1733	1520	1046	524	668	211	549	224	525
<b>1988</b>	1551	1830	1605	1170	559	732	217	600	241	545
<b>1989</b>	1660	2049	1758	1274	536	891	316	699	319	617
<b>1990</b>	1693	2014	1858	1259	545	922	377	728	290	672
<b>1991</b>	1661	1968	1772	1005	643	841	354	762	306	640
<b>1992</b>	1661	2114	1818	1024	633	885	378	851	356	663
<b>1993</b>	1656	2159	1818	1037	595	877	387	839	393	684
<b>1994</b>	1690	2243	1828	1061	664	887	466	838	452	674
<b>1995</b>	2006	2219	2031	1139	587	899	463	824	431	622
<b>1996</b>	2248	2446	2271	1218	614	1035	394	1000	411	733
<b>1997</b>	2215	2393	2278	1078	660	967	465	895	466	567
<b>1998</b>	2234	2473	2183	1121	645	942	515	949	538	628
<b>1999</b>	2391	2585	2338	1169	671	969	564	963	591	660
<b>2000</b>	2437	2718	2371	1171	678	845	540	1022	606	650
<b>2001</b>	2282	2321	1890	1085	680	824	574	892	592	507
<b>2002</b>	2346	2257	1571	992	908	746	602	705	575	617
<b>2003</b>	2217	1929	1470	983	1082	716	637	666	556	475
<b>2004</b>	2279	2121	1489	982	957	743	655	664	559	456
<b>2005</b>	2328	2263	1342	983	909	746	656	620	567	464
<b>% 2004/2005</b>	2,1%	6,7%	-9,9%	0,6%	-5,0%	0,4%	1,6%	-6,6%	1,4%	1,6%

Source : DGAC 2007

Annexe 27 : Les 10 premières liaisons transversales

Année	Marseille - Ajaccio	Lyon - Bordeaux	Marseille - Bastia	Lyon - Toulouse	Nantes - Lyon	Nice - Lyon	Marseille - Bordeaux	Nantes - Marseille	Nice - Ajaccio	Strasbourg - Lyon
<b>1986</b>	236	98	249	110	124	133	75	14	126	71
<b>1987</b>	235	107	250	112	127	142	82	13	134	80
<b>1988</b>	226	111	259	119	143	150	90	13	133	88
<b>1989</b>	230	154	246	126	167	196	102	15	139	104
<b>1990</b>	264	183	274	145	176	202	109	17	146	112
<b>1991</b>	236	179	214	155	172	202	99	17	144	109
<b>1992</b>	243	187	251	161	166	208	99	14	149	118
<b>1993</b>	239	192	251	164	175	210	102	13	145	127
<b>1994</b>	235	199	252	176	187	214	104	12	145	138
<b>1995</b>	228	195	247	170	181	203	104	12	134	129
<b>1996</b>	218	204	238	218	223	189	110	24	127	117
<b>1997</b>	228	204	242	214	197	203	115	52	138	119
<b>1998</b>	246	215	248	224	201	214	128	70	143	123
<b>1999</b>	247	235	251	234	211	218	123	114	149	126
<b>2000</b>	255	248	257	247	212	229	127	145	143	121
<b>2001</b>	261	257	264	236	222	206	146	135	136	131
<b>2002</b>	252	243	243	227	220	174	137	123	123	124
<b>2003</b>	251	243	237	222	227	165	129	125	121	119
<b>2004</b>	253	258	251	235	241	159	137	135	120	124
<b>2005</b>	262	258	250	235	234	159	138	133	126	124
<b>% 2004/2005</b>	3,4%	0,1%	0,5%	0,0%	2,9%	0,1%	0,6%	1,4%	4,6%	0,0%

Source : DGAC 2007

Annexe 28 : Les dix premières liaisons avec la Corse

Année	Orly - Ajaccio	Orly - Bastia	Ajaccio - Marseille	Bastia - Marseille	Ajaccio - Nice	Orly - Figari	Bastia - Nice	Orly - Calvi	Figari - Marseille	Lyon - Ajaccio
1986	246	171	236	249	126	39	115	61	23	15
1987	268	196	235	250	134	35	129	67	34	17
1988	294	205	226	259	133	43	134	75	37	21
1989	281	205	230	246	139	56	120	79	43	22
1990	311	216	264	274	146	78	135	83	44	26
1991	312	213	236	214	144	88	141	82	48	29
1992	324	234	243	251	149	101	144	87	50	31
1993	340	241	239	251	145	102	139	89	53	29
1994	352	240	235	252	145	88	140	102	54	30
1995	315	232	228	247	134	100	136	91	61	27
1996	319	245	218	238	127	92	120	84	63	25
1997	330	240	228	242	138	100	127	73	61	23
1998	356	252	246	248	143	118	131	90	67	29
1999	395	278	247	251	149	123	134	114	74	36
2000	429	295	255	257	143	120	132	108	80	34
2001	451	316	261	264	136	116	126	119	64	44
2002	412	313	252	243	123	124	111	111	68	50
2003	438	324	251	237	121	125	110	105	66	54
2004	422	316	253	251	120	115	111	94	64	54
2005	433	321	262	250	126	123	110	104	74	39
% 2004/2005	0,026	0,016	0,034	-0,005	0,046	0,071	-0,015	0,104	0,168	-0,276

