

**Maria El-Haij  
Charlotte Emorine  
Tariq El-Khatit  
Sandra Edery  
Mohamed-Karim El-Behi**

## **Globalisation**

***Les Low-costs comme catalyseur de la transformation du tourisme mondial ?***



**Promotion 2008**

# Sommaire

Introduction.....	Page 2
I) Historique .....	Page 3
II) Stratégie et avenir des « Low cost Page.....	Page 8
1) Le business modèle des compagnies « Low cost ».....	Page 8
2) La réponse des « majors » .....	Page 13
<b>3) Le développement des low cost.....</b>	<b>Page 15</b>
III) Le trafic Low-Cost réorganise le tourisme mondial ...	Page 16
1) L'état du tourisme mondial de nos jours.....	Page16
2) L'offre Low cost est .....	Page 18
3) Le développement de l'offre low cost dynamise les aéroports secondaires, régionaux ou urbains tout en générant leur dépendance .....	Page 20
4) Et impact le développement de l'économie et du tourisme local	Page 21
5) Les dérives « humaines » que peuvent engendrer les low cost.	Page 21
Conclusion.....	Page 25
Annexes.....	Pages 26

## Introduction

L'avion, mode de transport aérien par excellence notamment sur les moyens et longs courriers, est aujourd'hui un maillon essentiel de l'activité économique d'une part, cristallisé à travers le transport de fret mais également du transport de passagers de l'autre. Des conditions macroéconomiques favorables en Europe ainsi que la libéralisation de l'espace aérien vont favoriser l'émergence d'un marché intérieur du transport aérien dans l'union européenne réunissant ainsi les pré-requis au succès des compagnies low cost.

En l'espace de trois décennies, le low cost, concept novateur de transport, bien que ne datant pas d'aujourd'hui, a désenclavé et révolutionné l'aviation civile, tout particulièrement en Europe. Celui repose sur un modèle économique éprouvé, repose sur un certain nombre de postulats et de principes fondamentaux que nous développerons plus loin.

Nous nous interrogerons à travers cette étude de cas notamment sur les clés de voute du modèle économique du low cost, ses tenants et aboutissants, les éventuelles incidences de celui-ci notamment sur le tourisme et les effets d'entraînement sur l'activité économique. En dernier lieu, nous explorerons les pistes d'évolution futures du low cost. Nous étayerons notre argumentation par des exemples d'actualité.

## I) Historique

Le low cost aérien, tire ses origines des Etats Unis, Pacific Southwest Airlines fut en effet la première compagnie aérienne à mettre en œuvre ce concept et ce dès 1949. Ce n'est qu'après la dérégulation totale du secteur, concrétisée par l'entrée en force du dérégulation Act du 28 Octobre 1978, tournant important dans l'histoire récente de l'aviation civile, et qui ouvre enfin le ciel à l'investissement privé, puis l'ouverture du ciel européen courant 1996 et qui consacre l'élargissement du marché et la suppression des contingentement, notamment pour le fret, que le low cost commence à s'étendre. Il fallut toutefois attendre les années 90 pour voir cette nouvelle conception du transport aérien prendre du gallon avec l'entrée sur le marché de futurs géants dans le secteur, à savoir Ryanair en 1991, Easyjet en 1995, ou le Belge Virgin Express en 1996.

Le low cost a pour postulat d'offrir des prix particulièrement avantageux, au point d'inciter les voyageurs qui ne pouvaient se permettre de se déplacer en avion d'en profiter, c'est le principe du trafic induit. La schéma page 10, illustre la ventilation des coûts d'un low cost et met en exergue les différences existant entre un no-frills et une compagnie traditionnelle.

Pour en arriver là, les low cost doivent invariablement repenser la structure de leurs coûts.

Ryanair représente à cet effet, l'exemple type du modèle économique des low-fares, d'où l'intérêt de l'étudier.

Le business model de cette compagnie, repose sur un certain nombre de piliers :

- ◆ Un taux de remplissage et d'utilisation des avions conséquent, permettant de tirer pleinement profit des capacités existantes et d'autre part, cela tend à réduire sensiblement le coût de revient par siège. Cela n'aurait sans doute pas été possible sans le recours intensif aux avions de petite capacité (B 737-400 et B 737-800)
- ◆ Une flotte récente, donc relativement peu gourmande en frais de maintenance.
- ◆ Des dépenses de distribution dérisoires en ayant recours à la vente directe via internet pour tout ce qui touche à la billetterie et aux services à la clientèle, court-circuitant ainsi les agences de voyages et les canaux de distribution traditionnels.
- ◆ Une rémunération indexée aux performances, notamment pour le personnel au sol.

D'après l'association internationale pour le transport aérien (IATA), les chiffres du transport aérien pour le mois d'août 2007 indiquent une hausse du trafic de l'ordre de 8,6% en glissement annuel, le fret quant à lui confirme sa reprise avec 6% de hausse, soit une progression de 3,9% depuis le début de l'année. Par ailleurs, le coefficient de remplissage moyen s'établit à 80,3% en août accusant une légère baisse par rapport au record de juillet.

Nous noterons que la conjoncture actuelle très favorable, comparativement à la période post 2001, est propice à l'expansion du transport aérien civil, d'autant plus que l'IATA a révisé à la hausse ses prévisions de profit pour le secteur, ceux-ci s'accroissent significativement, passant de 5,1 milliards de dollars à 5,6 milliards de dollars de profit.

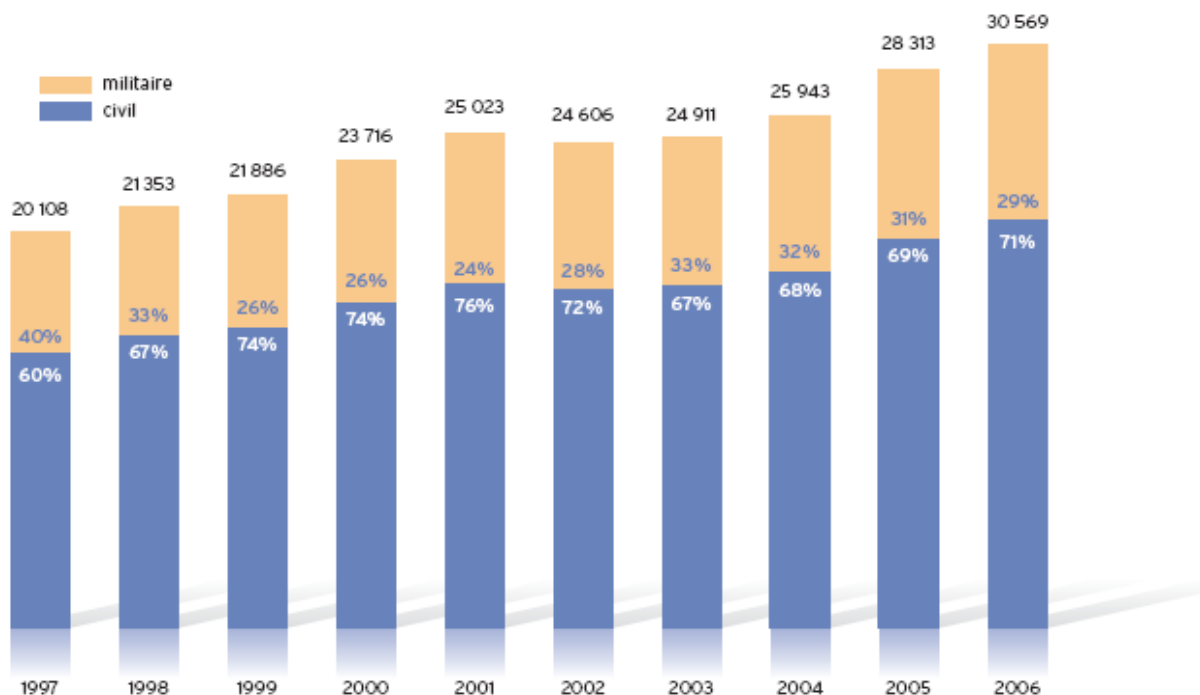
***« La mondialisation de l'espace économique repose en bonne partie sur le transport de fret, mais également sur le mouvement de passagers. La croissance du trafic aérien est d'ailleurs hautement corrélée à la croissance du commerce international »***

Cette citation cristallise l'impact du transport aérien sur l'économie globale grâce au transport de fret, mais également sur les flux migratoires et touristiques.

Nous constatons par ailleurs, que l'état de développement du transport aérien peut avoir un impact non négligeable sur la croissance économique à travers l'activité économique induite autour des hub des transporteurs aériens.

