

Mlle FERDAOUI Siham
Mlle DE MACEDO Annabella
Mlle MARIAMPILLAI Kiritharini

MASTER 1 CONCURRENCE ET REGULATION DES MARCHES,
Parcours Juristes.

STRATEGIE ET POLITIQUE GENERALE DE L'ENTREPRISE :

RYANAIR



Janvier 2008

SOMMAIRE :

Introduction.....P.3

I /Analyse du marché aérien Low cost.....P.4 à 8

- 1) Diagnostic du marché du transport aérien
 - Le marché général du transport aérien
 - Le marché spécifique du marché aérien low cost
- 2) L'analyse concurrentielle
 - La concurrence indirecte
 - La concurrence directe

II / Analyse stratégique de Ryanair.....P.9 à 12

- Stratégies produit
- Stratégies concurrentielles
- Stratégies de développement
- Stratégies financières
- Stratégies managériales
- Stratégie marketing

III/ Analyse swot.....P.13 à 17

- Les forces
- Les faiblesses
- Les opportunités
- Les menaces

Conclusion.....P.18

INTRODUCTION

Ryanair est une compagnie aérienne irlandaise (siège social basé à Dublin) née en 1985, à l'initiative de la famille Ryan (Tony Ryan) en 1985, avec le capital d'une livre irlandaise (1,3 €) et 25 employés. Elle proposait initialement des vols reliant l'Irlande et l'Angleterre. L'objectif de cette entreprise fut tout d'abord de réduire le monopole de Aer-Lingus (la compagnie nationale), mais elle était fortement déficitaire. En 1994, l'arrivée de Michael O'Leary à la tête de la compagnie va marquer un tournant décisif : il transforme Ryanair s'inspirant de la compagnie Southwest Airlines aux USA (compagnie créée en 1966 qui a inventé le Business model du Low-cost). Il en fait ainsi la première compagnie à bas coûts et la troisième compagnie aérienne d'Europe (après Air France/KLM et Lufthansa).

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 devaient être livrées d'ici 2012. L'âge moyen de la flotte de Ryanair est de 2,8 ans au 1^{er} juin 2007, ce qui en fait la flotte la plus jeune d'Europe. La compagnie effectue 557 liaisons aériennes en Europe et compte 4800 employés.

Quant au chiffre d'affaires, celui-ci se répartit, par activité, entre :

- vols réguliers (88%) : plus de 40 millions de passagers transportés en 2006. C'est aussi la 3^e principale compagnie aérienne en France, avec plus de 3 millions de passagers transportés.
- prestations de services (12%) : essentiellement vente de charters, location de véhicules, vente en vol et prestations au sol.

Géographiquement, le chiffre d'affaires se répartit entre le Royaume Uni (55%) et le reste de l'Europe (45%).

Dans ce contexte, on peut donc se demander comment la compagnie Ryanair est parvenue à s'imposer sur le marché européen et à maintenir sa position de leader face à une concurrence toujours plus forte ?

Pour répondre à cette interrogation, nous envisageons de réaliser dans un premier temps une étude du marché aérien low cost. Dans un deuxième temps, de faire l'analyse stratégique de Ryanair. Ce qui nous permettra d'aboutir, dans un troisième temps, à une synthèse permettant d'expliquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, et d'exposer les opportunités et les menaces identifiables.

I/DIAGNOSTIC DU MARCHÉ AERIEN LOW COST

1) Le marché du transport aérien

➤ Le marché général du transport aérien

a. Description du marché :

Le marché du transport aérien a deux spécificités :

En premier lieu, c'est un marché très concentré géographiquement : L'Amérique du Nord (37%), l'Europe (22%) et l'Asie (17%) rassemblent près de 85% des passagers mondiaux. Seuls 20% des passagers voyagent au-delà des limites de leur continent.

D'autre part, c'est un marché qui réagit fortement aux évolutions économiques et aux événements internationaux, comme le montrent les ralentissements de la croissance économique au moment de la guerre du Golf en 1991, ou à la suite des attentats du 11 septembre 2001, ou encore de la guerre en Irak en 2003. Ces événements ont provoqué une crise profonde du transport aérien. Ils ont causé sur ce marché des crises conjoncturelles, tels que des faillites (Aom Air Liberté, Air littoral), la suppression d'emploi (2000 à 4000 personnes pour Lufthansa, 7000 pour british Air ways), la nécessité pour les états de financer directement les compagnies nationales (18 milliards de dollars aux Etats-Unis).

b. La demande sur le marché

La demande sur le marché se compose de deux segments :

-La clientèle « affaire » intègre les voyageurs dits « à haute contribution », elle représente environs 1/3 du trafic régulier international mais 60% des recettes. Car cette clientèle est davantage sensible à la qualité du service (horaire, flexibilité, confort...) qu'au prix.

-La clientèle « loisir » intègre les voyageurs dits « a basse contribution », elle a tendance à se développer avec la baisse des tarifs et le tourisme de masse. Elle est très sensible aux prix, c'est pourquoi elle est la cible des compagnies aériennes low-cost.