Source : DGAC 2007

Annexe 29 : Créneaux attribués vs. créneaux utilisés

Aéroport	Eté 2005			Hiver 2005/06		
	Créneaux attribués	Créneaux utilisés	%	Créneaux attribués	Créneaux utilisés	%
<b>Fortement congestionné</b>						
Londres-Heathrow	292.849	289.124	98,7	193.593	189.405	97,8
Londres-Gatwick	176.872	169.169	95,6	102.746	95.128	92,6
Paris-Orly	151.396	146.223	96,6	99.371	91.755	92,3
Düsseldorf	129.468	109.517	84,6	88.088	70.358	79,9
Frankfurt	284.949	272.335	95,6	201.157	190.773	94,8
Milan-Linate	66.687	61.201	91,8	44.685	38.638	99,3
<b>Partiellement congestionné</b>						
Londres-Stansted	131.194	120.365	91,7	77.528	75.511	97,4
Paris-CDG	368.875	321.948	87,7	244.966	204.572	83,5
Amsterdam	298.923	255.125	85,3	183.127	148.252	81,0

Source : à partir de Mott MacDonald 2006

Annexe 30 : Créneaux attribués vs. créneaux historiques

	Eté 2005			Hiver 2005/06		
Aéroport	Créneaux attribués	Créneaux historiques	%	Créneaux attribués	Créneaux historiques	%
<b>Fortement congestionné</b>						
Londres-Heathrow	292.849	289.664	98,9	193.593	192.726	99,3
Londres-Gatwick	176.872	162.533	91,9	102.746	86.499	84,2
<b>Partiellement congestionné</b>						
Londres-Stansted	131.194	110.825	84,5	77.528	64.911	83,7

*Source : à partir de Mott MacDonald 2006*

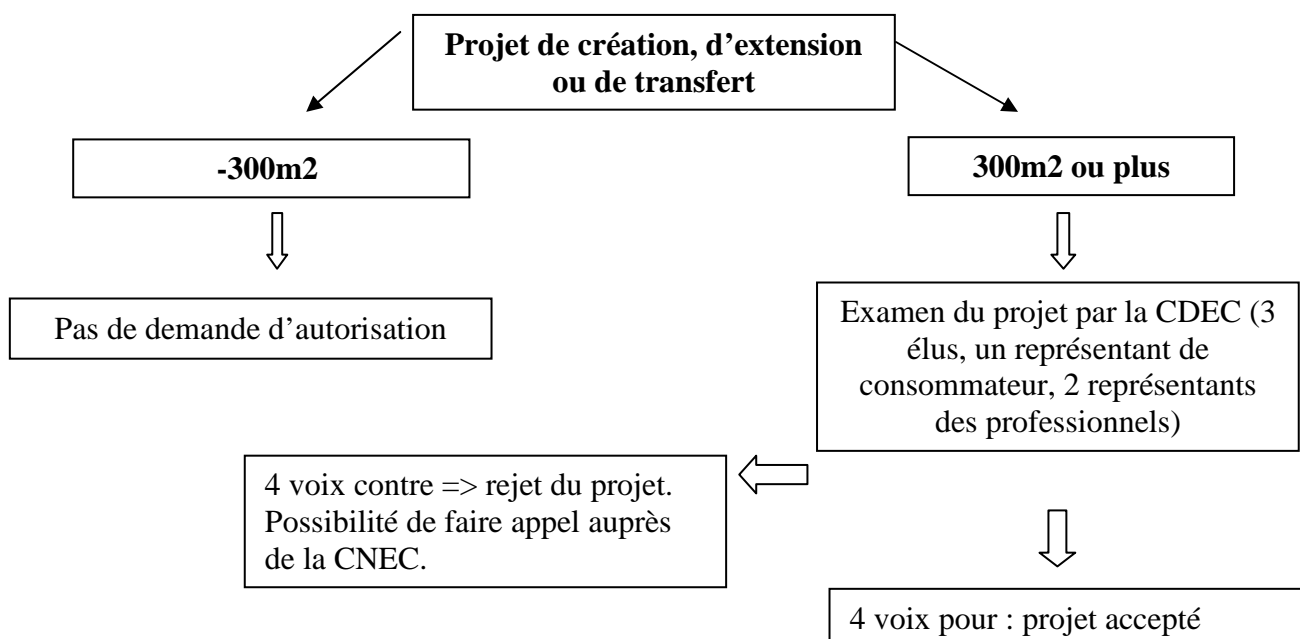
Annexe 31 : La réglementation sur l'urbanisme commercial