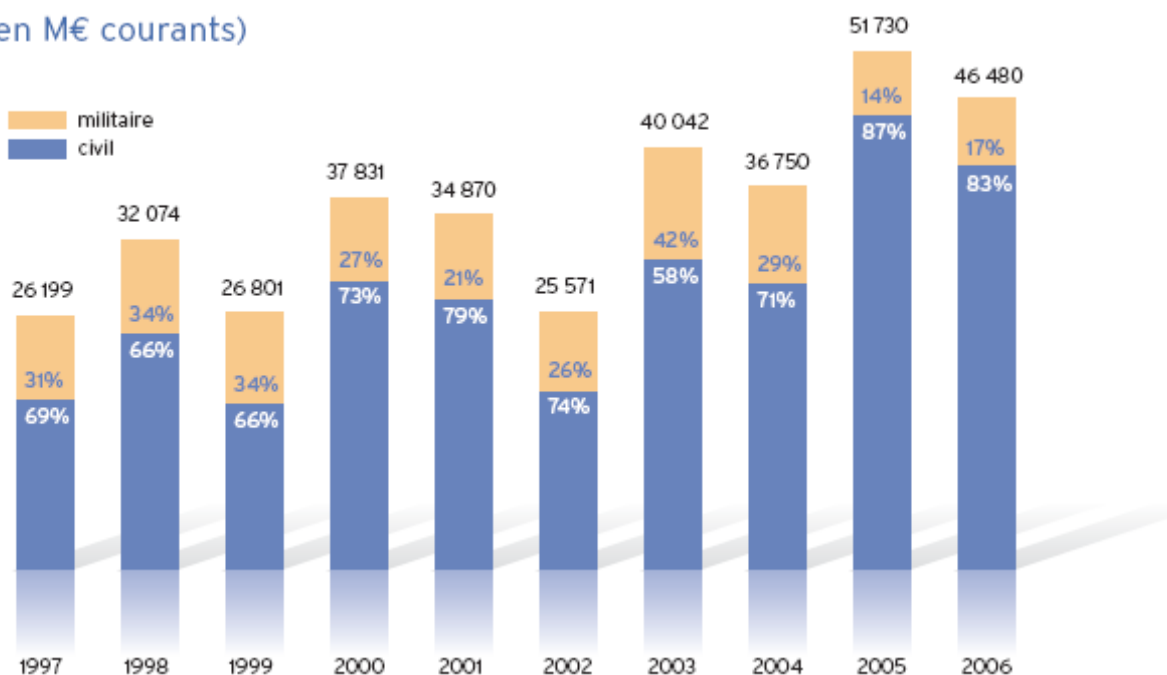
**Exhibits :**

Evolution du chiffre d'affaires civil et militaire (en M€ courants)



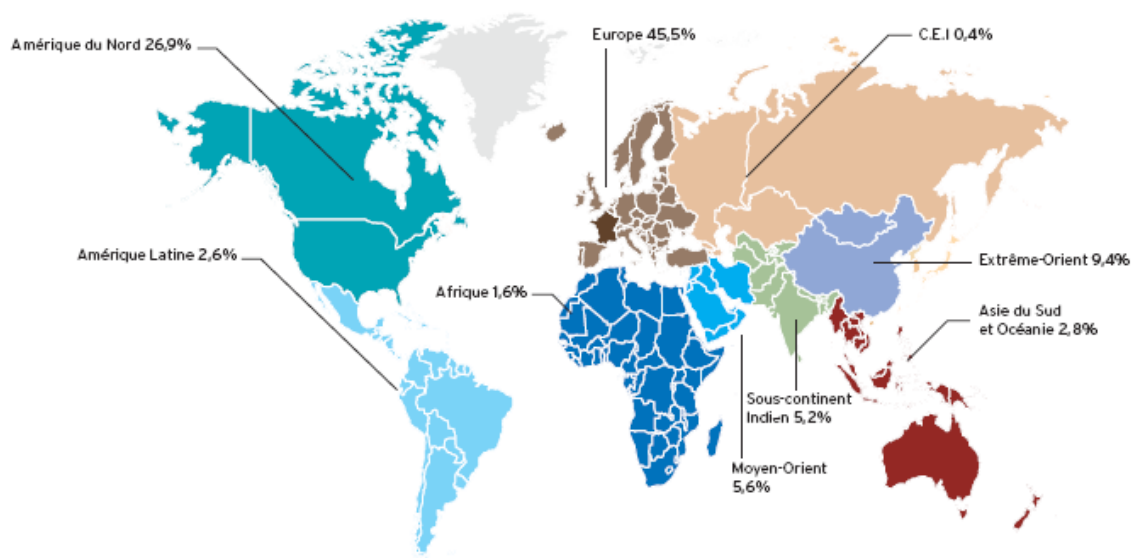
Source : rapport annuel d'activité GIFAS 2006 – 2007

Evolution des commandes civiles et militaires (en M€ courants)



Source : rapport annuel d'activité GIFAS 2006 – 2007

## Commandes par Zone Géographique en moyenne sur 10 ans



Source : rapport annuel d'activité GIFAS 2006 – 2007



### FACT SHEET: Industry Statistics

Global Commercial Aviation Industry	2003	2004	2005	2006	2007 F	2008 F
<b>REVENUES, US\$ billion</b>	<b>322</b>	<b>379</b>	<b>413</b>	<b>452</b>	<b>489</b>	<b>521</b>
Passenger revenue	249	294	323	355	389	416
Cargo revenue	40	47	48	52	52	54
Traffic volume growth%:						
Passenger, tonne kilometres performed	2.3	14.9	7.0	5.9	5.9	6.0
Cargo, tonne kilometres performed	3.9	7.9	0.4	3.4	4.4	5.5
World economic growth%	2.7	4.1	3.5	4.1	3.5	3.5
Yield growth%	2.3	4.5	4.0	4.1	2.4	0.6
Yield growth, inflation / exch rate adjusted%	-5.3	-2.0	0.1	0.6	-1.6	-2.9
<b>EXPENSES, US\$ billion</b>	<b>323</b>	<b>376</b>	<b>409</b>	<b>440</b>	<b>473</b>	<b>500</b>
Fuel Costs	44	61	90	111	132	137
% of operating expenses	14	16	22	26	28	27
Crude oil price, Brent, US\$/barrel	28.8	38.3	54.5	65.1	67.0	66.0
Non-Fuel Costs US\$ billion	279	314	319	328	341	363
Cents per Available Tonne Kilometre	38.9	39.9	38.8	38.3	37.9	38.2
% change	0.3	2.6	-2.9	-1.2	-1.2	0.8
% change, adjusted for exch rate	-5.0	-1.2	-3.5	-1.5	-2.5	-0.1
Break-even weight load factor, %	62.3	63.4	63.3	62.9	62.9	62.6
Weight load factor achieved, %	60.8	62.5	62.6	63.4	63.6	63.6
<b>OPERATING PROFIT, US\$ billion</b>	<b>-1.5</b>	<b>3.3</b>	<b>4.3</b>	<b>12.9</b>	<b>16.0</b>	<b>20.2</b>
% margin	-0.5	0.9	1.0	2.9	3.3	3.9
<b>NET PROFIT, US\$ billion</b>	<b>-7.6</b>	<b>-5.6</b>	<b>-4.1</b>	<b>-0.5</b>	<b>5.6</b>	<b>7.8</b>
% margin	-2.3	-1.5	-1.0	-0.1	1.1	1.5

Note: 2003-2006 data sourced from ICAO, OEF and Platts. 2007 to 2008 figures are IATA forecasts, except for the oil price, which is taken from the financial market consensus. Both yields and unit costs have been distorted in 2003 and 2004 by the significant fall in the US dollar. We provide estimates that broadly correct for this distortion but should only be taken as an indication of trend.

Updated: 9/2007 Source: Industry Financial Forecast Table (IATA Economics)

## II – Stratégie et avenir des « Low cost »

### 1) Le business modèle des compagnies « Low cost »

La performance du modèle des compagnies traditionnelles est basée sur l'offre d'un service global permettant à leurs clients de voyager partout dans le monde avec des temps de trajet réduits. Ceci nécessite une stratégie de réseau soutenue par :

- ◆ un réseau structuré d'un ou plusieurs aéroports pivots « Hub », favorisant la densité et la qualité des fréquences.
- ◆ des alliances entre les grandes compagnies aériennes.

En outre, le modèle repose sur une segmentation de la clientèle avec des gammes de produits bien aussi différentes. Les passagers "affaires", réguliers sur long courrier et très demandeurs de services, contribuent le plus aux recettes de ces compagnies. Les compagnies traditionnelles attirent ce segment de passagers par la prise en compte de la valeur « temps » : pouvoir réserver facilement à tout moment le voyage nécessaire ; pouvoir effectuer un voyage dans le monde entier le plus rapidement possible... Ceci implique :

- ◆ Une tarification différenciée en fonction du segment de la clientèle,
- ◆ la mise en œuvre d'un revenu management efficace ( en anglais « Yield Management », gestion des capacités en sièges disponibles),
- ◆ la fidélisation des segments à forte contribution par une diversification des services offerts.

Dans une compagnie traditionnelle (major), le long courrier est le noyau de l'activité. Le service offert est le cheval de bataille, même si des efforts sont déployés pour maîtriser les coûts.