La demande a beaucoup évolué durant ces vingt dernières années, on note une augmentation de 4,3% de la croissance du nombre de passagers. Malgré la saturation actuelle du marché, cette croissance va se poursuivre dans les années à venir, notamment grâce à l'émergence de nouvelles niches (principalement l'Europe de l'Est, l'Inde, la Chine et l'Asie du Sus-Est). Mais aussi grâce à l'arrivée de nouveaux acteurs : les compagnies low-cost.

c. L'offre sur le marché

Aujourd'hui, on trouve sur le marché :

-**Les compagnies dites traditionnelles**, c'est à dire de grandes compagnies mondiales qui se sont regroupées sous forme d'alliances (concentration horizontale).

-**Les compagnies nationales** qui dominent leur marché intérieur, et qui peuvent avoir un rayonnement continental.

-Les compagnies spécialisées sur certains marchés : Haute contribution, long courrier, tourisme...

-Les groupes multi-modaux qui commercialisent des prestations complètes (transport, hébergement, activités...)

-Les compagnies low-cost, pouvant atteindre 10% du marché aérien.

➤ Le marché spécifique du transport aérien low-cost

a. Les principaux axes de stratégie du modèle low-cost

Dans les années 70, la compagnie américaine Southwest a créé le business model Low cost, dont les principes visent à réduire les coûts au maximum les coûts d'exploitation et de gestion, de façon à proposer des tarifs jusqu'à deux ou trois fois inférieurs à ceux des concurrents sur une même ligne. La réalisation de cet objectif passe par une stratégie commerciale quasi identique pour toutes ces compagnies.

-Desserte des aéroports secondaires : qui permet de faire des économies sur les taxes aériennes. De plus, la compagnie a un pouvoir de négociation plus fort face aux petits aéroports que face aux grosses plates formes.

-Elles simplifient au maximum les procédures d'embarquement et de débarquement (places non attribuées), pour accélérer les rotations et pour réduire les besoins en personnel.

-Elles commercialisent les billets directement par téléphone, fax mais surtout par internet. Ce qui permet à la compagnie d'engranger la totalité du prix du billet, sans avoir à payer une commission à un organisme intermédiaire.

-Elles organisent des voyages sans billet, elles ne délivrent qu'un numéro de réservation au passager, ce qui permet de réaliser des économies substantielles.

-Afin d'obtenir une diminution de la masse salariale, elles emploient du personnel polyvalent, versent des salaires minimaux, mais introduisent une prime de productivité et un intéressement au capital de la société.

-Elles n'assurent que de courtes distances (environs 800km), ce qui permet une rotation fréquente et autorise le fait qu'il n'y ait pas de service à bord.

-La flotte est homogène et récente. Le fait que les appareils soient identiques réduit les coûts de maintenance. Et les flottes les plus récentes consomment moins de carburant.

-Enfin, les services sont très réduits à bord, ou bien payants.

b. La cible des low-cost

La clientèle des low-cost est en majorité jeune (20-40 ans), de catégorie socioprofessionnelle supérieure et masculine à 60%. Grâce aux tarifs pratiqués, les compagnies à bas coûts attirent non seulement une partie de la demande existante mais elles créent une demande

supplémentaire. De plus, à partir d'un seuil de 2 à 3 fréquence par jour, la compagnie à bas coûts « récupère » une clientèle d'affaire, surtout si elle est implantée près d'un grand centre économique.

Dans le contexte actuel, les low-cost semblent être les compagnies qui tirent le mieux leur épingle du jeu. Certaines low-cost n'hésitent plus aujourd'hui à s'attaquer au marché des compagnies nationales, représentant ainsi pour ces dernières une réelle menace. Ces compagnies ont décidé de réagir, soit en imitant les low-cost en proposant des tarifs plus concurrentiels, soit en abandonnant les lignes jugées peu rentables car soumises à une concurrence trop forte, soit en créant leur propre compagnie low-cost afin de récupérer les parts de marché perdues sur le secteur court-courrier.

La stratégie low-cost s'avère payante puisque celles-ci revendiquent 35 à 40% des parts de marché aux Etats-Unis et entre 15 et 20% en Europe.

