

Ecce Eco

«On n'arrête pas les révolutions, même économiques»



Ecce Eco

Emmanuel Combe

Emmanuel Combe
© DR

Alors que Ryanair fête son trentième anniversaire – et quel que soit le jugement que l'on porte sur cette compagnie – il n'est pas inintéressant de tirer quelques leçons du succès du low cost aérien, qui représente aujourd'hui 40 % du marché « point à point » en Europe, gagne de l'argent, transporte 200 millions de passagers chaque année et a imposé un nouveau standard.

Premier enseignement : l'innovation est plus que jamais plurielle. Si le low cost a révolutionné de fond en comble l'aérien, nuls brevets, R&D, laboratoires de recherche ou savants derrière tout cela. Mais plutôt de l'audace, le choix d'être à contre-courant et une idée aussi ingénieuse que redoutable : « Un avion en vol est une source de profit ; au sol, c'est une source de coûts. » CQFD. Pour faire voler davantage un avion, il faut dépouiller à l'extrême le processus de production et donc le produit offert aux clients. Faire au plus simple et rapide (ce qui est souvent très compliqué) : voilà la devise ! Le low cost nous montre que l'innovation radicale peut se loger partout, y compris là où on l'attend le moins, à savoir dans les nouveaux modèles économiques qui arrivent souvent sans prévenir.

Deuxième enseignement : la déferlante de l'innovation ne doit pas être sous estimée. Face à la nouveauté radicale, le réflexe des entreprises en place est souvent l'attentisme, ou pire, le déni de réalité : « Cela ne marchera pas ; sinon on y aurait pensé. » La bonne réaction consiste à prendre au sérieux l'outsider et à saisir l'occasion pour se questionner et se réinventer soi-même. En allant par exemple se battre sur le terrain du low cost, quand il n'y a pas d'autre issue possible : tel est le choix de British Airways qui a confié à sa filiale low cost Vueling le soin d'opérer les vols en point à point, avec le succès que l'on connaît. Ou bien en se différenciant au maximum des low cost, notamment en montant en gamme et en misant sur le service, lorsqu'existe une demande des clients : le cas de l'automobile allemand est à cet égard éloquent. Mais

quel que soit le sens du mouvement stratégique, il est impératif de bouger : faire du surplace, quand le monde économique avance si vite, c'est reculer.

Troisième enseignement : les pouvoirs publics ne doivent pas bloquer les innovations de rupture. Les nouveaux modèles économiques doivent bien entendu se plier aux règles du jeu qui s'imposent à tous les acteurs : pas de low cost au rabais, au mépris du droit des consommateurs et des salariés. Mais évitons de créer des lignes Maginot artificielles, au nom de la sauvegarde de l'existant. Ces lignes ne tiendront d'ailleurs jamais bien longtemps, dans un monde ouvert et connecté, où les consommateurs apprennent vite et sont opportunistes. Elles ne feront que retarder les ajustements nécessaires, qui doivent être accompagnés, en les rendant encore plus douloureux demain.

Le cas du ciel français est à cet égard emblématique : trente ans après la naissance de Ryanair, nous n'avons toujours pas réussi à créer une grande compagnie low cost sous pavillon national, comme ont su le faire nos voisins anglais, espagnols ou allemands. Pour un pays qui accueille 85 millions de touristes chaque année, dont beaucoup d'Européens à destination de Paris, quelle opportunité manquée ! Mais peut-être n'est-il pas encore trop tard ?

Emmanuel Combe est professeur d'économie à l'Université de Paris 1 et professeur affilié à ESCP Europe.