



Le Modèle Economique de Ryanair 2011

Plongée dans les recettes du succès de la compagnie aérienne

Octobre 2011

RESUME

En novembre dernier, Air Scoop a publié (en anglais) son premier rapport sur le modèle économique de Ryanair. Ce rapport était basé sur des recherches poussées pour comprendre les mécanismes sous-jacents de la compagnie aérienne à bas coût la plus innovante en Europe. C'était également une tentative de dresser un tableau complet du développement de la compagnie aérienne jusqu'à 2010 afin de servir dans les années à venir de travail de référence.

Cette année, Air Scoop publie une version mise à jour du Modèle Economique de Ryanair, et nouveauté, en offre une version en français. Partant de ce qui a été fait l'année dernière, ce rapport a été conçu avec un double objectif à l'esprit : fournir aux lecteurs une synthèse attractive sur le modèle de Ryanair et mettre en lumière les événements-clés de l'année écoulée. En aucun cas, ce rapport ne veut remplacer le précédent sorti l'année dernière. Il se conçoit davantage comme un complément qui fournira à toute personne intéressée par l'industrie du transport aérien à bas coût en Europe des informations sur la compagnie la plus développée sur ce marché.

Ce rapport a été élaboré suivant deux axes. Dans la première partie, l'analyse se concentre sur les sources de revenus et de dépenses de Ryanair. Selon l'entreprise elle-même, si Ryanair s'est développé de manière si rapide, c'est grâce à un mélange efficace de sources de revenus toujours croissantes et de mesures toujours plus importantes de réduction des coûts. Pour cette raison, le rapport de 2011 examine, poste par poste, les stratégies de réduction des coûts et d'augmentation des profits de Ryanair. Des tactiques les plus réputées aux moins connues, le but est de montrer comment Ryanair réussit à gagner de plus en plus d'argent grâce à ses passagers tout en maintenant des prix très attractifs à travers un système de tarification complexe et une multitude de services auxiliaires. L'analyse s'attache également à examiner la gestion souvent mal comprise des actifs de l'entreprise et la manière dont elle a pratiquement neutralisé les coûts habituellement associés aux avions et au personnel, transformant jusqu'aux aéroports en source de revenus.

La seconde partie du document est dédiée à une approche plus analytique de la structure de l'entreprise, fournissant au lecteur une analyse de ce qu'Air Scoop juge être les trois piliers de la compagnie aérienne. Parmi eux, se trouve la stratégie juridique dont la caractéristique principale est l'attitude extrêmement proactive envers ceux qui pourraient menacer, même à distance, le transporteur aérien, que ce soit des clients en colère ou des régulateurs européens. Le deuxième pilier du triptyque, et non le moindre, est la structure financière de l'entreprise elle-même, à travers laquelle la société a optimisé tous ses domaines d'activité, tirant avantage de différents cadres législatifs et fiscaux à travers toute l'Europe. Troisièmement, la composante la plus visible mais peut-être également la moins bien appréhendée du succès de Ryanair, est la communication. L'entreprise, surtout à travers son charismatique PDG, Michael O'Leary, a réussi à être présente quasiment quotidiennement dans toutes les formes de médias. Que ce soit en bien ou en mal, on parle de Ryanair et son nom s'imprime dans l'esprit des clients et sur tous les kiosques.

A travers cette analyse multifacette mettant en avant les forces et faiblesses, reconnues ou cachées, de la compagnie à bas coût la plus célèbre d'Europe, Air Scoop espère fournir à ses lecteurs un aperçu utile de la situation de Ryanair en 2011.

TABLE DES MATIERES

RESUME	2
TABLE DES MATIERES.....	3
PARTIE 1: Comment Ryanair a changé le quotidien des transporteurs aériens	4
A – Vendre des billets et davantage	5
1- Les billets : les recettes pour atteindre un prix aussi bas	5
2- Les revenus auxiliaires : comment ajouter des recettes à la vente du billet.....	11
B – Transformer des coûts en revenus	17
1- Avions : comment transformer le bien le plus cher en une affaire	17
2- Personnel: des ressources humaines, des revenus humains.....	23
3- Aéroports: être payé pour voler de nulle part vers nulle part	29
PARTIE II : Les trois piliers du modèle de Ryanair	34
A- Juridique, finances et communication : le triptyque sacré de Ryanair	35
1- La stratégie juridique de Ryanair	35
2- Les relations financières du groupe Ryanair.....	38
3- La communication de Ryanair : faire parler de soi, quel que soit la manière	44
B- Limites du modèle économique de Ryanair	46
1- Maintenance et sécurité : des dépenses incompressibles ?	46
2- Perspectives : problèmes potentiels et évolution pour Ryanair	50
3- Mise en perspective.....	54
Références	57

PARTIE 1: Comment Ryanair a changé le quotidien des transporteurs aériens

A – Vendre des billets et davantage

1- Les billets : les recettes pour atteindre un prix aussi bas

La structure des prix : le système de tarification traditionnel et celui de Ryanair

Le prix de base des billets de Ryanair obéit à une structure simple, même si elle peut évoluer à travers des processus complexes d'optimisation de prix pour maximiser le remplissage de l'avion et les recettes provenant des passagers. Contrairement au système des compagnies aériennes traditionnelles et des grands noms du secteur, la société irlandaise a choisi un système simple de tarification.