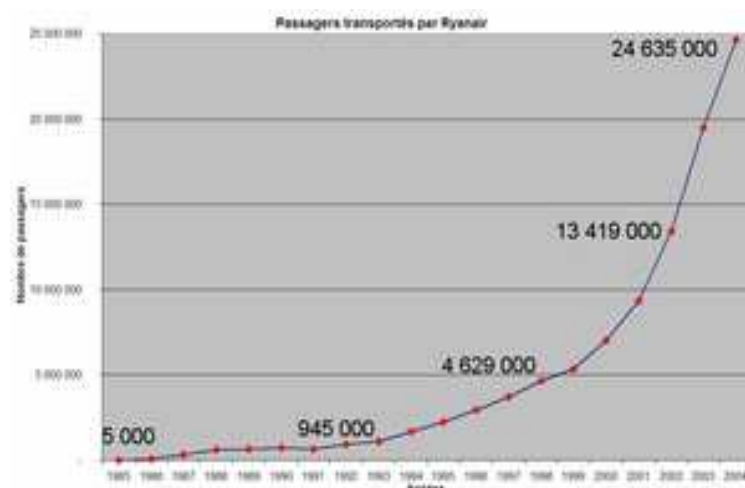
c. Les low-cost en France

Le marché français de low-cost est très fortement concurrencé : Air France domine le transport aérien domestique, sans oublier le TGV qui représente le principal concurrent indirect pour le marché intérieur. C'est pourquoi les compagnies low-cost n'arrivent pas à envahir le marché français comme elles ont pu le faire dans d'autres pays. Face à cette forte concurrence, le marché français offre les prix les plus bas d'Europe.

Le développement des compagnies low-cost est récent, mais il a été rapide. Et le nombre de passagers ne cesse d'augmenter.

Le marché est malgré tout très concentré, puisque les principaux acteurs qui sont Ryanair et Easy Jet détiennent 85% du marché.

Nombre de passagers transportés par Ryanair de 1985 à 2004



d. Diagnostique sectoriel

Pour évaluer la situation des low-cost, le modèle de Porter prend en compte les différents acteurs sur le marché et les pressions qu'ils exercent sur le secteur :



- *Les barrières à l'entrée sont faibles* : Le modèle low cost est déjà construit et il est simple d'y adhérer.
- *La concurrence directe* est nombreuse : Transavia, Virgin express, Easy jet, GO, Germania, Sky Europe, Goodjet,...
- *Le pouvoir de négociation des prestataires* : Le coût de transfert du fournisseur est cher. Il y a une relation de dépendance.
- *Les Clients* : Création d'une nouvelle clientèle avec des prix attractifs. Ceux-ci disposent d'une information complète via Internet qui leur permet de comparer les différents services.

2) Analyse concurrentielle

➤ La concurrence indirecte

Il semble que le principal concurrent indirect de la compagnie aérienne Ryanair en France soit le TGV. Ce dernier est en effet susceptible de rivaliser avec le low-cost sur des trajets de court ou de moyen courrier.

C'est d'ailleurs en grande partie sous la pression de cette concurrence que les niveaux de prix du transport aérien en France sont les plus bas d'Europe.

La SNCF propose de nombreux trajets à prix avantageux, avec notamment des formules tel que les offres PREUM'S (billets à prix réduits), mais également des services comme EUROSTAR (TGV effectuant le trajet Paris Londres en deux heures), ou encore le train THALYS (qui effectue des déplacements vers des villes d'Europe).

On prévoit même que d'ici 15 à 20 ans, l'offre du TGV représentera 8 à 12% de la demande de transport aérien.

Destinations desservies par la compagnie Ryanair



Le THALYS représente davantage menace pour Ryanair. C'est un service qui a adopté une nouvelle politique commerciale depuis 2004, adapté aux évolutions du marché avec toute une série de campagne de promotions, de ventes flash sur Internet, ou encore la mise en place des Ticketless (possibilité de voyager sans tickets) qui a conduit en 2004, à la vente de 13 150 voyages.

➤ La concurrence directe

Le marché étudié, pour la compagnie Ryanair, représente deux pôles concurrents directs : Les compagnies traditionnelles dites « majors », ainsi que les compagnies proposant des vols à moindre coût dites « low-cost ». Les compagnies low-cost en position concurrentiel en Europe sont Easy jet, transavia-Basiq Air et Virgin Express.

Par ailleurs, Air France, comme toute compagnie major, se positionne comme un prestataire de services global. Elle compte sur un système de segmentation de sa clientèle potentielle, et ses alliances avec d'autres compagnies pour permettre une couverture mondiale, afin d'affirmer sa domination sur les low-cost sur le marché aérien Européen. La compagnie s'assure en outre d'être présente sur tous les canaux de distribution, et possède des modes de réservation faciles et accessibles.

II/ ANALYSE STRATEGIQUE DE RYANAIR HOLDINGS:

➤ Stratégies Produit :

