



Ryanair s'embourgeoise

Touchée par les annulations de vols massives, bousculée par ses pilotes et poussée par ses clients, la compagnie low cost irlandaise, devenue en trente ans un géant de l'aérien, est contrainte de changer de modèle.

par **Corinne Scemama**

Marre du travail exténuant, marre d'être traité de paon par le patron, marre aussi de payer sa formation, ses visites médicales et même... son café à bord! Pour ce commandant de bord quadragénaire, c'en est trop : après quinze ans de bons et loyaux services, il quitte la compagnie low cost irlandaise Ryanair pour poursuivre sa

carrière chez Air France-KLM. Comme lui, des centaines de pilotes se sont résolus à rejoindre des cieus plus cléments, ceux des géants européens, des transporteurs asiatiques ou du Golfe, ou encore de la low cost long-courrier Norwegian (*voir l'encadré page 72*).

Rien ne va plus comme avant chez Ryanair. Deuxième compagnie européenne, avec 129 millions de passagers, elle a passé un sale moment à

l'automne dernier, rattrapée par la dureté de son modèle. La vague des 20 000 annulations de vols en septembre – « on a merdé sur les plannings des navigants », a convenu dans son langage fleuri Michael O'Leary, le fantasque PDG du groupe – a fait tache et écorné encore davantage son image. Une période de pagaille et d'indignation générale, suivie par la rébellion des pilotes qui ont exigé, sous peine de grève, la reconnaissance



de leurs syndicats et des augmentations de salaires. En cédant pour la première fois à son personnel en trente-trois ans d'existence, l'irlandaise fait un pas de géant, quatre ans après avoir donné un coup de canif à l'orthodoxie low cost – les coûts le plus bas possible pour des billets à prix cassés – en lançant un programme premium à l'intention des hommes d'affaires. Ces inflexions semblent aujourd'hui inévitables. Ryanair doit faire évoluer son modèle, même si elle affiche toujours une croissance vigoureuse, une rentabilité insolente – 1,3 milliard d'euros de bénéfices – et l'ambition de transporter 200 millions de voyageurs en 2024.

Jusqu'ici, la low cost agile a vaincu tous les obstacles sans rien céder. A sa création, en 1984, « Ryanair a révolutionné le transport aérien mondial », affirme Jean-Louis Baroux, fondateur d'APG, organisme de représentation des transporteurs internationaux. Limitant les coûts du personnel et de la distribution, elle a prouvé que l'on pouvait voyager à très petits prix (à partir de 9,99 euros). En réussissant à élargir la clientèle

Europe, elle a fait trembler les compagnies classiques. Surtout, l'irlandaise a montré qu'elle était prête à tout pour parvenir à ses fins. « Elle est opportuniste et joue avec efficacité sur les ambiguïtés de la loi », affirme Emmanuel Combe, spécialiste du low cost. Elle n'a pas hésité, par exemple, à réclamer des subventions, notamment en France, pour s'installer dans les petits aéroports secondaires, comme Beauvais ou Bergerac. Pour faire des économies, elle a aussi appliqué le droit irlandais en matière sociale, quels que soient la nationalité de son personnel et le pays d'activité. Avec l'art consommé d'être « borderline » en permanence. Ce cocktail détonant, mêlant l'exploitation des failles de la réglementation et une gestion au cordeau, a fait des merveilles. D'autant que la recette s'est accompagnée d'un zeste de provocation : le bouillant Michael O'Leary s'est même amusé à annoncer sa volonté de faire payer les toilettes à bord ou de faire voyager les passagers debout. Autant de publicité gratuite qui a aidé la compagnie à se propulser au sommet, devant les

La bataille du ciel européen

Classement des cinq premières compagnies (en millions de passagers)



« majors », comme Air France - KLM, British Airways ou Lufthansa.

Pourtant, aujourd'hui, Ryanair semble être parvenue aux limites de son modèle. « Elle est certainement allée trop loin dans la posture de hard discounter du transport aérien vis-à-vis des clients, des aéroports et du personnel », estime Stéphane →

→ Albernhe, président d'Archery Strategy Consulting. Le monde a changé, et les clients en ont assez d'être maltraités, tout comme les fournisseurs, parfois au bord de la crise de nerfs lorsqu'ils découvrent leur facture retournée, avec à la place de la somme due, biffée en rouge, un total bien inférieur. D'où le ras-le-bol et la perte de confiance.