Le système traditionnel de tarification implique que « fondamentalement, chaque vol doit être payé par exactement le prix d'un billet mais que le prix d'un billet peut couvrir plus d'un vol. Plusieurs billets peuvent être combinés pour payer tous les vols d'un voyage. L'industrie du transport aérien utilise le terme de Unité Prix (UP)¹ pour faire référence au prix d'un billet et aux vols qu'il couvre² ». Un billet peut être composé de plusieurs unités prix pour former un voyage cohérent et vendable. Certaines restrictions peuvent s'appliquer comme l'obligation d'avoir au moins un samedi entre le vol aller et le retour.

Cela a pour conséquence un système incroyablement complexe de tarification chez les compagnies aériennes traditionnelles et un manque de transparence pour les clients.

Plusieurs concurrents à bas prix ont un système de tarification différent. Du fait que des entreprises comme Ryanair s'appuient sur un système point-à-point et non sur un système de hubs, elles ne peuvent offrir des vols connectés les uns aux autres. Ryanair a donc décidé de tourner cette situation à son avantage et d'offrir des billets simplement tarifés du point A au point B, évitant la tâche de devoir élaborer des structures complexes de tarification des billets et permettant à la compagnie de rejeter toute responsabilité pour un vol manqué tout en ayant la possibilité d'utiliser de manière intensive ses avions et ses équipages.

En fait, la politique de prix des compagnies à bas prix s'oppose à celle des entreprises traditionnelles pour des raisons supplémentaires :

- les compagnies aériennes à bas prix n'offrent qu'une seule classe et aucun supplément gratuit aux passagers, laissant le prix être le seul facteur de décision pour les clients
- elles vendent généralement des billets allers, forçant leurs clients à acheter le billet retour séparément (permettant ainsi de maximiser les frais annexes)
- elles n'offrent pas de promotions de dernière minute mais forcent plutôt leurs clients à acheter les billets longtemps à l'avance pour avoir le meilleur prix

Gonfler les prix via les taxes et les frais

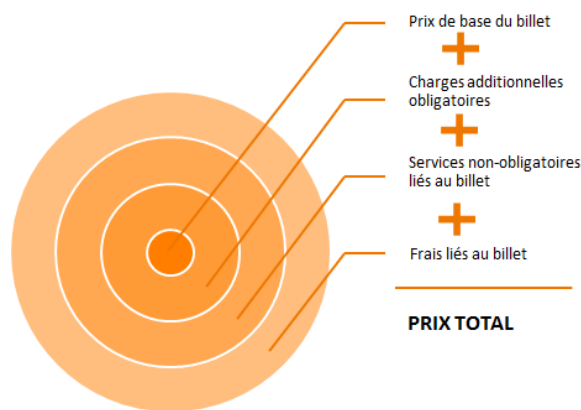
A cause de ces différences de philosophie, les compagnies aériennes à bas coût ont une approche de la tarification complètement différente des compagnies traditionnelles. Ryanair en particulier semble viser le prix de billet le plus bas. Il n'est d'ailleurs pas surprenant que l'entreprise soit parfois appelée « l'autobus du ciel »³ ; Ryanair voulant devenir l'équivalent aérien du bus.

Mais tout ce qui est rare a un prix, même quand ce quelque chose est prétendument bon marché. Pour que Ryanair puisse compenser ce qu'il ne gagne pas en revenus, il doit générer le maximum de dépenses de la part de ses clients. Il y arrive par deux moyens : les frais divers et charges s'ajoutant

au prix du billet et les revenus auxiliaires. Même si la distinction peut paraître purement artificielle, les frais divers et charges liés au billet pouvant être compris comme étant auxiliaires, la compagnie s'appuie sur cette distinction dans sa comptabilité.

En regardant un billet de Ryanair, il apparaît rapidement que derrière le prix affiché, il existe un large nombre de frais divers, souvent ajoutés à la dernière minute, parfois évitables (pour un petit nombre de clients) ou représentant juste ce que les clients s'attendraient à voir inclus dans le prix du billet d'une compagnie aérienne traditionnelle. Ces frais et charges additionnels peuvent être représentés par une succession de cercles entourant le prix du billet affiché, chacun s'ajoutant au fur et à mesure. Plus le cercle est éloigné du centre, plus les dépenses qu'il représente sont évitables.