La loi d'orientation du commerce et de l'artisanat du 27 décembre 1973 (loi Royer) a instauré une procédure d'autorisation préalable d'exploitation commerciale, s'appliquant à tous les projets de création ou d'extension de commerce de détail et d'ensemble commercial d'une surface de vente supérieure à 1000 m<sup>2</sup> ou 1500 m<sup>2</sup> (selon le lieu d'implantation), avec une franchise de 200 m<sup>2</sup> pour les extensions. La loi Royer a été modifiée par la loi n° 96-603 du 5 juillet 1996. Elle soumet désormais toute création, extension ou transfert d'activité (si l'activité nouvelle du magasin est à dominante alimentaire) d'une surface de vente de plus de 300 m<sup>2</sup> à l'autorisation d'une Commission Départementale d'Équipement Commercial (CDEC) composée de trois élus, d'un représentant des consommateurs et de deux représentants des professionnels (un de la chambre des métiers, un de la chambre de commerce et d'industrie). Quatre votes favorables sont nécessaires pour obtenir une autorisation. La Commission Nationale d'Équipement Commercial (CNEC), exerce le pouvoir de décision en appel, elle est composée de trois hauts fonctionnaires, de trois personnalités désignées et d'une personnalité choisie pour ses compétences en matière d'emploi. Des sanctions pénales sont prévues en cas de dépassement de surface autorisée ou d'implantation sauvage qui peuvent être prononcées par jour et m<sup>2</sup>.

Les critères à prendre en compte pour l'examen des projets sont les suivants : l'effet potentiel du projet sur l'appareil commercial et artisanal de cette zone et des agglomérations concernées (critère qui prévaut selon le Conseil d'État), ainsi que sur l'équilibre souhaitable entre les différentes formes de commerce, l'offre et la demande globales, pour chaque secteur d'activité dans la zone de chalandise concernée, la densité d'équipement en moyennes et grandes surfaces dans cette zone, l'impact éventuel du projet en termes d'emplois salariés et non salariés, les conditions d'exercice de la concurrence au sein du commerce et de l'artisanat, les engagements des demandeurs de création de magasins de détail à prédominance alimentaire de créer dans les zones de redynamisation urbaine ou les territoires ruraux de développement prioritaire des magasins de même type, d'une surface de vente inférieure à 300 m<sup>2</sup>, pour au moins 10 % des surfaces demandées. Depuis la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain, trois nouveaux critères doivent être pris en compte par les CDEC : l'impact du projet sur les flux de circulation, la qualité de la desserte en transports publics ou avec des modes alternatifs, les capacités d'accueil pour le chargement et le déchargement des marchandises.



Annexe 32 : Le mécanisme d'autorisation d'ouverture d'une surface > 300 m<sup>2</sup>



Annexe 33 : Les autorisations des CDEC (année 2005)

**Total des autorisations CDEC + CNEC pour l'année 2005**

	CREATIONS			%	TRANSFERTS			%	EXTENSIONS			%	TOTAL	%
	Nbre	%	Total M <sup>2</sup>		Nbre	%	Total M <sup>2</sup>		Nbre	%	Total M <sup>2</sup>			
Hypermarchés	20	6%	87644	22%	35	38%	36894	56%	84	18%	116258	38%	240796	<b>32%</b>
Supermarchés	118	36%	153560	39%	45	49%	26485	40%	276	59%	158210	52%	338255	<b>44%</b>
Maxi <i>discount</i>	194	58%	150048	38%	12	13%	2070	3%	106	23%	32487	11%	184605	<b>24%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>		<b>391252</b>		<b>92</b>		<b>65449</b>		<b>466</b>		<b>306955</b>		<b>763656</b>	

Annexe 34 : Les différents impacts d'une libéralisation des horaires d'ouverture

<b>Effet de la libéralisation des horaires d'ouverture des magasins</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Pays-Bas</b>	<b>Suède</b>
Sur le Chiffre d'affaires	+ 2-3%		+5%
Sur les prix		+0,2%	-0,6%
Sur l'emploi	+1,3%	+2,5%	+1,5%

Source : OCDE 2001



## QUELQUES REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

Allain M.L., Chambolle C. [2003], « Les relations entre producteurs et distributeurs : bilan et limites de 30 ans de régulation », *Revue Française d'Economie*, vol. 4, pp.169-212

Anguis M. [2006], *Les structures de consommation des ménages à bas revenus*, document de travail DREES

Askenazy Ph. , Weidenfeld K. [2007], *Les soldes de la loi Raffarin : le contrôle du commerce alimentaire*, 60 p.