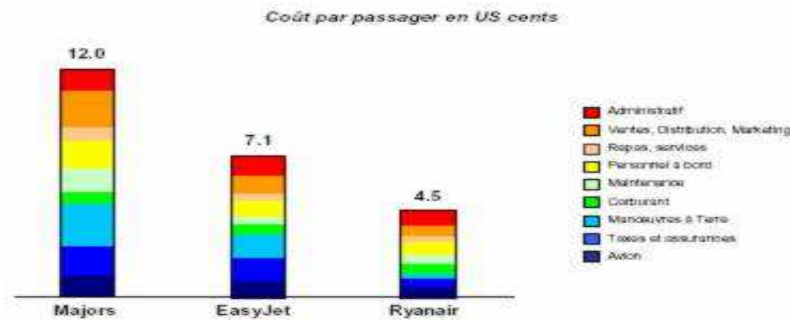
- _ Utilisation des **aéroports secondaires**
- _ **Une seule classe** (tarification simplifiée, densification des avions)
- _ **Un régime de billet simple** : le prix des billets augmente à mesure que les avions arrivent à pleine capacité, ce qui incite à faire des réservations longtemps à l'avance.
- _ **Places non réservées** ce qui encourage les voyageurs à monter à bord rapidement et très tôt (réduit ainsi les délais).
- _ **Pas de service à bord comme au sol** : les salons, les services gratuits de restauration et autres sont supprimés et remplacés par des services optionnels payant ce qui permet des économies et limite le personnel.
- _ **Vols court-courrier et des taux de rotation important** (autorisant une utilisation maximale des avions).
- _ **Itinéraires simplifiés**, en insistant sur le réseau organisé point à point à partir d'une base au lieu d'un réseau organisé autour de hub (améliorant toujours plus l'utilisation des avions).
- _ **Une flotte homogène et récente** qui permet de réaliser des économies sur :
 - les frais de maintenance (les pièces sont identiques pour tous les appareils)
 - les frais de carburant (un avion de dernière génération consomme 30% de moins que son prédécesseur)
 - la formation des pilotes
 - la densification des avions

Ainsi, Ryanair détient :

- _ **Des coûts de production inférieurs aux autres acteurs du marché** dus aux effets d'expérience et qui permettent de réaliser des économies d'échelle
 - _ **Une notoriété plus grande et une image plus forte**
 - _ **Une puissance plus grande en terme de communication**, qui s'appuie sur un capital de marque existant
 - _ **Une certaine capacité à influencer sur la politique et le comportement des concurrents**
- => Toutes ces caractéristiques ont permis à Ryanair d'acquérir une position de leader sur le marché des low-cost.

➤ Stratégies Concurrentielles

_ **Ryanair mène une stratégie de domination par les coûts (cost containment)** face à ses concurrents. Cette stratégie oriente de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif : la minimisation de ses coûts complets (cf. graphique ci-dessous). Pour garder cet avantage concurrentiel, elle doit contrôler les coûts directs de fabrication mais aussi les coûts de conception, de marketing, de distribution ainsi que les coûts administratifs et financiers, sans oublier ses coûts de fonctionnement (diminués par l'utilisation d'internet). Ces économies sur les coûts sont alors répercutées sur les prix. Ce qui la contraint de réaliser beaucoup de ventes pour accroître son activité.



Une utilisation intense des avions est une particularité directement liée aux aéroports secondaires et à l'organisation de la compagnie évitant les "hub". Le transporteur dessert uniquement des petits aéroports régionaux, moins onéreux (taxes aériennes faibles et frais aéroportuaires réduits) et moins congestionnés, qui permettent non seulement de garantir la ponctualité, mais aussi d'augmenter la rotation des avions. La compagnie dispose d'un pouvoir de négociation supérieur face aux petits aéroports car Ryanair est capable de générer des volumes importants de trafic passagers, ces aéroports étant moins fréquentés et les retards moins fréquents (ce qui limite le nombre de remboursements et de passagers mécontents). Le génie de Ryanair est d'envisager les aéroports comme des centres de profits et non plus comme des éléments de coûts. La priorité donnée à l'utilisation d'aéroports secondaires est donc une source d'économie importante :

Compagnie	1	2
	Coût* par siège (US cents)	Coût** (indice)
Compagnies traditionnelles		
Aer Lingus	15.07	126
SAS	13.86	116
Air France	12.85	107
British Airways	11.98	100
British Midland	11.58	97
Alitalia	10.05	84
Compagnies low-cost		
easyJet	6.04	50
Ryanair	5.04	10

➤ **Stratégies de développement :**

Ryanair adopte une **stratégie de croissance interne**, par l'intermédiaire d'une **pénétration de marché**, qui lui permet de croître au sein du marché de référence (par diversification). Elle agit sur les composantes de la demande globale afin d'augmenter la taille du marché total en accroissant la fréquence d'utilisation, et en trouvant de nouvelles utilisations. De plus elle augmente sa part de marché en détournant les consommateurs des produits concurrents. Mais la croissance interne implique également une **stratégie d'extension de marché**, plus précisément une expansion géographique. Elle adopte, de plus, **une stratégie d'intégration horizontale** dont le but est de renforcer sa position concurrentielle en neutralisant certains concurrents notamment par le rachat de Buzz (ancienne filiale de KLM).

➤ **Stratégies financières :**

Ryanair utilise le marché comme un levier. En effet, en informant les marchés que ses buts concourent à la réduction des coûts et donc à l'augmentation de sa profitabilité, elle assure une hausse induite du prix de son action en bourse. Un cours de l'action élevé la met alors à l'abri

de prédateurs éventuels (éviction de toutes OPA agressives). Cela lui permet également de lever des capitaux plus important en cas d'augmentation de capital. C'est le phénomène sur lequel Ryanair joue, **la capitalisation boursière**. Il est à noter que Ryanair bénéficie de la confiance des marchés : ces derniers font le pari que Ryanair est une compagnie d'avenir.