Ces quatre couches de frais forment un système complexe de contraintes destinées à faire augmenter les dépenses des passagers en les exposant à des règles et des taxes difficilement évitables. Elles ont les caractéristiques suivantes :



Structure des charges et frais compris dans le prix total d'un billet

1° Prix de base du billet : il correspond au tarif de base que Ryanair facture, et affiche, pour un aller simple

2° Charges additionnelles obligatoires : ce sont les charges liées directement au billet ou au fait de voyager. Ces charges ne peuvent pas être évitées par les voyageurs, exception faite des billets au rabais ou des promotions exceptionnelles

3° Services non-obligatoires liés au billet : ce sont les frais et les dépenses que la plupart des passagers ne vont pas éviter car ils sont directement liés au fait d'acheter le billet

4° Frais liés au billet : ce sont les pénalités auxquelles les passagers s'exposent quand ils ne suivent pas les règles, complexes, du processus d'achat et d'utilisation des billets de Ryanair

Déterminer les meilleurs prix : un système de tarification fondé sur le remplissage

Comme les compagnies aériennes à bas prix ne peuvent pas tirer parti d'un système de classe à bord des avions ou de programmes de fidélité et qu'elles se battent pour réduire les coûts, elles misent fortement sur des techniques appelées « tarification dynamique »⁴. Comme le dit la compagnie aérienne irlandaise dans son rapport annuel : « les tarifs à prix réduit de Ryanair dépendent du remplissage dans le sens où Ryanair alloue un nombre spécifique de sièges sur chaque vol pour chaque catégorie de tarif pour ajuster la demande anticipée de sièges à chaque niveau de tarification débouchant sur l'heure de vol. Ryanair rend généralement ses billets les moins chers accessibles en allouant une majorité de ses sièges au tarif le moins cher. Le management croit que ses tarifs sans plancher ainsi que l'achat de billets à l'avance sont attractifs à la fois pour les voyageurs d'affaires et les touristes »⁵.

Ce que le terme « remplissage » veut dire, c'est que le prix des billets est sujet à des ajustements suivant le nombre de sièges disponibles. De manière générale, alors que la date de départ se rapproche et que le nombre de sièges diminue, les prix ont tendance à augmenter en proportion.

L'augmentation peut être de plusieurs fois le prix du billet le plus bas initialement mis en vente pour ce voyage si la compagnie aérienne considère que la demande est forte pour le vol.

En ce qui concerne ce modèle, les prix peuvent être représentés sur un graphique avec en abscisse le temps et en ordonnée le prix sous la forme d'une courbe hyperbolique (ayant la forme d'un J) avec des prix augmentant de manière exponentielle au fur et à mesure que le taux de remplissage grimpe. Il faut noter que ce phénomène n'est pas le fruit d'un mécanisme aveugle de l'offre et de la demande basé sur la rareté d'un produit mais plutôt un processus de réflexion attentive marqué de bonds dans la courbe indiquant des augmentations de tarifs ponctuelles suivies de rapides baisses et stabilisations pour essayer de maximiser le rendement⁶.

De la même manière, il a été remarqué que les compagnies aériennes à bas coût ajustent le moment de la mise en vente de leurs billets en fonction de la demande anticipée et de la capacité du segment. Si la demande anticipée est élevée (et donc qu'une large proportion de passagers seront prêts à payer plus que le prix moyen) et que la capacité est faible, alors la compagnie aérienne a tout intérêt à attendre avant de mettre en vente ses billets, permettant alors une augmentation plus importante de la courbe de la demande et un plus grand nombre de passagers payant pour le même service. A l'opposé, si la capacité est raisonnable et que la demande n'est pas satisfaisante en proportion, le transporteur aura intérêt à mettre en vente ses billets longtemps à l'avance pour augmenter ses chances de remplir l'avion au maximum.

Un autre facteur à prendre en compte dans la détermination des prix pour Ryanair est le taux d'occupation de la route. Il a été prouvé que sur les routes où Ryanair est le seul transporteur, les prix tendent à être moins élevés en moyenne. La raison pour un tel phénomène qui paraît illogique est le fait que les routes sur lesquelles Ryanair a le quasi-monopole sont souvent situées entre deux aéroports mineurs, parfois excentrés des grands centres d'activité. Des prix plus bas sur ces routes sont alors utilisés pour stimuler la demande et la faire croître⁷. A l'inverse, les prix de Ryanair sont relativement insensibles à la forte concurrence sur une route donnée, la seule différence de stratégie étant que des billets réservés à l'avance tendent à bénéficier de rabais plus importants⁸.