Assemblée Nationale [2007], *Rapport de M. Charles de Courson sur le projet de loi de finances pour 2008*, n° 276, annexe 18

Bazot A. [2007], *Consommateur si tu savais*, Plon

Bertrand M., Kramarz F. [2002], « Does entry regulation hinder job creation ? evidence from the French retail industry », *Quartely Journal of Economics*, pp. 1369-1414

Bordes-Pagès G. [2003], « Le miroir aux alouettes », *Espaces*, Février, pp. 23-28

Bordes-Pagès G. [2003] « Rétablir la vérité des prix dans le transport aérien », *Espaces*, pp. 35-40

Bosshart D. [2004], *Billig : Wie die Lust am Discount Wirtschaft und Gesellschaft verändert* , Redline, 184 p.

Cahuc P. & alii [2006], « Les ennemis de la concurrence et de l'emploi », document de travail

Cahuc P., Kramarz F. [2004], *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, La documentation française, 202 p.

Cetelem [2006], *Le «low cost» à la française*, l'Observateur Cetelem, 35 p.

Conseil de la concurrence [2007], *Avis du 11 Octobre 2007 relatif à la législation relative à l'équipement commercial*, 27 p.

CSC Consultants [2004], *La révolution «low cost»*, 29 p.

Crépon B., Duhautois R. [2003], « Ralentissement de la productivité et ré-allocations d'emplois : deux régimes de croissance », *Économie et Statistique*, pp. 69-82

DGAC [2005], *Les compagnies à bas coûts dans une nouvelle ère*, Février, 9 p.

DGAC [2007], *L'utilisation du transport aérien*, Juillet, 20 p.

Eurocontrol [2006], «*Low cost» carrier market update*, Mai, 20 p.

Eurostaf [2007], *L'avenir du circuit officinal français face à la dérégulation européenne*, 236 p.

Fritz W. & alii [2007], *Die Discountisierung der Gesellschaft*, DBV, 215 p.

Gaggi M., Narduzzi E. [2006], *La fin des classes moyennes*, Liana Levi, 175 p.

Hausman J., Leibtag E. [2005], « Consumer benefits from increased competition in shopping outlets : measuring the effect of Wal-Mart », *NBER working paper* n° 11809

Kay J.A., Morris C.N. [1987], « The Economic Efficiency of Sunday Trading Restrictions », *The Journal of Industrial Economics*, pp. 113-129

Marty F. [2005], « Politiques d'attractivité des territoires et règles européennes de concurrence : les cas des aides versées par les aéroports aux compagnies aériennes », *Revue de l'OFCE*, pp. 97-125

Mott MacDonald [2006], *Final report : study on the impact of the introduction of secondary trading at community airports*, Novembre, 279 p., volume 1

Nasse Ph. [2005], *Rapport sur les « coûts de sortie »*, Mission confiée par M. le Ministre de l'Industrie.

Natixis [2006], *E-commerce : état des lieux et perspectives sectorielles*, Décembre, 87 p.

NERA [2004], *Study to assess the effects of different slot allocation schemes*, 406 p.

Noronha G., Singal V. [2004], « Financial health and airline safety », *Managerial and decision economics*, n°25, pp. 1-16

OCDE [2006], *Concurrence sur les marchés et performance économique en France*, Mars, 55 p.

ODIT [2005], *Tourisme et transport aérien international de la France métropolitaine*, 208 p.

Boylaud O., Nicoletti G. [2001], « La réforme de la réglementation dans le commerce de détail », *Revue Économique de l'OCDE*, pp. 282-305

Perri P. [2006], *Toujours moins cher*, Karthala éditions, 190 p.

Perri P. [2006], *Du monopole pur et dur aux compagnies «low cost» : quand le ciel s'est ouvert*, Thèse de doctorat, Université de Perpignan, 432 p.

Rose N. [1992], « Fear of flying ? Economic analysis of airline safety », *Journal of Economic Perspectives*, pp.75-94

Skuterud M. [2000], « The impact of Sunday shopping deregulation on employment and hours of work in the retail industry : evidence from Canada », *Working Paper Mc Master University, Department of Economics*, August 2000

Tinard Y. [2003], « Les obstacles à la création d'une «low cost» à la française : Y-a-t-il une compagnie française à l'horizon ? », *Espaces*, Février, pp. 33-40

Tinard Y. [2003], « La nécessaire réforme du système d'attribution des créneaux horaires », *Espaces*, Septembre, pp. 2-12

Tréguer J.P., Muller R. [2005], «*Low cost» attitude*, La Factory

Van Ark B., Inklaar R. et McGuckin R.H. [2003], « *ICT and productivity in Europe and the United States. Where do the differences come from ?* », *CeSifo Economic Studies*, p. 295-318.