Informations financières	EASYJET	RYANAIR	AIR France
Année de création de la société	1996	1985	
Capital (nombres d'actions)	391 672 036	755 056 018	
Capitalisation boursière (en millions de £)	981	3360	
Chiffre d'affaires (en millions de £)	552	624	8080
Résultat net (en millions de £)	49	151	142
Bénéfice par action (en pence)	14,61	20,3	
Bénéfice par action/cours de bourse	17,69	21,94	

Sa **politique de dividende** est telle que Ryanair ne paie aucun dividende à ses actionnaires. Ils sont réinvestis en intégralité dans la société pour favoriser le développement de l'entreprise à travers notamment l'augmentation de sa flotte nécessaire à son entrée dans de nouveaux marchés et à l'expansion de ses services.

➤ **Stratégies managériales :**

La politique managériale se veut innovante et jeune. La compagnie compte énormément sur ses effectifs pour faire évoluer son activité et gagner en croissance. En effet, les **salariés exercent différentes fonctions** (par exemple les agents de bord nettoient l'avion en plus de réaliser leur activité à bord limitant ainsi les coûts de personnels).

- Une structure plate (une structure allégée et un organigramme plat)
- Un recrutement sélectif hors du commun (qualités humaines, motivations et caractère du candidat sont jugés par les dirigeants)
- Des méthodes de management participatives (polyvalence du personnel et une devise : « Sweat your asset »)
- Une politique de fort intéressement aux résultats de l'entreprise
- Une puissante culture d'entreprise
- Une politique sociale non-conformiste (intolérance des syndicats)

Sur la base de ses succès sur la ligne RU-Irlande, ses performances de marché, l'originalité de son business model et l'expansion de son activité au niveau européen, Ryanair tente de suivre un plan de croissance réalisable en visant les marchés spécifiques. La stratégie du groupe vise à atteindre les objectifs suivants :

- _ Affirmer et conforter sa position de leader en terme de coûts de production inférieurs aux autres acteurs du marché dus aux effets d'expérience et qui permettent de réaliser des économies d'échelle
- _ Maintenir sa notoriété grandissante et assurer une image plus forte
- _ Intensifier sa puissance de communication (en s'appuyant sur un capital de marque existant et sur un leader charismatique et atypique).
- _ Diversifier ses sources de revenu (augmenter la part des revenus annexes dans le Chiffre d'affaires)

Actions mises en œuvre ou poursuivies pour atteindre ces objectifs :

Une politique d'investissements dynamique orienté vers l'avenir : comme son homologue américaine (Southwest), elle s'attache à agrandir petit à petit sa flotte pour développer sa

couverture du territoire européen. Pour ce faire la compagnie s'est servie de sa capacité à jouer de sa capitalisation boursière, à générer du cash flow interne et des dettes pour étendre rapidement son développement en Europe.

Une stratégie de coûts qui vise à réduire :

- les coûts d'équipement des avions en continuant à privilégier des achats chez un seul constructeur (limitation des coûts de formation, de maintenance, d'achat et de stockage de pièces détachées, meilleure flexibilité des équipages et des équipements)
- les coûts de personnel en améliorant la productivité de sa force de travail
- les coûts de son service consommateur
- les frais aéroportuaires en ciblant les aéroports compétitifs en terme de coût en jouant de son pouvoir de négociation et de sa notoriété pour s'y insérer

Une stratégie financière :

- Utilisation du marché comme un levier en jouant sur le phénomène de capitalisation boursière.
- Politique de dividende : ils sont réinvestis en intégralité dans la société pour favoriser le développement de l'entreprise
- Rentabilité : Ryanair fournit à ses actionnaires un taux de rendement élevé des capitaux investis (ROCE) dans une industrie très instable. Ryanair recherche différentes issues pour accroître les recettes de ses activités secondaires (assurances, locations, réservations, ventes à bord...), qui dégagent des marges encore plus élevées, notamment par l'introduction de jeux d'argent et du téléphone à bord des avions, par l'accentuation de ses partenariats et par l'utilisation des avions comme vecteurs de publicité (contrat auprès de Edinburghg's Inflight Media qui représente un gain de 10 millions de Livres).

➤ **Stratégie marketing :**

La cible : Ryanair s'adresse à une clientèle de voyageur loisirs (soucieuse de minimiser ses dépenses de transport), ou des professionnels recherchant des tarifs compétitifs.

La politique de distribution : On dénote une forte utilisation de la vente directe par call-center et Internet, hors circuits de distribution traditionnels (éliminant les frais et commissions versés aux agences de voyage et au système de réservation). Il n'y a pas d'édition de billets : au profit de l'introduction du principe de billet électronique, réduisant les procédures coûteuses de « ticketing ».