Enfin, il faut noter que les compagnies aériennes à bas coût sont disposées à faire des rabais pendant la période creuse, à savoir le milieu de semaine, et à maintenir un prix de base plus élevé pour les vols ayant lieu le week-end ou pendant les vacances. Une approche plus fine révèle que les vols partant très tôt ou très tard dans la journée peuvent être vendus à un prix légèrement plus bas que les vols partant à des horaires plus pratiques. De manière générale, la stratégie de fixation de prix de Ryanair fait apparaître que, contrairement aux compagnies traditionnelles, l'entreprise a fait du prix son premier moyen d'attraction des passagers. Ceci est cohérent avec une approche à bas prix de l'industrie du transport aérien.

De plus, en 2011, des rumeurs sont apparues sur le fait que Ryanair pourrait avoir mis en place un système de traçage sur son site internet, permettant une augmentation automatique des tarifs alors que les internautes regardent jour après jour le prix des billets⁹. Une telle approche semblerait cohérente avec une tentative d'« éduquer » les consommateurs et les pousser à acheter de bonne heure pour bénéficier de meilleurs prix. Cependant des recherches indépendantes et des tentatives de reproduire la même augmentation de prix se sont révélées infructueuses¹⁰, faisant plutôt pencher la balance pour un souci dans le système de réservation (que ce soit venant du site de Ryanair ou des utilisateurs) plutôt que pour une utilisation délibérée des cookies par Ryanair.

La vente sous condition : la construction du prix minimum par Ryanair

Des prix plus bas ne génèrent pas forcément des revenus croissants et la compagnie doit s'appuyer sur des charges additionnelles pour gagner davantage d'argent de ses clients. Par conséquent, le prix affiché ne correspond souvent pas au prix final du billet.

Ces frais supplémentaires peuvent être évités en de très rares occasions, à savoir lors de promotions (les tickets à 1 € et 9 € sont connus pour faire éviter de telles charges, les autres offres comprennent ces charges supplémentaires). Utiliser de telles techniques pour mettre en avant des prix bas a souvent été décrié à la fois par les consommateurs et les régulateurs¹¹.

Les charges gouvernementales et redevances aéronautiques : regroupent plusieurs types de charges décidées par l'Etat. Elles dépendent du trajet du voyage ou du pays de domicile de l'acheteur.

Si le passager part d'un aéroport anglais, il devra s'acquitter de la taxe par passager aérien britannique (Air Passenger Duty ou APD en anglais). Cette taxe dont le but est de réduire les émissions de CO₂ a été augmentée plusieurs fois depuis 2006 et a été récemment restructurée. A ce jour, le site de Ryanair indique que la taxe APD s'élève à 12 £ par passager et par trajet pour un vol domestique (soit 24 £ pour un voyage aller-retour) et à 12 £ pour un vol partant du Royaume-Uni vers l'Europe¹². Cependant, l'administration fiscale et douanière britannique (Her Majesty's Revenue and Customs) indique que ce taux ne s'applique qu'à la classe de sièges la plus basse et seulement pour des vols ayant lieu dans la Bande A (de 0 à 2000 miles)¹³. Si Ryanair étend la portée de ses voyages, il s'exposera à des taxes et des charges plus élevées.

Le site web de Ryanair spécifie également que suivant le pays de départ du vol, les passagers s'exposent à plusieurs taxes gouvernementales suivant les réglementations locales¹⁴. Par exemple, en France, les passagers seront redevables de la taxe de l'aviation civile qui s'élève à 4,17 € par passager partant de France vers un pays européen et à 7,49 € pour un pays non-européen¹⁵. Il faut noter que, suivant la politique interne de Ryanair et la loi irlandaise, les taxes sont la seule partie du prix du billet qui est remboursable. Cela arrive peu fréquemment car la compagnie aérienne charge des « frais d'administration » qui sont systématiquement supérieurs à la valeur de la taxe¹⁶.

Les redevances aéronautiques sont, comme indiquées sur le site internet de l'entreprise des « frais prélevés par les autorités aéroportuaires à une compagnie aérienne pour l'utilisation de terminaux, de pistes d'atterrissage, de services d'urgence, d'aménagements de sécurité, etc. Dans certains cas, ces frais incluent également le coût de traitement des passagers et des services d'escale. Ces frais non remboursables s'appliquent à chaque passager et varient d'un aéroport à l'autre. »¹⁷. Ryanair est connu depuis longtemps pour sa lutte, incessante, avec les aéroports contre ces redevances. Avec une base de clients en constante augmentation qui a donné à l'entreprise de plus en plus de poids pour négocier avec les aéroports au cours des années, la compagnie aérienne est devenue de plus en plus audacieuse dans ses actions, boycottant l'aéroport de Dublin pour protester contre l'augmentation des redevances et des taxes gouvernementales¹⁸. De plus, on ignore si les rabais obtenus des aéroports bénéficient directement aux passagers.