Pour y remédier, la compagnie, pragmatique, décide d'opérer en 2014 un virage spectaculaire : elle lance « Always Getting Better », un programme destiné à améliorer sa relation avec les passagers, restaurer son image et séduire la clientèle des familles et des hommes d'affaires. Rapide comme l'éclair, elle ouvre des lignes sur de grands aéroports, comme Bruxelles ou Milan, tournant sans états d'âme le dos à ses principes low cost prônant le choix d'aéroports secondaires, comme Charleroi ou Beauvais, afin de payer le moins de taxes possible. Son offre « Business Plus » propose des billets modifiables, un embarquement accéléré et les bagages en soute sans supplément de prix. Même si elle affirme ne pas chercher de « passagers champagne », la montée en gamme de la

reine du low cost pur et dur est indéniable. « Elle a prouvé sa grande capacité d'adaptation », reconnaît Yan Derocles, analyste chez Oddo Securities. Ce saut quantique la rapproche de sa concurrente de toujours, EasyJet, présente depuis longtemps à Orly, et surtout des majors européennes, pourtant honnies. Peu importe, puisqu'elle gagne le pari de l'embourgeoisement : depuis 2015, les résultats ont grimpé de 50 % ! O'Leary en plaisante : « Si j'avais su qu'être gentil avec les clients ferait autant de bien à mes affaires ! »

Mais l'effort n'a visiblement pas suffi. Aujourd'hui, Ryanair doit accélérer sa mue. Après l'attention aux clients, c'est à son modèle social qu'elle est forcée de s'attaquer. Et pas seulement parce qu'elle ne devrait plus utiliser le droit irlandais pour régir son personnel, perdant à cette occasion l'un de ses avantages compétitifs. Elle ne peut plus désormais traiter ses employés à la hussarde et surtout pas les pilotes, ces seigneurs du ciel chouchoutés par les compagnies,

qui craignent leur pouvoir de nuisance. Certes, chez Ryanair, ils sont plutôt bien payés – autour de 150 000 euros brut –, et le passage de copilote à commandant de bord est très rapide – trois ans au lieu de quinze ou vingt ans ailleurs. Mais, aujourd'hui, ce n'est plus assez pour les retenir. « Je me levais tous les matins à 4 heures pour enchaîner cinq vols dans la journée. Il m'est même arrivé de m'endormir », regrette un navigant excédé, qui dénonce également

Une montée en gamme réussie : depuis 2015, les résultats ont grimpé de 50 %

les brimades : « Si on vous ajoute un vol au dernier moment et que vous le refusez, vous risquez de le payer cher. Un collègue allemand s'est ainsi vu refuser une mutation à Berlin, alors que toute sa famille y vit », s'énerve-t-il. Et que dire de toutes ces sommes à débours, des frais médicaux au parking de l'aéroport ? Ce commandant de bord français a préféré claquer la porte plutôt que de continuer à subir ce régime « pain dur et eau plate » : il est parti chez Air France, même s'il a dû accepter de redevenir copilote et de baisser son salaire !

Ceux qui s'empressent de suivre son exemple n'ont que l'embarras du choix. Avec la hausse du trafic aérien mondial, la pénurie guette. « Alors, les pilotes vont aux plus offrants », affirme le cadre dirigeant d'une compagnie concernée. Et même si David O'Brien, directeur commercial de Ryanair, affirme qu'« il existe une liste d'attente de 2 500 navigants désirant intégrer la compagnie », celle-ci est préoccupée : avec 240 avions en commande, en plus des 430 appareils déjà en service, elle ne peut se permettre de brider sa croissance faute de pilotes. C'est pourquoi le transporteur low cost a accepté de négocier en reconnaissant les syndicats et en leur proposant 100 millions d'euros supplémentaires : « Ils toucheront environ 20 % de salaire en plus, alors qu'ils sont déjà très bien payés. Qui dit

Le boom du low cost long-courrier

Les compagnies low cost long-courrier ? Personne n'y croyait, persuadé qu'un vol de plus de cinq heures ne supportait pas les conditions de voyage spartiates des compagnies à bas coût. Aujourd'hui, les experts prédisent à ces transporteurs un avenir radieux, porté par une hausse du trafic et des prix cassés pour traverser, par exemple, l'Atlantique. Après Norwegian (33 millions de passagers), d'autres comme French Blue, du groupe Dubreuil (Air Caraïbes) ou Wow Air, qui propose ce mois-ci des billets à 99,99 euros vers l'Amérique du Nord, tous s'y mettent.