La politique de communication : L'axe marketing très simple et pourtant révolutionnaire est résumable de la sorte : « pour qu'un client bénéficie d'un prix extrêmement attractif, on prend en charge son transport mais uniquement son transport » : Michael O'Leary (actuel dirigeant de la compagnie Ryanair) réalise la plupart des messages lui-même, car il se définit comme plus « impertinent » que son directeur marketing pour ce qui est de provoquer la polémique. La stratégie marketing globale de Ryanair est une combinaison de publicités simples réalisées en interne et d'attaques virulentes à l'encontre de la concurrence. La compagnie est bien connue pour ses slogans publicitaires controversés.

La politique de prix : Ryanair parvient à dégager, en terme de revenus par siège kilomètres, des revenus élevés grâce à de forts taux de remplissage (yield management simplifié afin d'optimiser les taux de remplissage des avions et maximiser les revenus générés par vol) entre des destinations qui correspondent à de fortes demandes et sur lesquelles la compagnie offre un grand nombre de fréquences avec une excellente ponctualité. Sa tarification s'appuie sur un principe unique, favorisant l'accès simplifié à l'offre : seuls sont vendus des allers simples, et à un instant t, un seul tarif est proposé pour un vol donné, (à l'instant t +1, ce tarif sera réévalué).

III / ANALYSE SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité de la politique tarifaire permise par un yield management performant - La politique de Cost Costainment de Ryanair - Qualité du service consommateur - Performance boursière, financière 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques sociales non-conformistes - Business model connaît certaines limites de par sa nature - La compagnie demeure trop dépendante de ses résultats sur le marché Irlande/Royaume-Uni - Déboires avec justice à répétition ce qui touche à la notoriété et la crédibilité de Ryanair
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Marché européen en pleine croissance : <ul style="list-style-type: none"> • Croissance du trafic en UE • Emergence de nouveaux marchés (UE) - Croissance des partenariats pour augmenter la gamme de services - Alliances ou fusions/acquisitions pour contrer la rationalisation du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> - La compagnie fait face à une concurrence exacerbée - Risque d'une augmentation durable du prix pétrole - Une législation omniprésente et pesante - Densification du réseau de chemin de fer en UE

➤ Les forces

- **Flexibilité de la politique tarifaire permise par un yield management performant**

En vertu d'une politique tarifaire très élaborée résultant d'un yield management performant, le profit sur un vol commence au-delà de 50 %, les prix des derniers sièges, achetés avant le départ, sont identiques aux tarifs pratiqués par les compagnies régulières (lorsque l'avion arrive à pleine capacité). Cette flexibilité a permis de limiter l'impact de la flambée du prix du Kérosène, par le truchement de la diminution du nombre de places effectivement vendues à prix réduit. En outre, le coefficient de remplissage minimum pour atteindre le point mort est bien plus bas pour Ryanair que pour les compagnies traditionnelles. Ce qui lui laisse plus de latitude dans sa politique tarifaire sans trop attenter à sa marge.

-Qualité du service consommateur :

Bonne ponctualité, perte de bagage très faible, annulation de vol peu fréquente. Ryanair s'impose comme la compagnie aérienne N°1 en terme de ponctualité et restant en 2007 la compagnie aérienne avec le plus faible taux d'annulation de vols. Cela est dû au fait qu'elle dessert uniquement des petits aéroports régionaux, moins onéreux et moins congestionnés, qui permettent non seulement de garantir la ponctualité, mais aussi d'augmenter la rotation des avions. De plus, Ryanair s'est engagé à publier chaque mois sur son site Internet les statistiques du service consommateur en ce qui concerne sa ponctualité, le taux d'annulation de vols, le nombre de plaintes enregistrées et le taux de bagages perdus .

-Performance boursière, financière :

La croissance est une nécessité absolue pour Ryanair. En effet, la structure de coûts de ces Compagnies ne peut se maintenir que si elle est soutenue par une forte croissance. Sa capitalisation boursière demeure une donnée primordiale car elle permet de financer la forte croissance dont a besoin la compagnie pour se développer.

➤ **Les faiblesses**

- Pratiques sociales non-conformistes :

Refus/intolérance des syndicats : Ryanair est également très médiatisée car elle a des pratiques sociales non conformistes pour respecter son précepte d'économie de coûts. De plus, Les salariés de Ryanair sont tenus d'acheter leurs uniformes à leurs frais, et on vient de leur interdire de recharger leurs téléphones portables sur leur lieu de travail pour faire des économies d'électricité.

De bonnes conditions de rémunération et de travail sont cruciales pour la réussite à long terme de toute entreprise. La meilleure manière d'y parvenir est de reconnaître un syndicat fort, un partenaire social, qui permet au personnel de s'exprimer d'une seule voix. Il serait donc temps que les salariés de Ryanair reçoivent de leur employeur une certaine reconnaissance.