Supplément d'assurance aviation : inclut différents frais facturés pour couvrir les événements exceptionnels auxquels la compagnie peut avoir à faire face¹⁹.

Peu de temps après l'évènement du 11 Septembre, Ryanair créa le supplément d'assurance aviation. De fait, les attaques terroristes du 11 Septembre 2001 ont participé à la diffusion de l'idée que les avions étaient moins sûrs que ce qu'on pensait et les prix des assurances augmentèrent considérablement l'année suivante. Pour compenser cette flambée des prix, Ryanair introduisit cette charge. A l'origine, la taxe était de 1,85 £ par passager et par vol mais en 2006, elle subit une hausse

de 70% pour atteindre 3,15 £. Elle est maintenant de 5,99 € (ou 5,22 £ au cours de conversion actuel) selon le site internet de Ryanair²⁰. Cette taxe a été dénoncée²¹ comme ne correspondant pas aux véritables variations du prix des assurances puisque les prix ont diminué de manière constante depuis septembre 2001. En 2006, le transporteur irlandais s'est défendu en indiquant que cette taxe couvrait les pertes générées par une sous-estimation de la taxe au départ. Reste à déterminer si dix ans plus tard, l'entreprise n'a pas fini de compenser cette perte proclamée.

PRM (Passagers à Mobilité Réduite) : A l'origine dénommée "taxe sur les fauteuils roulants", cette taxe a été modifiée dans le cadre de la transformation des taxes et tarifs de Ryanair en 2011.

La taxe sur les fauteuils roulants a été créée après que Ryanair ait perdu un procès contre Rob Ross en 2004. En 2002, M. Ross, souffrant de paralysie cérébrale et d'arthrite dut payer 18 £ pour une chaise roulante car il n'était pas capable de marcher jusqu'au comptoir d'embarquement. Ryanair affirma que ce n'était pas de sa responsabilité mais de celle de l'aéroport de s'assurer que les passagers handicapés pouvaient rejoindre l'avion. M. Ross poursuivit la compagnie aérienne et se vit attribuer une compensation de 1 336 £ après que la cour estima que, même si les aéroports facturaient aux compagnies aériennes l'utilisation de fauteuils roulants, il était discriminatoire envers les personnes handicapées de leur faire payer ce coût²². Suite à cette décision et à la perte en appel de Ryanair, l'entreprise décida de mettre en place une charge de 0,50 € (ou 0,44 £) par passager et par vol pour compenser le coût encouru par le fait de proposer des fauteuils roulants à ses passagers handicapés²³. Le montant de cette taxe est fortement critiqué et considéré comme exagéré (en considérant que l'entreprise transporte 73 millions de passagers par an, la taxe lui ramène plus de 30 millions d'euros supplémentaires) relativement au coût estimé de mise à disposition de fauteuils roulants pour les personnes handicapées. L'entreprise concurrente easyJet estime qu'un tel service ne coûte pas plus que 10 centimes de livre par passager. Les militants en faveur des handicapés dénoncent la manière dont l'entreprise tire parti de ses clients handicapés²⁴.

La taxe EU 261 : également appelée frais de retard/d'annulation²⁵ et d'un montant de 2 € (ou 2 £), cette taxe a été introduite en avril 2011 après que la compagnie aérienne a été forcée de payer des compensations pour les annulations de vols même en cas de force majeure (comme ce fut le cas lors de la crise du volcan islandais en 2010). La directive européenne EU 261 existe depuis plusieurs années mais Ryanair a déclaré que les dépenses élevées liées à cette obligation d'indemnisation en 2010 l'ont forcé à mettre en place cette taxe²⁶. Plusieurs commentateurs et rivaux l'ont vu comme un moyen à peine détourné de compenser la hausse des coûts de carburant²⁷.

Tout est optionnel : générer des revenus grâce aux services annexes

Un troisième niveau de revenus est créé par les services supplémentaires non-obligatoires. En fait, Ryanair utilise la vente de billets pour générer des bénéfices supplémentaires. Ils ne sont pas considérés par la compagnie aérienne comme des revenus auxiliaires même si du point de vue strict du vocabulaire ils pourraient l'être. Les clients sont confrontés à ces charges supplémentaires lorsqu'ils achètent leurs billets. Si certaines charges sont difficiles à éviter, d'autres sont des options à cocher.