- ◆ A l'opposé, le modèle « Low cost » est fondé sur de vols réguliers à bas tarifs pour une clientèle voulant minimiser ces frais de voyage. Ceci implique le maintien d'un coût unitaire trop bas par le biais de : **la densification de la capacité en sièges des avions** : la suppression de la classe affaires et la réduction de l'écart entre deux rangées de sièges permet d'augmenter la capacité en siège des avions « Low cost ». Par exemple, on passe de 124 sièges à bord d'un Boeing B737 de British Midland à 149 sièges sur le même appareil de la flotte EasyJet. En général, il y'a une différence de l'ordre de 17% entre les sièges d'un avion « traditionnel » et un avion « Low cost ». De ce fait, même si les compagnies « Majors » et « Low cost » opéraient au même coût global d'exploitation, ce coût devient moins élevé pour une compagnie « Low cost » quand on le ramène au siège kilomètre.
- ◆ **des taux d'utilisation élevés** : Le taux d'utilisation des avions « Low cost » est nettement supérieur à celui des avions des compagnies traditionnelles. Ceci s'explique par plusieurs raisons. D'abord, les compagnies « Low cost » ne sont pas contraintes par le système de « Hub » utilisé par les majors. En

plus, les compagnies « Low cost » utilisent des aéroports secondaires, ont un temps de ménage faible (voire nul, lié au faible niveau de services à bord), un temps d'embarquement rapide et enfin un personnel fortement intéressé par les gains de productivités. Tout cela permet aux avions « Low cost » de faire des demi-tours plus rapides.

En moyenne, la différence des vols quotidiens entre une compagnie « Low cost » et une compagnie traditionnelle est de 20 à 30%.

- ◆ **des coûts fixes optimisés, pour contenir les coûts d'exploitation :**
- ◆ **Les coûts en vol :** Pour ce qui est du carburant, une compagnie traditionnelle peut mieux négocier ses prix d'approvisionnement qu'une compagnie « Low cost ». Elle peut aussi optimiser ses achats en le faisant dans les aéroports où il est le moins cher grâce au plein sélectif (selon la destination de l'appareil). Donc, le carburant ne peut constituer une source d'économie pour les compagnies « Low cost ». Son coût est presque identique pour toutes les compagnies aériennes.

Le coût unitaire du personnel navigant des compagnies « Low cost » est proche de celui des compagnies traditionnelles. Cependant, le rendement du personnel des compagnies « Low cost » est nettement meilleur vu le taux d'utilisation élevé des avions et les durées importantes de travail.

En général, les compagnies « Low cost » utilisent 3 personnes à bord de l'avion contre 4 à 5 pour les grandes compagnies. Enfin, Les frais de mission de personnel sont réduits puisque les avions des compagnies « Low cost » rentrent à leur base en fin de journée.

- ◆ **Les coûts de maintenance :** Les compagnies « Low cost » utilisent souvent un seul type d'avion. Ça leur permet de générer des économies et de réduire les coûts de maintenance.
- ◆ **Les coûts de dépréciation et le loyer de l'appareil :** Les compagnies « Low cost » utilisent généralement une flotte jeune. C'est pourquoi les coûts d'amortissements et de dépréciation sont plus importants que ceux d'une compagnie traditionnelle. Mais ces taux se verront diminués grâce au taux d'utilisation élevé des avions et à la densification de leur capacité en sièges.
- ◆ **Les coûts incompressibles :** Il s'agit là des frais relatifs aux assurances et aux taxes de survol. Ces coûts sont presque identiques pour toutes les compagnies, comme c'est le cas avec le carburant. Mais, une fois ramenés au siège-kilomètre, ces coûts là sont moins élevés pour une compagnie « Low cost » que pour une « major ». Ceci est le résultat de la forte densification des sièges et du taux d'utilisation quotidien élevé chez les « Low cost ».
- ◆ **l'utilisation d'aéroports secondaires :** L'utilisation des aéroports secondaires est un principe fondamental de l'industrie « Low cost ». Les charges sont moins élevés et les compagnies « Low cost » ont plus de pouvoir de négociation avec ces aéroports. Parfois, les aéroports subventionnent la venue des compagnies « Low cost » pour les inciter à les

desservir. Par exemple : le conseil régional de Caen a admis de payer un demi-million d'Euros pendant trois ans, en dépenses publicitaires pour inciter « Buzz » à desservir l'aéroport de Caen.

Les compagnies « Low cost » ont peu de personnel au sol, ne s'occupent pas de correspondances et ne proposent pas de salons à leurs clients. Ceci contribue à la diminution des charges aéroportuaires.

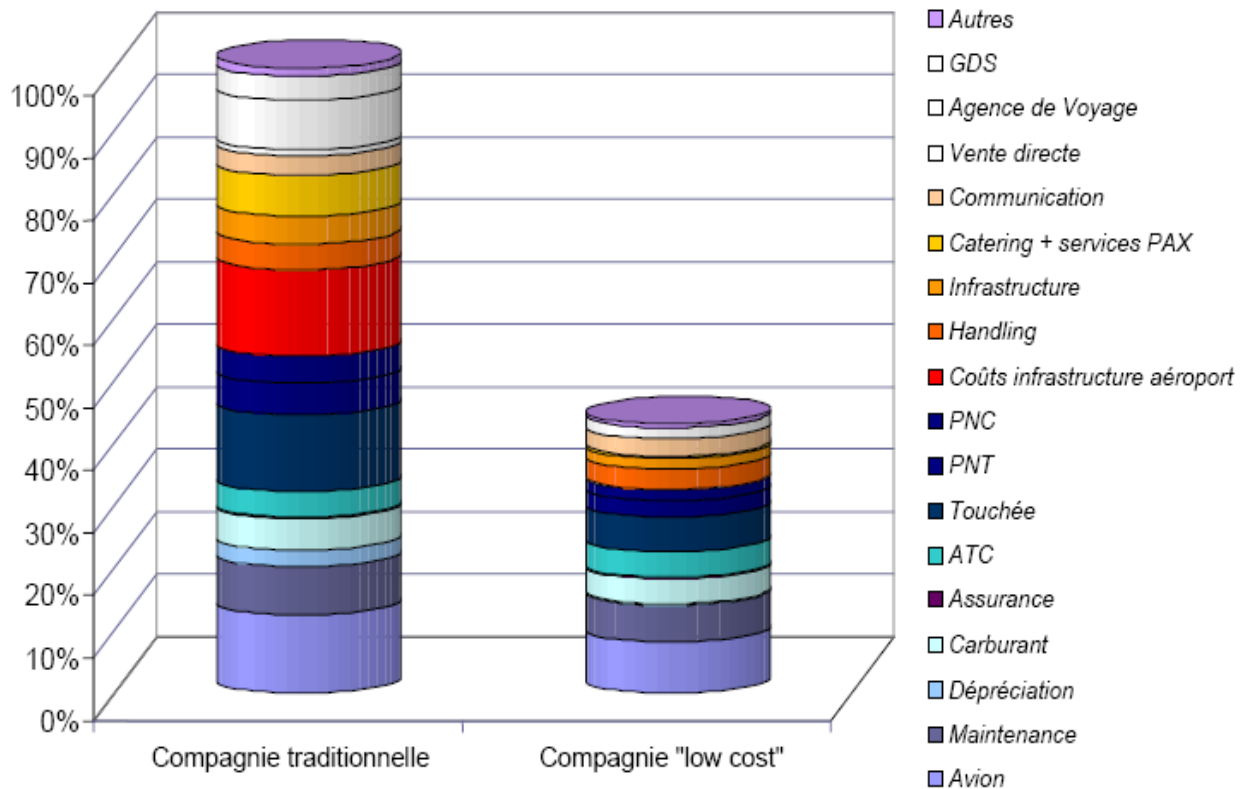
- ◆ **la vente par Internet ou call-centre** : Les compagnies « Low cost » effectuent une partie majeure de leurs ventes à travers Internet (les call-centres viennent en seconde partie). Ainsi, EasyJet réalise 95% de ses ventes par Internet et le reste par les call-centres. Ce mode de vente permet de réduire les charges liées aux
  - Commissions des agences de voyage (8% en moyenne),
  - Frais fixes de réservation à travers les systèmes Amadeus ou Galileo.Ces frais s'élèvent à 3,5 Euros par simple réservation.
- ◆ **Tarifification simple et unique** : Les compagnies « Low cost » proposent des tarifs correspondant à un aller simple. A l'instant X, un seul tarif est proposé et à l'instant X+1, ce tarif sera réévalué.
- ◆ **la mise en œuvre d'un yield management simplifié** : Les compagnies « Low cost » ne mentionnent que les prix d'entrée de gamme dans leur publicité. En réalité, cette gamme comporte quelques dizaines de prix (13 pour EasyJet et Ryanair). Une fois ces prix exercés, les compagnies « Low cost » réalisent des recettes importantes supérieures aux recettes d'entrée de gamme (Le « taux de remplissage » contribue aussi à ces recettes).

Le yield management, pour les « Low cost », consiste à proposer le prix le plus bas au début des réservations sur un vol puis d'augmenter progressivement les tarifs quand on se rapproche de la date de départ, ou lorsqu'on a vendu le nombre de places pour un prix donné. Aussi, certains prix sont peu, voire pas, disponibles à certaines périodes de pics d'activité. Par exemple : les tarifs proposés en milieu de semaine différent de ceux proposés pendant le weekend.