D'autre part, les pilotes de la compagnie établie en Irlande où la législation sociale est plus permissive, sont payés à l'heure de vol et au nombre d'étapes. Cela les conduit à accepter un temps de travail de 20 % à 25 % supérieur à celui des autres pilotes ce qui risque de nuire à la sécurité des vols.

- La compagnie est trop dépendante de ses résultats sur le marché Irlande/Royaume-Uni :

L'activité de Ryanair pourrait être affectée par tout évènement causant une baisse de la demande de transport aérien en Irlande ou au Royaume-Uni, incluant notamment des changements négatifs des conditions économiques locales, des perturbations d'ordre politique, des actes de violence (le terrorisme) ou des augmentations de prix importantes liées à un accroissement des frais aéroportuaires ou des taxes appliquées sur le prix du billet. Tant que la compagnie demeure dépendante du trafic entre ces deux pays, son activité sera affectée négativement si la compétition s'accroît sur ce marché. Il est à noter que si d'autres attaques terroristes se produisaient, particulièrement à Londres, cela aurait des effets négatifs sur la rentabilité ou les conditions financières de l'entreprise.

Le business model connaît certaines limites de part sa nature. En effet, en supprimant les frills, Ryanair part du principe que les voyageurs choisissent seulement en fonction du prix et sont indifférents aux services offerts. Cela pourrait donc finir par lasser les passagers. De plus, la recherche de croissance est une nécessité absolue pour Ryanair. En effet, la structure de ses coûts ne peut se maintenir que si elle est soutenue par une forte croissance. La nécessité de forte valorisation boursière justifie cette obligation. En effet, la capitalisation boursière de Ryanair permet de financer sa forte croissance, mais aussi de réduire une partie de la masse salariale, puisque la compagnie verse une partie de la rémunération sous forme de stock-options. Mais la recherche de croissance effrénée peut néanmoins conduire à des risques de surcapacité rapidement, qui en cas de baisse de la demande impliqueraient une augmentation de ses coûts non négligeables.

- Déboires avec justice à répétition :

Subventions illégales, stratégies d'implantation en force dans les aéroports secondaires, voilà de quoi est accusée la compagnie par la justice, ce qui risque d'entacher sa notoriété, sa crédibilité. A la différence d'autres compagnies aériennes *low-cost* comme la britannique Easyjet, Ryanair a bâti son modèle économique sur la desserte d'aéroports secondaires qui lui accordent en contrepartie des avantages financiers. Or la Commission européenne vient de remettre en cause le fait que Ryanair reçoive des subventions des autorités locales. En effet, La Commission européenne a demandé à Ryanair de rembourser une partie des aides publiques versées pour son installation sur l'aéroport de Charleroi (Belgique). Pour Ryanair, ce verdict peut tout simplement remettre en cause la pérennité de son business model en Europe.

➤ **Les opportunités**

- Marché européen en pleine croissance :

L'augmentation du trafic et la dynamique de reprise dans l'aérien s'expliquent principalement par l'amélioration de la situation économique dans une grande partie de l'Union européenne et par la reprise du trafic aérien au terme du conflit en Irak et de la crise du SRAS en 2003.

- Emergence de nouveaux marchés propice à l'expansion :

L'émergence de nouveaux marchés (pays de l'Est et d'Europe centrale) et le développement d'autres bases et destinations dans les nouveaux pays de l'Union Européenne (et dans les régions délaissées par les majors) sont une opportunité d'extension. Suite à l'élargissement de l'Union européenne cela peut être une nouvelle source d'implantation et donc de revenus. En effet, la concurrence y est encore pour l'instant faible voire inexistante et la demande progresse.

- Croissance des partenariats :

Le but est d'accroître la gamme de services proposés (location de voitures, réservation d'hôtels...) de la compagnie à terre (site Internet) ou en vol (vente à bord). Très important pour Ryanair étant donné que la compagnie veut accroître son chiffre d'affaire provenant des activités auxiliaires, avec notamment l'introduction de jeu d'argent, du téléphone et l'utilisation des avions comme média publicitaire.

- Alliance ou fusions/acquisitions pour contrer la rationalisation du secteur :

On dénote une accélération de la consolidation de l'aérien en Europe, qui est une conséquence de la guerre des prix dans l'industrie. Bénéficiant de performance financière exceptionnelle et de liquidités importantes, Ryanair dispose de 2 solutions pour contrer cette rationalisation du secteur :

- Des alliances permettraient à Ryanair des accès à de nouvelles lignes, aux aéroports primaires, à de nouveaux marchés ; un partage des codes de vols ; une meilleure gestion des capacités et de l'offre de service.

- Des fusions/acquisitions : ex : AF/KLM

Ce type de stratégie paraît réalisable dans les années à venir si les taux d'intérêts restent faibles, les situations opérationnelles sont assainies, et les liquidités sont fortes.