Au-delà du prix du billet, des taxes gouvernementales et aéroportuaires, des taxes relatives aux fauteuils roulants et à la directive EU 261, il existe quatre types de postes pour lesquels les clients de Ryanair peuvent payer lorsqu'ils achètent leurs billets et que la compagnie aérienne ne considère pas comme des revenus auxiliaires :

- l'enregistrement sur internet
- la conversion dynamique de devises
- l'embarquement prioritaire
- la confirmation par SMS

L'enregistrement sur internet / les coûts administratifs : une charge de 6 € / 6 £ est appliquée aux passagers qui achètent leurs billets en ligne. Jusqu'au 1^{er} mai 2009, les passagers avaient la possibilité de régler cette option en ligne ou à l'aéroport. Jusqu'en 2008, quand l'enregistrement sur internet était encore gratuit, les passagers réglèrent 2 £ à l'aéroport. En 2008, la compagnie aérienne augmenta la taxe payable à l'aéroport à 3 £ pour « valoriser l'enregistrement gratuit sur internet »²⁸. Progressivement, elle a augmenté cette charge pour des enregistrements en et hors ligne jusqu'à l'annonce qu'à partir du 1^{er} mai 2009, elle fermerait ses comptoirs d'enregistrement²⁹ pour forcer ses passagers à s'enregistrer en ligne³⁰. Depuis, l'enregistrement sur internet représente un coût de 6 € par passager et par vol qui est appliqué sur l'ensemble des billets à l'exception des promotions pour des billets gratuits, à 1 € ou 9 €. S'enregistrer auprès de la compagnie aérienne à travers son centre d'appel revient à 20 €. Ne pas s'enregistrer en ligne génère une charge supplémentaire de 40 € à l'aéroport, en plus des 6 € déjà payés automatiquement lors de l'achat en ligne du billet.

La conversion dynamique de devise : est une conversion automatique d'un item facturé en euro dans la devise d'origine du client. La conversion de devise est une nécessité pour les clients venant de pays situés hors de la zone euro. Mais c'est généralement un service offert par la banque qui fournit la carte de crédit utilisée pour régler la transaction. La conversion dynamique de devise est un service qu'offre Ryanair se réservant tous les gains provenant de la variation de devises. La conversion dynamique a permis à Ryanair de gagner des montants très importants grâce à ses clients britanniques³¹. Elle est offerte comme une option, Ryanair revendiquant les meilleurs taux de conversion. En réalité, les taux de change proposés par Ryanair tendent à être 6 à 7% plus élevés que les taux moyens proposés par les banques³².

L'embarquement prioritaire : c'est une option proposée aux passagers qui souhaitent être les premiers à embarquer dans l'avion. Quand Ryanair a commencé à se tourner vers le modèle low-cost, il a rapidement abandonné les sièges réservés car ils génèrent des coûts supplémentaires d'organisation et ralentissent le processus d'embarquement. A la place, la compagnie aérienne a opté pour un système où les passagers choisissent leur siège au fur et à mesure qu'ils montent dans l'avion, comme ils le feraient dans le bus ou le métro. Mais la compagnie aérienne a pressenti que les passagers voyageant en groupe seraient prêts à payer pour avoir un peu plus de chances d'être assis les uns à côté des autres. Elle commença donc à vendre des billets avec l'option « embarquement prioritaire ». Cette option coûte 5 € par passager et par vol lorsqu'elle est achetée sur le site internet de Ryanair et 6 € par le centre d'appel. Des critiques ont été émises relatives à plusieurs points. Tout d'abord, le nombre maximum de billets vendus sur un vol avec une option « embarquement prioritaire » est de 90. Sachant qu'un Boeing 737-800 exploité par Ryanair compte 189 sièges, cela représente près de 50% des passagers achetant potentiellement l'option embarquement prioritaire, rendant par conséquent pratiquement nuls les bénéfices supposés d'être parmi les premiers à monter dans l'avion³³. De plus, le fait est que dans certains aéroports, l'embarquement prioritaire peut être complètement inutile puisque les passagers ayant cette option seront les premiers à monter dans le bus, et par conséquent les derniers à monter dans l'avion³⁴. Enfin, il a été plusieurs fois rapporté que l'embarquement prioritaire n'était pas respecté car les membres d'équipage étaient sous une pression telle de diminuer le temps d'immobilisation de l'avion au sol que les passagers prioritaires étaient embarqués par la porte avant, les autres passagers accédant à l'avion par la porte située à l'arrière³⁵.

Ryanair a récemment lancé un service comprenant l'embarquement prioritaire et un siège pré-réservé sur quelques routes à un coût de 10 € par passager et par vol³⁶. Les sièges disponibles à la réservation sont les deux premiers rangs (pour une sortie de l'avion plus rapide à l'arrivée) et les deux rangs situés au niveau des issues de secours (pour un confort plus important).