## Principes de fonctionnement : « Low cost » Vs « Major »

Modèle "Low Cost"		Modèle "Traditionnel" (Hub)
<b>Organisation</b>		
<i>Réseau</i>	Point à point organisé par base	Réseau permettant une couverture mondiale (alliances et hubs)
	Réseau maillé dense	Correspondances
	Courtes distances (en moyenne 800 kilomètres)	Longues distances
<i>Aéroports</i>	Aéroports secondaires ou peu congestionnés	Aéroports principaux
<i>Flotte</i>	Monotype, en général Boeing 737	Flotte diversifiée
	Forte densité de sièges (149 sur les B-737)	Optimisation de l'utilisation des avions contrainte par la logique de hub
	Avions récents	
	Taux d'utilisation élevé (plus de 11 heures par jour)	
<i>Personnel</i>	Salaires motivants	Gestion de ressources humaines plus traditionnelle
	Intéressement aux résultats, stock-options ...	Beaucoup de services de support
	Structure légère (télétravail, sous-traitance)	Peu de sous-traitance
	Composition des équipages minimum	Beaucoup de systèmes d'informations
<b>Produit</b>		
<i>Clients</i> <i>Produit vol</i>	Tous types de clients cherchant un bas prix	Forte clientèle affaires, clients voyageant souvent
	Allers simples	Allers simples, allers-retours, tous types de correspondance
	Mono-cabine	Une gamme de produits complète pour chaque segment de clientèle
	Pas d'attribution de sièges	Sièges attribués
	Pas de repas à bord	Repas sur les long courriers
	Snacks et boissons payants	Prestations gratuites à bord
	Pas de journaux à bord	Journaux
<i>Tarifs</i>	Tarifs bas et simples	Nombreux tarifs basés sur une logique d'origine et destination et de segmentation de la clientèle
	Pas de restrictions de tarifs (type samedi soir sur place)	Segmentation et typologie client pour différencier les tarifs
	Yield management simplifié afin d'optimiser les taux de remplissage des avions	Yield management élaboré
<i>Produit sol</i>	Pas de salons	Salons et nombreux produits au sol
	Pas de fidélisation	Programme de fidélisation individuel, CRM, relations entreprises
	Pas de correspondance	Correspondances
<i>Distribution</i>	Peu ou pas de vente en agence	Tous canaux
	Majorité de vente directe (Internet ou call-centers)	Peu de vente directe
	Pas d'édition de billet (billet électronique)	

## Comparaison des coûts : « Low cost » Vs « Major »



Il est à noter qu'il existe des différences entre le business model d'une « Low cost » à l'autre. Certaines d'entre elles commencent à attaquer directement les compagnies traditionnelles.

Par exemple, EasyJet veut séduire une clientèle "affaires" et commence à attaquer les « majors » sur certaines lignes en menant une stratégie de prix très agressive. Elle dessert des aéroports principaux et grâce à cette politique, les passagers « affaires » représentent 40% du chiffre d'affaires global.

Il semble, alors, qu'un nouveau concept vienne de naître : les compagnies "middle cost". C'est le défi lancé par les « Low cost » sur le terrain de jeu des compagnies traditionnelles « les majors ».

Quelles sont, donc, les réactions des « majors » et comment voit-on l'avenir des compagnies « Low cost » ou « Middle cost » ?

## 2) La réponse des « majors »

Les compagnies traditionnelles réagissent différemment au développement du marché « low cost » et l'efficacité de leurs réactions est difficile à apprécier à long terme. On constate actuellement trois types de réactions :

### ◆ Création de filiales « low cost »

La mise en place de ce type de stratégie semble difficile d'autant plus que son efficacité et son succès sont loin d'être garantis. Ainsi, en optant pour cette stratégie assez simpliste, les compagnies traditionnelles sont soumises à deux risques majeurs :

Le premier risque se traduit par une cannibalisation de marchés et donc de destruction de valeur liée,

Le deuxième est plutôt un risque social interne à l'entreprise se traduisant par une difficulté de cohabitation de deux cultures d'entreprise opposées. En effet, cette stratégie suppose des conditions de travail différentes entre les deux entités du groupe (salaires, horaires de travail, etc.) qui l'expose à de multiples difficultés de gestion et à une très forte pression sociale à terme.

Ainsi, les échecs rencontrés à la suite du lancement de Buzz par KLM (vendu plus tard à Ryanair) et de Go par British Airways illustrent bien l'échec que peut rencontrer ce type de stratégie.

### ◆ L'abandon de certaines routes ou segments de marché :

La forte attaque à laquelle sont exposées les compagnies traditionnelles a poussé ces dernières à abandonner certaines routes sur lesquelles elles ne parviennent plus à être rentables face à la rude concurrence des compagnies « low cost ».

C'est ainsi par exemple qu'Air France a abandonné sa ligne Nice-Genève face à Easyjet.

D'autres compagnies telles que British Airways comptent abandonner des segments complets de marchés pour se concentrer sur un segment particulier tels que les trafics intercontinentaux visant ainsi la clientèle haute gamme.

#### ● La réaction tarifaire :

Il s'agit de la plus simple réaction à court terme pour contrer la concurrence. Ce type de réaction a été initié par British Airways en juillet 2002 en baissant jusqu'à concurrence de 80% ses tarifs et en mettant en place le plan « Size and Shape » qui prévoit entre autres des changements importants de la grille tarifaire de la compagnie (avec par exemple dix tarifs contre vingt précédemment sur la ligne Paris-Londres).

C'est depuis cette date que les principales compagnies ont commencé à opter pour de tels ajustements.

A titre d'exemple, Lufthansa a procédé à un assouplissement de ses tarifs en les déterminant en fonction du stock entre capitales européennes uniquement et en négligeant les heures de pointe.

Depuis avril 2004, Air France propose sur son site Internet « Les petits prix d'Air France », sur les vols moyen-courrier, ces prix sont comparables à ceux des compagnies « low-costs ».

Les compagnies traditionnelles rencontrent beaucoup de difficultés pour aligner leurs prix sur ceux des compagnies « low-costs » et ce surtout en raison de l'utilisation de plusieurs critères de segmentation de clientèle contrairement aux compagnies « low-costs » qui déterminent souvent leurs prix uniquement en fonction du stock.

Les critères de segmentation de clientèle utilisés par les compagnies traditionnelles sont au nombre de trois :

- ◆ critères comportementaux : ces critères supposent l'application de certaines conditions dans la détermination des tarifs (achat à l'avance, tarifs différents selon qu'il s'agit d'un aller simple ou d'un aller-retour, nuit du samedi au dimanche sur place ou non, ...),
- ◆ critères de stock,
- ◆ la typologie de clientèle (jeunes, couples, familles, seniors).

Cette riposte tarifaire repose donc uniquement sur deux aspects : la mise en place de tarifs d'appel bas approchant ceux des compagnies « low-costs » et la modification de la structure tarifaire (simplifier le nombre de critères de segmentation ou du moins le nombre de tarifs qui en résulte).

Cependant, les compagnies traditionnelles sont amenées à garder leur spécificité commerciale, en particulier leur capacité à identifier et cibler les clients « affaires » et de maintenir donc un modèle valorisant leurs offres : fréquences des vols, correspondances, plages horaires, rapidité du traitement, gestion de la relation client (programmes de fidélisation, ...) et la multiplicité des canaux de vente et du rôle de conseil qui leurs sont associés.

Pour maintenir cette riposte tarifaire sur le long terme, les compagnies traditionnelles doivent diminuer les écarts de coûts entre elles et les compagnies « low-costs ». Ces dernières disposent d'une barrière de coûts difficile à franchir.

Il est cependant possible de tirer parti des leviers qui font le succès du modèle « low-costs » notamment au niveau du coût de catering, l'optimisation de la densité des avions et du coût du personnel commercial à bord des avions, la diminution des coûts de structure et des coûts de distribution déjà engagée en développant l'achat de billets sur Internet.

### 3) Le développement des « Low cost »

Afin de maintenir leur position à long terme, les compagnies « low-costs » sont amenées à croître rapidement.

En effet, pour maintenir leur structure de coûts, cette dernière doit être soutenue par une forte croissance qui soit à la fois rapide et maîtrisée. Cette obligation est justifiée par deux facteurs :

- ◆ le maintien d'une structure de coûts salariaux bas

•  
Pour maintenir des effectifs relativement jeunes dans l'entreprise et pouvoir donc bénéficier de coûts salariaux bas, les compagnies « low-costs » doivent avoir la capacité de recruter de nouveaux collaborateurs dans le cadre d'une croissance forte.

- ◆ La nécessité d'avoir une valeur boursière considérable

La capitalisation boursière est une donnée très importante pour les compagnies "low cost". A titre d'exemple, depuis le 25 mars 2002, la valorisation de Ryanair est supérieure à celle d'Air France, de British Airways et de Lufthansa. En effet, pour financer la croissance et diminuer une part importante de la masse salariale qui est fréquemment versée en partie sous forme de stock-options, il est important pour une firme d'être surévaluée d'autant plus que la rentabilité dans ce secteur est très limitée (entre 1 et 3% des revenus) et peut constituer un obstacle à moyen terme.

Toutefois, cette croissance doit être modérée pour éviter d'arriver rapidement à une surcapacité.

Arrivées à un certain niveau maximal de croissance, les compagnies "low cost" européennes ont opté pour le développement de lignes vers le continent et puis sur le continent après avoir limité leurs vols sur les marchés locaux uniquement dans un premier temps.

Certains croient même à une réduction importante du nombre de compagnies « low-cost » dans les années à venir à défaut de trouver de nouvelles niches.

**Les risques du modèle « middle cost » :** en essayant de trouver de nouvelles niches et en suivant un rythme de croissance élevé, les compagnies « low-costs » peuvent perdre leur modèle de base et surtout leur avantage de coûts en essayant par exemple de s'implanter sur des bases continentales et sur des plates-formes principales.