➤ Les menaces

- Ryanair fait face à une concurrence exacerbée :

Le nombre de nouvelles compagnies low costs entrants sur le marché en plus de celles déjà présentes) et les transporteurs traditionnels (pouvant bénéficier de subventions et autres aides de leurs gouvernements respectifs) offrant des prix faibles et compétitifs en concurrence directe avec Ryanair sur son réseau, s'est accru de manière significative suite à la Libéralisation du transport aérien en UE et une meilleure considération des low costs par l'opinion public. Le durcissement de la compétition prix combiné à l'augmentation continue de la capacité de la compagnie ces dernières années ont contribué à l'accentuation de la pression concurrentielle sur le secteur de Ryanair. La compagnie est obligée de croître rapidement afin de générer des bénéfices substantiels et répondre aux exigences des investisseurs qui veulent une rentabilité rapide. De plus les négociations entre Etats-Unis et UE sur des accords de "open skies" pourraient provoquer la suppression des barrières à l'entrée des transporteurs Américains sur le marché intra-européen.

- L'augmentation durable du prix du pétrole :

La compagnie annonce un risque significatif que ses bénéfices puissent être divisés par 2 l'année prochaine. Il semblerait que la compagnie soit mal protégée vis-à-vis de la flambée des cours du pétrole, qui ont atteint plus de 100 dollars le 3 janvier et qu'elle en souffre en 2008. .

L'augmentation du prix du baril entame sa marge de manoeuvre et notamment sa politique tarifaire (Il lui est difficile de répercuter la hausse du prix du pétrole sur ses prix car les clients la choisissent justement en raison de ses tarifs attractifs) donc sa rentabilité : cette augmentation implique un accroissement du coût unitaire (coût par passager transporté) et nécessite une meilleure couverture sur le marché à terme (contrats à terme de Ryanair paraissant insuffisant contre une augmentation durable du prix du baril).

- Une législation omniprésente et pesante :

Le secteur de l'aviation est caractérisé par une législation omniprésente et pesante. Toute modification de celle-ci peut avoir des conséquences coûteuses et perturbantes. Par exemple, l'introduction d'une taxation sur les vols intra européens pourrait affaiblir la demande du

secteur ou des normes environnementales pourraient contraindre les compagnies aériennes à plus de coûts ce qui nuirait au fonctionnement du modèle low cost

Le 6 septembre 2005 de nouvelles lignes directrices durcissant les conditions d'octroi d'aides d'Etat aux aéroports régionaux ont été adoptées par la Commission européenne.

Le document stipule notamment qu'une compagnie ne pourra désormais se voir octroyer d'aides au démarrage dans un aéroport régional.

- La densification du réseau de chemin de fer en UE suite à l'ouverture à la

Concurrence, constitue une alternative au transport aérien. Le Thalys et l'Eurostar sont des moyens de transports très rapides qui présentent certains avantages par rapport à l'avion et plaisent aux voyageurs. Les procédures d'embarquement sont simplifiées, l'espace et le confort séduisent le passager, la mobilité à l'intérieur du train est relativement aisée, l'arrivée dans une gare à proximité du centre ville permet d'éviter les transferts longs et fastidieux... Tant de raisons qui font du TGV, un mode de transport intéressant.

CONCLUSION :

Ryanair est l'une des plus grandes compagnies aériennes low cost. Elle affiche des performances financières et opérationnelles exceptionnelles sur la base de sa politique de cost Containment. Afin de conforter sa place de leader sur le marché, la compagnie s'est lancée dans une stratégie d'expansion de marché. Cependant, cette recherche de croissance effrénée l'expose à des risques de surcapacité en cas de baisse de la demande.

La compagnie incarne une véritable success-story industrielle, voilà une low cost qui est parvenue à faire de l'ombre aux grandes compagnies « historiques » comme British Airways en Angleterre, Lufthansa en Allemagne et Air France en France.

Elle s'est imposée dans le paysage aérien Européen sur le segment des vols à bas coûts et a attiré à elle, une clientèle autrefois cliente des grandes compagnies. Des compagnies qu'elle dénonce voire attaque en justice régulièrement aussi bien pour des raisons juridiques au nom « du respect du consommateur » et de la « concurrence déloyale » que publicitaires.

Ryanair a-t-elle atteint la taille critique et est-elle capable de résister à la concentration du secteur aérien et à la hausse des prix du pétrole ? Il semblerait que oui, mais cela ne va pas sans impact matériel sur le groupe. Les prix vont forcément augmenter sur le prochain exercice et les projets d'augmentation de la flotte de près de 20% pourraient être reportés voire annulés.

BIBLIOGRAPHIE :

➤ **OUVRAGES:**

- **Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts, les turbulences du « lowcost » dans le ciel Européen,** Myriam DECKER, préface de Damien BROUSSOLLE, Economie Transport, Tourisme et Société, Editeur L'Harmattan, 2004

➤ **SITES INTERNET :**

- **Lesechos.fr**
- **La Tribune.fr**
- **Wikipedia.org**
- **<http://fonsek.free.fr>**
- **www.ryanair.com**

➤ **REVUES :**

- ***Science et Vie*, 2003**
- ***L'Express*, 2004**