La confirmation par SMS : en choisissant cette option, les passagers ont la possibilité de recevoir un message sur leur téléphone portable confirmant la réservation de leur voyage. Cette option revient à

1 € par passager et par vol et est présentée au client à la fin du processus de réservation. Cette option a été rendue quasiment inutile depuis la généralisation forcée de la réservation en ligne³⁷.

Le parcours du combattant : gagner de l'argent sur l'absence de remboursement

Une étude approfondie des recettes de Ryanair montre que l'entreprise ne fait pas simplement de l'argent sur les services supplémentaires qu'elle vend et sur la réduction des coûts, elle gagne également de l'argent sur les erreurs que font ses clients. Des commentateurs ont souvent comparé le système de règles et de taxes de Ryanair à un véritable parcours du combattant. L'entreprise a une forte culture dans laquelle elle impose ses règles et pénalise les clients qui ne suivent pas sa politique. Une telle culture explique bon nombre des critiques émises par des clients mécontents et insatisfaits qui ont été confrontés à ce système. Mais il faut garder à l'esprit que cette politique présente un avantage économique : en adoptant une position refusant ouvertement le remboursement et l'aide aux clients en difficulté, la compagnie aérienne à la fois gagne de l'argent et évite les complications que rencontrent les autres compagnies liées à la gestion de clients en colère.

Autour de la vente de billets et de l'enregistrement, Ryanair a mis en place une série de restrictions pour éviter les comportements contraires à sa politique de la part des passagers et leur facture des suppléments s'ils n'obéissent pas à sa politique. Ces suppléments peuvent être classés dans trois catégories, chacune correspondant à un type de règle.

Enregistrement à l'aéroport : à compter du 1er mai 2009, l'enregistrement doit être fait en priorité en ligne. Même si l'enregistrement en ligne est déjà réglé (un coût de 6 €), ne pas être en capacité de fournir à l'aéroport un billet enregistré entraînera un supplément de 40 € (par passager et par vol) pour réimpression de la carte d'embarquement³⁸.

Frais de modification de vol : il est très fréquent pour les compagnies aériennes que certains de leurs passagers ne puissent pas prendre leur vol. La plupart des compagnies aériennes offrent une option de modification de vol, généralement à la condition que le changement soit fait suffisamment à l'avance. Ryanair propose également ce service mais contre un supplément de 50 € si le changement est effectué en ligne et de 75 € par le centre d'appel³⁹. La raison pour cela est qu'avec un coût moyen de billet de 45 €, la compagnie parie que les passagers préféreront réserver un autre vol plutôt que de le modifier. Sachant qu'elle ne propose pas de rembourser les billets⁴⁰ qu'elle vend, cette pénalité peut être interprétée comme une source directe de recettes pour l'entreprise.

Frais de modification de nom : Ryanair a une politique très stricte en ce qui concerne les informations personnelles et les documents d'identification. Même pour un vol domestique ou un vol entre deux pays dont les services d'immigration ne l'exigent pas, les passagers doivent présenter un passeport ou une carte d'identité. Si un passager ne peut présenter un document d'identification reconnu par l'entreprise, il ne pourra pas monter à bord de l'avion⁴¹. De plus, ne pas être capable de fournir à la compagnie aérienne les informations correctes (par exemple se tromper dans l'orthographe d'un nom ou ne pas taper correctement une date⁴²) entraînera des frais de modification de nom dont le prix varie de 110 € si la modification est faite en ligne à 160 € si la modification est faite à l'aéroport ou au travers du centre d'appel⁴³.

2- Les revenus auxiliaires : comment ajouter des recettes à la vente du billet

Selon le dictionnaire de l'Académie Française, auxiliaire signifie « Qui aide, qui seconde ; qui apporte son concours⁴⁴ ».

Par conséquent, les revenus auxiliaires peuvent être considérés comme des revenus secondaires puisqu'ils ne font pas partie du métier principal de l'entreprise et ne peuvent donc pas être considérés comme stratégiques. Ryanair considère les revenus auxiliaires de la même manière que le billet : il a renversé la situation et a fait l'opposé de ce que les compagnies aériennes traditionnelles faisaient. Pour Ryanair, les revenus auxiliaires sont une composante essentielle de son métier et sont au centre de la stratégie de l'entreprise. Selon les résultats annuels de Ryanair en 2011, les revenus auxiliaires représentent 11,12 € par passager (10,22 € en 2010) et 22% du chiffre d'affaire total de l'entreprise (802 millions d'euros pour un total de 3,630 milliards d'euros).