**La perte des avantages liés à la phase de maturation :** nouvelles pressions de la part des aéroports et du personnel, guerre des prix avec l'augmentation considérable des compagnies « low-costs », ...

### **III) Le trafic Low-Cost réorganise le tourisme mondial**

#### **1) L'état du tourisme mondial de nos jours**

Ces 10 dernières années ont marqué un changement dans les différents flux touristiques. Mais ces changements sont clairement répercutés selon les différentes zones géographiques.

L'Asie connaît aujourd'hui la plus forte croissance de flux touristique en nombre et le Moyen-Orient domine en pourcentage. La croissance aux Etats-Unis a été assez mitigée en raison des attentats de 2001 qui ont eu un fort impacte sur les voyages internationaux. D'autant plus que l'accès aux USA est devenu de plus en plus complexe compte tenu des normes de visa imposées.

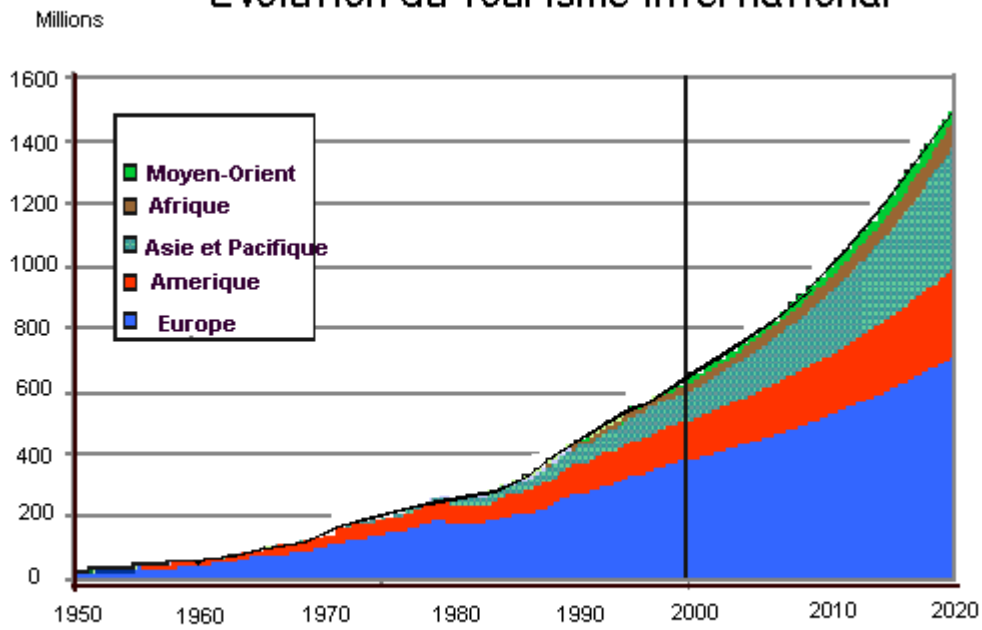
Selon l'OMT, « les destinations touristiques évoluent peu depuis 1995. L'Ukraine fait son apparition en tant qu'État indépendant, tandis que la Russie, la république tchèque et la Suisse ne font plus partie des 20 premières destinations. Auparavant, l'Ukraine et la Russie étaient regroupées.

La France reste la première destination en termes d'arrivées, mais voit sa part de marché diminuer depuis dix ans. La Chine progresse de la 6ème à la 4ème place, sans compter Hong Kong qui améliore fortement ses parts de marché. Au sein de l'Union européenne, l'Espagne progresse, tandis que l'Italie régresse ».

En termes de recettes, les Etats-Unis restent en tête. Depuis dix ans, l'Espagne et l'Allemagne ont gagné des parts de marché, alors que l'Italie en a perdu et régresse dans le classement des principales destinations. La France se maintient à la troisième place. La Chine et la Turquie connaissent de fortes croissances de leurs recettes touristiques. Le Japon fait son entrée dans le classement, toujours selon l'OMT.

Comme l'indiquent ces chiffres, de nouvelles destinations font leur apparition dans le paysage touristique. Pourtant, le tourisme mondial reste concentré géographiquement. Les pays européens sont les principales destinations touristiques mais ils sont également les pays d'où sont issus la majorité des touristes. Nous pouvons également constater qu'une grande partie des touristes voyages au sein même de leur zone géographique. En effet 80% des touristes arrivant dans une région proviennent en fait de la même région. Ce phénomène est visible dans l'ensemble des pays à l'exception des pays du Moyen Orient et du Maroc qui reçoivent plus de touristes arrivants que sortants.

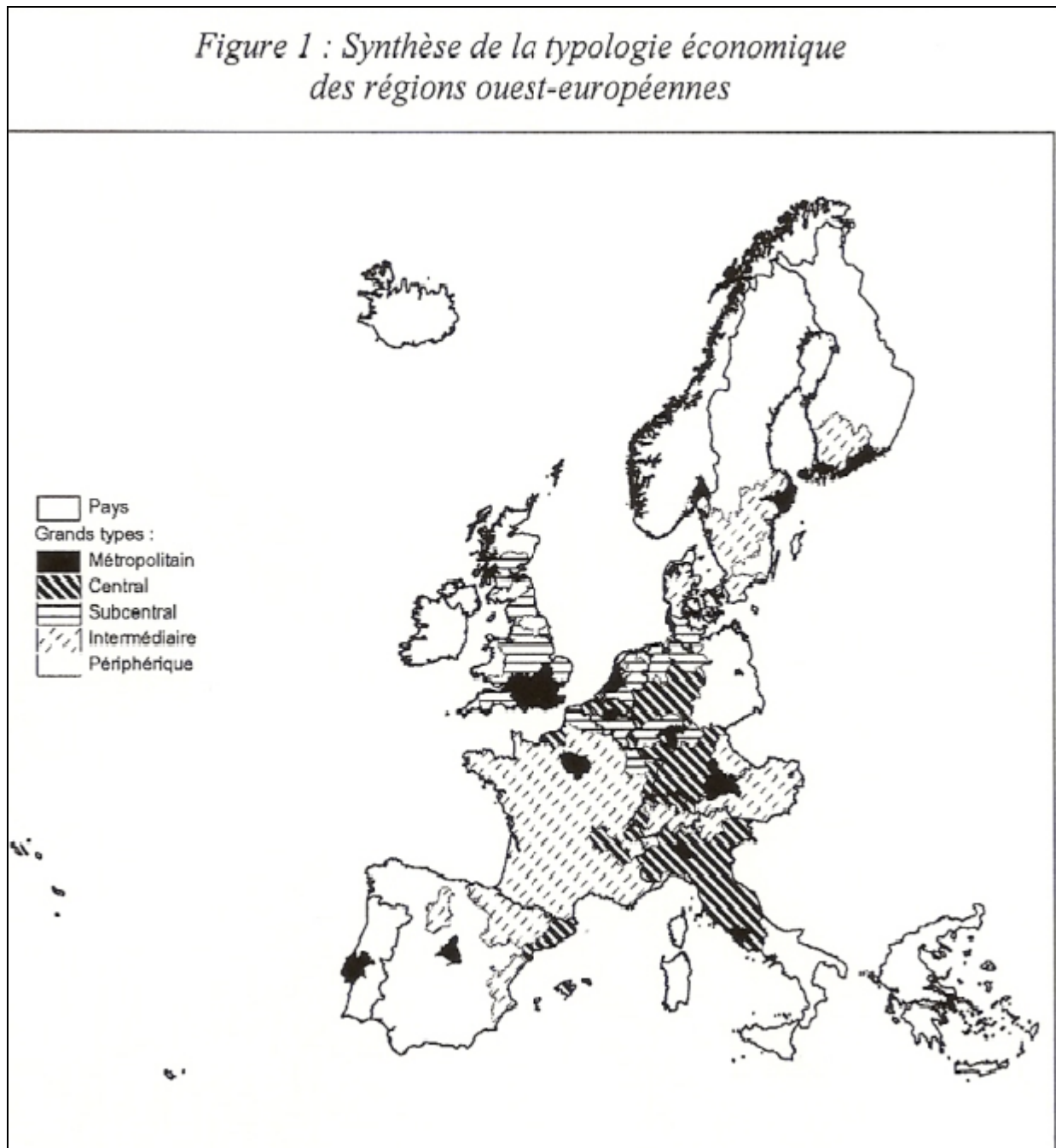
# Evolution du tourisme international



Source : organisation mondiale du tourisme - 2002

## 2) L'offre low cost européenne est géographiquement marquée

Les compagnies low cost ont globalement centré leurs réseaux sur l'Europe Occidentale avec une orientation Nord-Sud plutôt qu'Est-ouest. Par exemple, les compagnies classiques exploitent la ligne Paris-Barcelone tandis que Ryanair exploite une ligne Beauvais-Gérone.