En novembre, Air France lançait Joon. En juillet prochain, Level, la nouvelle filiale long-courrier d'IAG, viendra se battre à Orly. Un engouement qui ne pouvait pas laisser indifférentes les reines du low cost. Pour profiter de l'aubaine sans investir, EasyJet vient de signer un accord avec Norwegian, permettant d'associer ses vols court-courriers avec des destinations lointaines. Ryanair n'est pas en reste : elle a annoncé le lancement d'une offre de vols vers l'Amérique du Sud à partir de Madrid, avec l'espagnole Air Europa. De quoi étendre au monde entier la bataille rangée entre majors et low cost.



Provocateur Michael O'Leary, PDG du groupe : « Si j'avais su qu'être gentil avec les clients ferait autant de bien à mes affaires ! »

mieux ? » lance David O'Brien. Un investissement nécessaire pour lutter contre ses concurrents, notamment d'autres low cost comme Vueling ou Wizz Air, qui veulent, selon l'un d'entre eux, « disrupter le disrupteur » (en français, « gêner le gêneur »).

Ces menaces l'incitent à lâcher du lest, même si la transformation coûte cher. « Ryanair a toute la puissance et les moyens pour faire évoluer son modèle », assure Didier Bréchemier, associé chez Roland Berger. Encore faut-il un capitaine crédible pour mener la transition. Michael O'Leary, l'homme de toutes les provocations, peut-il incarner ce changement ? Après avoir traité EasyJet de « fausse low cost » et débiné les compagnies classiques, ce n'est pas certain. Aujourd'hui, les positions tranchées sont hors de propos. Car, dans les faits, « les compagnies à bas coût s'embourgeoisent, et

les majors dégradent leurs produits (en classe éco). La différenciation s'estompe, et les modèles convergent », constate Emmanuel Combe.

Pour autant, cette évolution en cours ne signifie pas la fin du système low cost. « On devrait assister davantage à une adaptation au marché qu'à une vraie rupture », affirme un patron de compagnie. Pourquoi tout changer ? « Le modèle opérationnel

de Ryanair reste redoutable », souligne Didier Bréchemier. Outre ses coûts inférieurs de 50 % à ceux de ses concurrentes, l'irlandaise a la chance de se trouver dans une position monopolistique

sur 60 % de ses lignes. Une clientèle captive qui plébiscite les prix bas. Cette jeune femme de 27 ans s'est certes mise en colère cet automne lorsque son vol vers une petite ville de Pologne a été annulé : obligée de se déplacer, elle a dû se ruiner pour

“On devrait assister davantage à une adaptation au marché qu'à une vraie rupture”

payer, au prix fort, un billet sur une autre compagnie. Pourtant, elle vient de réserver à nouveau sur le site de Ryanair, parce que, explique-t-elle, « le billet est moins cher qu'ailleurs, et elle propose la dessert des petites villes ». Une richesse que la low cost a intérêt à conserver. Du coup, « le modèle bouge, mais doucement », selon Didier Bréchemier. Elle tente donc de combiner les deux stratégies : des prestations de base et un service premium, de grands aéroports et les marchés de niche sur des aéroports secondaires : « Les deux sont complémentaires », assure David O'Brien. A la fois low cost et compagnie presque classique ? C'est nouveau pour Ryanair, et peut-être difficile à gérer quant à l'image. « Elle devrait créer une deuxième marque, plus premium, à côté de Ryanair », suggère Emmanuel Combe.

En attendant, la compagnie estime avoir passé le moment critique et regagné la confiance de ses clients en remboursant tous les vols annulés et en offrant des billets aux déçus. « Début janvier, nous avons enregistré 3 millions de réservations, un record absolu », se vante David O'Brien. Alors la petite irlandaise devenue un géant du ciel reprend son chemin, à l'affût de nouvelles opportunités. Elle a annoncé, le 17 janvier, la création de quatre bases en France, à Toulouse, Lyon, Nantes et Marseille (en plus de Beauvais) et l'ouverture de 10 lignes nouvelles en 2018 et 2019, pour doper son activité et trouver des relais de croissance après le choc du Brexit. Conciliante, elle promet d'embaucher 1000 personnes en contrat local et a déjà rencontré le SNPL, syndicat de pilotes français plutôt musclé. Elle reste cependant fidèle à elle-même en protestant contre le « muselage » des aéroports d'Orly et de Roissy et en déclarant vouloir « libérer Paris » : « Dès qu'on s'y installera, on battra tous les records », crâne-t-on à la direction du groupe. Insolence, grande estime de soi et ton va-t-en-guerre. Chez Ryanair, on peut changer, mais on ne se refait pas... ■