Ainsi, on peut constater qu'il existe une structure centre-périphérie comportant 5 types principaux : la zone métropolitaine, centrale, Subcentrale, Intermédiaire et Périphérique. On peut penser que ces résultats sont le reflet des stratégies de développement des compagnies low cost compte tenu de la préexistence des compagnies classiques et des contextes socio-économiques régionaux :

- ◆ dans les **régions métropolitaines et centrales**, les compagnies classiques sont bien implantées, les aéroports souvent saturés et coûteux à l'usage, et les aéroports secondaires peu nombreux. La concurrence est donc rude et certaines low cost refusent de les desservir sauf en cas d'aéroport urbain secondaire.
- ◆ Les **régions subcentrales** sont relativement délaissées par les compagnies classiques. Ces régions sont néanmoins proches du volumineux et riche marché des régions métropolitaines et centrales tout en étant dotées d'aéroports secondaires. Ces régions ont pour enjeux économique leur reconversion (régions de vieille industrie ou désindustrialisées, Midlands post-industriels...) et leur insertion internationale dans le jeu européen. Dans un contexte de libéralisme conduisant à la concurrence inter-villes ou inter-régions, les gestionnaires publics des villes dynamiques attachent de l'importance aux dessertes aériennes, ce qui peut conduire à offrir des avantages divers aux transporteurs.
- ◆ Les **régions intermédiaires** sont pour partie dans une situation comparable mais avec des PIB et densité de population inférieurs.
- ◆ Enfin les **régions périphériques** sont généralement pauvres et souvent peu peuplées. Elles génèrent moins de demande sauf lorsqu'elles sont des pôles touristiques telles que la région méditerranéenne. Vers ces régions touristiques, les compagnies low cost ont déjà pris la place des compagnies charters pour les vols court courrier correspondant à des séjours courts.

Les low cost apparaissent donc bien comme un moteur important de la dynamique touristique en Europe pour les grands types de régions : elles assurent 42% de la croissance de l'offre en moyenne et ceci est encore plus vrai dans les régions subcentrales et intermédiaires où elles assurent 87% et 64% de l'offre.

### **3) Le développement de l'offre low cost dynamise les aéroports secondaires, régionaux ou urbains tout en générant leur dépendance**

Le développement des aéroports secondaires, régionaux ou urbains est lié à 2 facteurs : Les compagnies low cost ont la possibilité d'y limiter très fortement le temps perdu au sol, grâce à leur compacité, leur non congestion et leur faibles taxes. A cela s'ajoute la possibilité de négocier plus facilement des conditions avantageuses dès lors que ces aéroports sont sous-utilisés. De nombreux aéroports secondaires font des efforts pour attirer les compagnies low cost et augmenter ainsi leurs recettes : taxes, concessions sur les parkings et commerces.

Le développement des réseaux low cost peut ainsi engendrer l'émergence d'aéroports autrefois inconnus tout en impliquant une forte dépendance à l'égard d'une ou quelques compagnies low cost.

Les aéroports les plus dépendants des Low cost sont généralement les petits aéroports. Effectivement, les compagnies low cost y sont en position de force pour négocier leur présence et réduire leur offre si leurs avantages étaient diminués. Ce phénomène rend de nombreux aéroports secondaires fragiles et dépendants à l'extrême de ces compagnies (de 60% à 99% de l'activité générés par le trafic low cost) et de leurs retournements éventuels. En effet, si les liaisons low cost sont génératrices d'impacts économiques et touristiques importants, elles mettent néanmoins les aéroports et régions ciblées en concurrence au niveau de leurs capacités à s'investir dans le processus d'accueil du trafic low cost. Par exemple, les aéroports de Pau et Tarbes furent mis en concurrence par Ryanair en 2004. Et si un aéroport comme celui de Nice refuse de donner des avantages à la compagnie, cette dernière jettera son dévolu sur un autre aéroport plus consentant.

Selon Th. Döring & Ch. Laesser face au nombre accru des compagnies low cost des mesures ont été mises en place telles que :

- ◆ Des facilités de transit dans les aéroports en Asie de sud est, comme par exemple à Singapour, Kuala Lumpur et Bangkok, qui ont non seulement d'excellentes accommodations de transit mais qui possèdent également des facilités pour entrer dans les aéroports étrangers.
- ◆ L'acquisition de nouvelles lignes de service à Genève (EasyJet) ou à Bern (Team Lufthansa).
- ◆ Une coopération entre la promotion du tourisme national et les compagnies aériennes comme ce fut le cas en Suisse.

Il est donc indispensable pour les aéroports secondaires d'avoir une approche plus fédérée afin de mieux résister aux exigences des compagnies low cost.

#### **4) ... et impact le développement de l'économie et du tourisme local:**

C'est un des arguments majeurs développés par les compagnies pour convaincre les autorités aéroportuaires et collectivités locales de participer au financement de ce type de trafic. Des emplois directs et indirects sont créés. On insiste également sur les dépenses réalisées par les passagers qui sont pour la majorité des touristes nouveaux et qui deviendront fidèles par renouvellement d'un mode de consommation qui les a séduits. Sur les 2 millions de séjours britanniques réalisés en 2002 en France grâce aux low cost, plus de 50% a pour motif des déplacements touristiques et résulte d'une nouvelle clientèle. Ces clients représentent un apport essentiel pour l'économie locale puisque chaque passager-touriste dépense entre 400€ et 500€ pour un séjour d'une durée moyenne de 4 à 7 nuits.

Ainsi, en prenant pour exemple le cas de la France, on estime que l'impact du trafic low cost en termes de retombées locales peut-être estimé à 1 milliard d'euros par an.

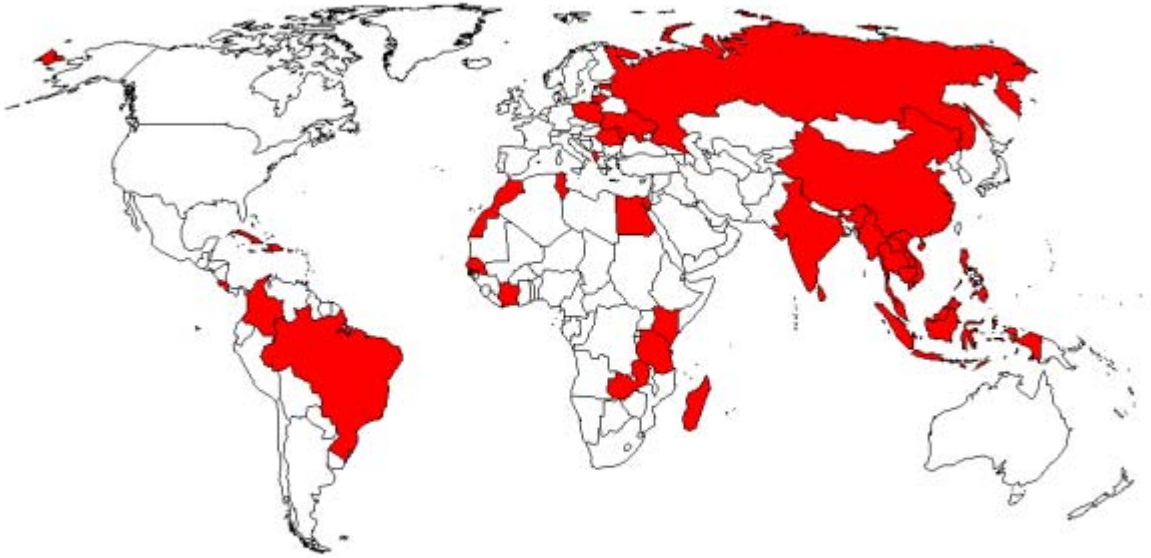
#### **5) Les dérives « humaines » que peuvent engendrer les low cost**

- ◆ Le tourisme sexuel

Les low cost, de par leurs nombreux avantages ont cependant des effets néfastes sur notre société. Une nouvelle forme de tourisme est apparue : le tourisme sexuel. Bien que nous ne puissions en aucun cas rejeter l'entière responsabilité de ce phénomène sur les low cost, il n'en demeure pas moins que ces compagnies y contribuent malgré tout.

La prostitution infantile en premier lieu est un fléau du tourisme de masse. Les principaux acteurs de cette forme de tourisme sont en particulier les pays d'Europe du Nord qui effectuent chaque année de plus en plus de voyages à bas prix dans un but sexuel. Les principaux pays souffrants de cette prostitution sont la Thaïlande, le Vietnam, le Brésil, l'Inde, les Philippines ou certains pays d'Afrique.

Bien que le tourisme sexuel ait toujours existé il est une évidence que le fait de pouvoir voyager loin à bas prix entraîne les acteurs de ce tourisme à augmenter la fréquence de leurs voyages.



*Fig. 10 : les pays touchés par le tourisme sexuel. Source : ECPAT, 1999*

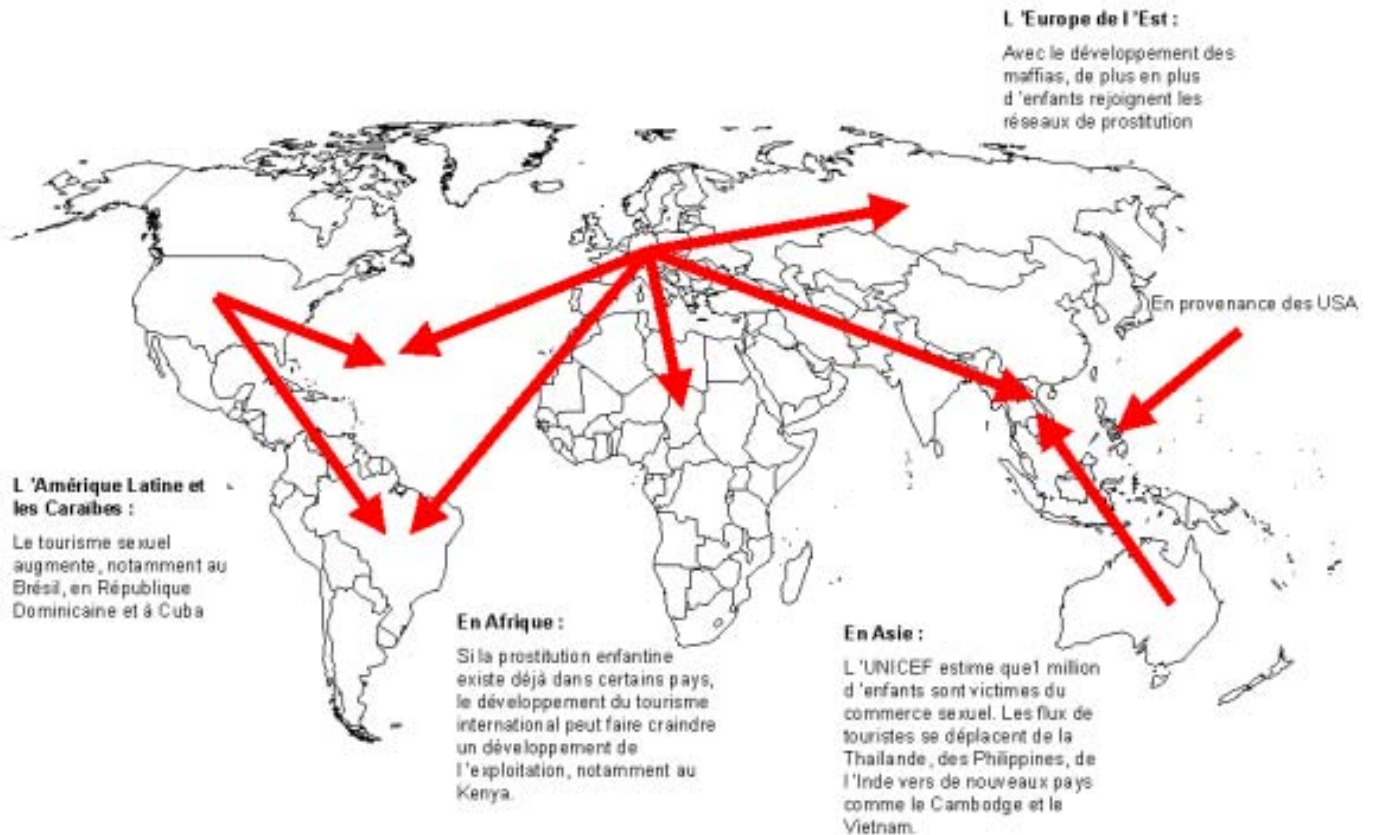


Fig. 11 : flux internationaux de touristes sexuels. Source : ECPAT, 1999

◆ Les low cost et leur politique sociale

Une autre question émerge de ce nouveau type de transport : le low cost représente certes une baisse des prix mais ne représente-t-il pas également une politique sociale en déclin ?

La CGT d'Air Lib dénonce ce phénomène où « des entreprises qui pratiquent des conditions sociales dégradées et entraînent tous les salariés français et européens vers le bas ». En effet, la productivité va trop souvent dans ce genre de compagnies à l'encontre des bonnes conditions sociales ce qui est le cas chez Ryanair où chaque année « un club zéro » a lieu réunissant tous les employés n'ayant pris aucun congé maladie dans l'année.

De même, le rachat de la compagnie allemande Deutsche BA par EasyJet n'aura pas lieu en raison du refus des employés d'accepter les conditions de travail de la compagnie anglaise.

Pour défendre ces pratiques, l'ex-patron d'Air Lib, Jean-Charles Corbet, avait bataillé avec son personnel, plaidant : « Nos concurrents ne sont plus Air France, ce sont les low cost. Nous devons nous adapter. »

La recherche du meilleur rendement possible à meilleur coût entraîne les entreprises à trop

souvent négliger leurs employés et souvent cette politique sociale passe par des vagues de licenciements. Les compagnies low cost emploient en effet moins de salariés que dans les compagnies de grande ligne. Les heures de travail sont également plus lourdes pour des salaires quasi identiques. Par exemple un pilote de la compagnie Ryanair travaille en moyenne 800 à 900 heures annuellement contrairement à un pilote de chez Air France qui travaille 600 heures.

Le reste du personnel de bord tel que les hôtesse de l'air doivent non seulement suivre des heures de travail intense mais également s'occuper du nettoyage des appareils. Valérie Gateau, directrice commerciale de Ryanair, reconnaît que le rythme de travail des hôtesse et stewards de la compagnie (qui ont entre 20 et 25 ans) « convient aux jeunes » et « pas trop longtemps ». Toujours selon Valérie Gateau, « Si il n'y a pas de low cost en France, c'est en partie à cause de la législation sociale. » Une législation française qui est certes contraignante mais qui néanmoins permet d'éviter certaines dérives. Le paradoxe réside néanmoins dans le fait qu'à l'heure actuelle seules les entreprises low cost emploient de nouvelles ressources mais à leurs conditions.

## Conclusion

### **Une nouvelle guerre du tourisme mondial aérien vient de commencer : les low cost long courrier.**

Si plusieurs low cost long courrier volent déjà dans le monde, le décollage en France de l'AVION, première compagnie française de ce type, a retenu toutes les attentions. En effet, les low cost long courrier se multiplient dans le monde. Certains magnat de l'aviation envisagent même de bâtir une alliance low cost mondiale avec les ténors du secteur : EasyJet, Virgin...

Le tourisme mondial n'a donc pas terminé ses mutations. Déjà profondément transformés par l'arrivée des low cost moyens courrier, les plateformes de province veulent des vols internationaux en point à point et certaines comme Marseille disposent des infrastructures pour accueillir avec le meilleur rapport qualité prix ces compagnies long courrier.

Néanmoins, le long courrier est le dernier bastion non encore investi par les nouveaux entrants. Il est une véritable manne et est considéré comme la chasse gardée des compagnies régulières. Il y a donc fort à parier que ces dernières, bousculées par les low cost dans leur dernier pré carré, se battront pour le garder. Une nouvelle guerre du tourisme aérien mondial commence.

## Annexes

Définition :

Le low cost, qu'est-ce ?

« Il a pour principe de répercuter, sur le prix final consommateur, la minoration des coûts inhérents à un produit ou service. »

**Business Model :**

**Des coûts réduits**

Afin de réduire leurs frais de fonctionnement et offrir ainsi à leurs clients les prix les plus bas, les low-cost recherchent par principe l'économie maximale. Avec notamment :

**. Utilisation d'aéroports secondaires**

Elles essaient de privilégier les aéroports secondaires proches des grandes agglomérations; là où l'implantation sera la moins chère par rapport aux taxes et autres coûts aéroportuaires. C'est ainsi d'ailleurs qu'un aéroport comme Beauvais, à 60 km de Paris, a vu son trafic s'envoler (plus de 1,5 million de passagers en 2005) depuis l'arrivée de Ryanair suivie ensuite par d'autres low-cost. Idem pour Charlerois en Belgique.

Quelques exceptions toutefois, lorsqu'une grande ville ne dispose pas d'un aéroport secondaire à proximité ou lorsque l'attractivité de celle-ci est très forte (ex. : Easyjet sur Paris).

**. Recherche de "niches commerciales"**

Si les low-cost effectuent des dessertes là où existe déjà traditionnellement une certaine demande, elles essaient aussi (notamment les britanniques) d'exploiter de nouvelles niches commerciales. Ainsi l'afflux d'anglais dans certaines régions françaises a débouché à la mise en place de liaisons directes autrefois "impensables" comme par exemple Limoges - Angleterre.

**. "Subventions"**

A l'occasion certains transporteurs (dont Ryanair, le grand spécialiste en la matière) bénéficient - ou ont surtout bénéficié - d'aides financières de la part de villes "secondaires" sur lesquelles ils se sont implantés, et ce dans le cadre du développement et de la dynamisation de celles-ci.

## **. Fonctionnement "standard" ou à l'économie**

Ou plus simplement l'utilisation d'appareils identiques, à l'occasion d'équipage "étrangers" moins bien payés, hôtesses et stewards en nombre réduits sans uniformes de "grande marque" et souvent en partie rémunérés sur les ventes effectuées à bord. Egalement pas d'émission de billets ("convocation" à imprimer à l'achat), parfois aussi pas de cartes d'embarquement pour les passagers, et de façon plus large tout ce qui peut permettre une économie aussi petite soit-elle.

## **. Services réduits**

Hors les prix parfois très bas, c'est souvent ce que nombre de passagers retiennent d'un vol en low-cost. Et parmi les services réduits, l'absence de repas et boissons gratuites à bord (quoique désormais nombre de compagnies régulière optent également pour cette pratique en courts et moyens courriers) ou encore la facturation des bagages en soutes.

## **. Vente directe**

Enfin, l'une des caractéristiques essentielles des transporteurs à bas prix est que traditionnellement elles ne sont vendues que sur Internet ou via un centre d'appel et sans intermédiaires (même si ponctuellement certaines sont maintenant aussi à dispo sur divers moteurs de réservations).

## **Les prix les plus bas**

C'est la raison d'être des low-cost que de proposer des tarifs imbattables. Et ce n'est pas rare, du moins si l'on est assez souple dans ses dates/horaires de voyages, que de trouver (hors taxes d'aéroports) des vols pour une vingtaine d'Euros, voire même parfois pour 1 € symbolique ! Bref, les compagnies à bas prix offrent d'excellentes opportunités pour qui veut se balader en Europe (ou dans quelques autres coins de la planète) à moindre frais.

## **Dans quel but ?**

Un vol intra-européen d'une ou deux heures pour 1 € et des milliers de billets disponibles (jusqu'à 1 million avec Ryanair à ses débuts !). Comment est-ce possible et quel est le but recherché ? :

- Se payer une campagne de pub quasiment gratuite; l'offre étant tellement "incroyable" que les médias la relaient facilement.
- Faire découvrir la compagnie à un nouveau public.
- Augmenter le trafic sur certains aéroports afin d'atteindre les objectifs initiaux et ainsi continuer à bénéficier de subventions locales.

- Au niveau bilan annuel montrer que le trafic a augmenté largement d'une année sur l'autre (donc à l'annonce, l'action montera en bourse).
- Piquer un maximum de clients à la concurrence sur ces mêmes dessertes afin qu'elle ait ainsi un manque à gagner en espérant aussi qu'elle fera faillite à la longue (et ensuite quand on a le monopole on remonte les prix comme le fît par exemple en son temps et dans un autre contexte Air France sur l'Afrique et les Dom-Tom après les faillites d'Air Afrique et d'Air Lib.).

### **Trouver les bons prix**

Cela nécessitera simplement de prendre le temps de chercher sur les sites des compagnies, en s'y prenant tôt dans ses réservations, et bien sûr d'avoir des horaires et/ou dates souples en évitant les périodes de grands départs (vacances, week-end...). Quant à l'information, au delà des sites des compagnies, on pourra toujours voir [lowcostairlines.org](http://lowcostairlines.org) ou [Actulowcost](http://Actulowcost) qui sont parmi les webs les plus complets (et surtout à jour !) en la matière... contrairement à beaucoup d'autres qui présentent vraiment n'importe quoi sous prétexte que ce type de compagnies est dans l'air du temps !

Sources:

<http://www.abm.fr/avion/gvalowcost.html>

### **Les limites des politiques low cost:**

#### **Partage de code et alliances**

Pour mieux faire face à la concurrence et surtout se positionner sur les marchés, les compagnies multiplient les alliances, généralisant parfois à outrance ce que les spécialistes appellent le "code-share". Soit en français le "partage de code".

En clair, à travers cette pratique commerciale, une compagnie aérienne peut vendre sous son propre code les vols d'autres transporteurs. On pourra donc acheter un billet pour une destination avec la compagnie X et voler effectivement avec la compagnie Y en ne l'apprenant qu'au moment d'embarquer.

Si à l'origine cette tolérance avait pour but d'aider les "petites" compagnies nationales à proposer un choix plus large que ce qu'elles pouvaient offrir seules, désormais le code-share est devenu une arme redoutable dans la guerre du transport aérien.

C'est ainsi que depuis quelques années compagnies européennes, américaines et asiatiques multiplient les accords doublant ou triplant par la même occasion leurs offres sans pour autant augmenter leur flotte et leur personnel. De Lufthansa avec United, British Airways avec American Airlines ou encore Air France avec Delta et KLM pour ne

citer que les principaux accords, on compte aujourd'hui plus de 400 alliances de ce type à travers le monde, même si trois d'entre elles (One World, Skyteam, Star Alliance) trustent plus de 75% du marché mondial. Et à la clé pour le passager, le risque qu'après avoir choisi sa compagnie favorite pour un vol confortable, celui-ci se retrouve chez un autre transporteur au service bien moins efficace sur un appareil aux équipements nettement moins haut de gamme. Et cela bien entendu sans aucune compensation.

Sources : <http://www.abm.fr/avion/gvachacuncomp.html>

« Ryanair (code AITA : FR ; code OACI : RYR; NASDAQ : RYAAY) est une compagnie aérienne à bas prix, basée en Irlande et dont le siège social est à Dublin comme Aer Lingus.

C'est la principale compagnie de ce type en Europe. Elle a dépassé 40 millions de passagers transportés en 2006. C'est aussi la 3e principale compagnie aérienne en France, avec plus de 3 millions de passagers transportés. Ryanair est également très importante en Belgique, où elle dessert plus de 20 destinations à partir de l'Aéroport de Charleroi Bruxelles-Sud.

Flotte :

Afin de réaliser des économies sur les coûts d'entretien et d'exploitation des avions, la flotte de Ryanair est uniquement composée de Boeing 737. La compagnie a passé commande auprès de Boeing pour 306 nouveaux 737-800. Les commandes fermes devraient être livrées d'ici 2012[1].

L'âge moyen de la flotte de Ryanair est de 2,8 ans[2] au 1er juin 2007 (ce qui en fait la flotte la plus jeune d'Europe).

Au 14 Mai 2007, la flotte de Ryanair se compose de : 136 Boeing 737-800 d'une capacité de 189 passagers[3]. 145 Boeing 737-800 sont en commande et Ryanair possède une option d'achat pour 161 Boeing 737-800 supplémentaires

Fréquentation :

Depuis sa création en 1985, Ryanair a connu une croissance impressionnante. En 20 ans, elle est passée de la catégorie de petite compagnie aérienne ne volant qu'entre Londres et Dublin à celle des plus gros transporteurs européens. Après le radical redressement de situation effectué par Conor Hayes entre les années 1991 et 1993, c'est Michael O'Leary qui a été, à partir de 1994, le principal maître d'œuvre de la croissance de la compagnie. Les bénéfices de la compagnie ont été investis pour faire de Ryanair un acteur principal du transport aérien à l'échelle du continent. Le chiffre d'affaires est passé de 231 millions d'euros en 1998 à environ 843 millions en 2003 et les bénéfices nets sont passés de 48 millions d'euros à 239 millions dans la même période. Dans un marché où environ une compagnie sur 10 survit et où même des géants tels que American Airlines et Delta Air Lines doivent lutter, le succès de Ryanair a trompé plus d'un analyste industriel. Cependant, depuis les événements du 11

septembre 2001, on retrouve cette même croissance chez d'autres transporteurs à bas prix tels que Southwest Airlines ou JetBlue.

Durant la dernière décennie, le nombre de passagers transportés par Ryanair a connu une croissance annuelle de 25% environ, passant d'un peu moins de 700 000 au début des années 90 à plus de 21 millions en 2003. Ceci est principalement dû à la création de nouvelles lignes et de nouvelles plateformes de correspondance dans toute l'Europe. Ryanair est ainsi devenue l'un des plus gros transporteurs d'Europe et a même en août 2004 transporté en Europe 20% de passagers de plus que British Airways.

## Bibliographie

- ◆ Cleared for take-off, Structure and strategy in the low fare airline business (2001). (Thomas C. Lawton)

### Sites web:

- ◆ Eurocontrol :  
[http://www.eurocontrol.int/corporate/public/subsite\\_homepage/index.html](http://www.eurocontrol.int/corporate/public/subsite_homepage/index.html)
- ◆ Etude du cabinet CSC sur l'industrie « Low cost » :  
[fr.country.csc.com/fr/kl/uploads/223\\_1.pdf](http://fr.country.csc.com/fr/kl/uploads/223_1.pdf)
- ◆ Divers sites web et URL :  
[http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/f/cause/lectures/transport\\_a%C3%A9rien.htm](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/f/cause/lectures/transport_a%C3%A9rien.htm) ; [http://www.reponseatout.com/article.php3?id\\_article=390](http://www.reponseatout.com/article.php3?id_article=390)
- ◆ Les Cahiers Scientifiques du Transport: N°47/2005.
- ◆ [www.assemblee-nat.fr/12/rap-info/i1016.asp](http://www.assemblee-nat.fr/12/rap-info/i1016.asp)
- ◆ [www.tourmag.com](http://www.tourmag.com) du 07/2007.
- ◆ *L'Evolution du tourisme dans le monde, et la place des communes touristiques.* Assemblée Générale ANMSCCT, Biarritz.
- ◆ [www.sud-aerien.org/article465.html](http://www.sud-aerien.org/article465.html)
- ◆ Conseil national du Tourisme, Conférence : *Low cost, économie touristique et développement local.*
- ◆ <http://www.abm.fr/avion/gvalowcost.html>
- ◆ <http://www.abm.fr/avion/gvachacuncomp.html>
- ◆ [Low cost Carriers \(Wikipedia\)](#)
- ◆ [Ryanair \(Wikipedia\)](#)
- ◆ [Dossier low-cost](#)
- ◆ [Le transport Aérien.](#)
- ◆ [Dictionnaire du net](#)
- ◆ [Perspectives du transport aérien](#)
- ◆ [Conférence mondiale de transport aérien: défis et promesses de la libéralisation](#)
- ◆ [International Air Transport Association](#)