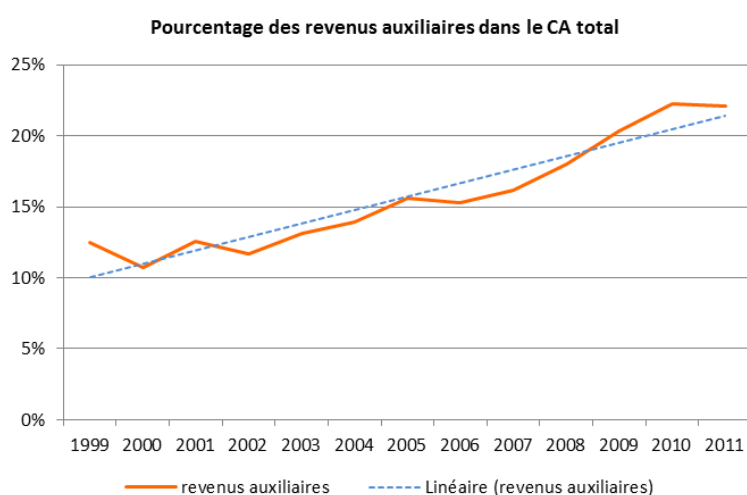
Dans l'industrie du transport aérien, les revenus auxiliaires ont été introduits par la première compagnie à bas prix, Southwest Airlines. A cette époque, le marché américain était composé de compagnies aériennes offrant des services groupés (repas et boissons, film pendant le vol, bagage en soute...). La compétition entre les entreprises était frontale et les gains de parts de marché marginaux.

Southwest Airlines est arrivé sur le marché avec un modèle économique différent basé sur des prix bas pour attirer les clients, des routes de point à point et des temps d'immobilisation au sol réduits. Les services qui étaient auparavant proposés de manière groupée ne l'étaient plus permettant de maintenir la rentabilité de la compagnie aérienne malgré le prix peu élevé de ses billets, créant par la même le concept de revenus auxiliaires dans le secteur aérien.

La stratégie de Ryanair est de réduire le prix de ses billets au maximum pour attirer les clients. Pour se faire, chaque service (par exemple les bagages en soute, les boissons ou la nourriture) est supprimé du prix du billet et payé en extra par le passager. L'entreprise a acquis une telle réputation de tout faire payer qu'elle l'utilise comme un moyen de communiquer. Peu de jours se passent sans qu'une nouvelle annonce soit faite sur le paiement d'un nouveau service comme par exemple l'utilisation des toilettes⁴⁵.

Les revenus auxiliaires ne sont pas limités aux dépenses faites par les passagers pendant le vol. Ils comprennent également les bagages mis en soute, les réservations d'hôtel ou de véhicule, la vente de publicité sur le site internet de l'entreprise...

Tout est revenu auxiliaire



En 2011, les revenus auxiliaires de Ryanair était de 802 millions d'euros, c'est-à-dire 22% du chiffre d'affaire total de l'entreprise, leur poids augmentant constamment depuis 1999. Les revenus auxiliaires ne sont finalement peut-être pas aussi secondaires que veut bien le dire la définition. Quand nous regardons leur importance et la manière dont Ryanair les met en avant sur la page d'accueil de son site internet, nous comprenons qu'ils sont cruciaux pour assurer la rentabilité de l'entreprise.

Dans le rapport annuel 2010 de l'entreprise, les revenus auxiliaires sont rangés dans quatre catégories :

Type	Description	Revenus 2008	Revenus 2009	Revenus 2010
Achat planifié (hors vol)	services liés à la prestation de vol (billet de bus ou de train, réservation d'hôtel, supplément bagage - les bagages enregistrés étant comptés comme des revenus passagers)	334 580 000 €	425 808 000 €	436 600 000 €
Location de voiture	lié au contrat exclusif de Ryanair avec Hertz	25 266 000 €	32 172 000 €	29 900 000 €
En vol	vente pendant le vol de boissons, nourriture et autres marchandises	73 314 000 €	83 196 000 €	86 500 000 €
Revenus tirés d'internet	revenus provenant du site ryanair.com (à l'exception de la location de voiture et de la vente de billets d'avion)	54 970 000 €	56 921 000 €	83 600 000 €

Achat planifié (hors vol)

Ces revenus sont liés à toutes les activités inhérentes au vol comme les billets de bus pour se rendre à l'aéroport, la réservation d'hôtel, les suppléments bagage.

Le supplément bagage : ces revenus sont considérés par la société de consulting IdeaWorks comme la plus grande source de revenus auxiliaires⁴⁶. Le prix du billet de Ryanair ne comprend aucun bagage en soute. Les prix des bagages enregistrés varient suivant la date du voyage (haute saison et hors haute saison) et suivant la manière dont le passager réserve ce service (par l'intermédiaire du site internet, du centre d'appel ou à l'aéroport) :

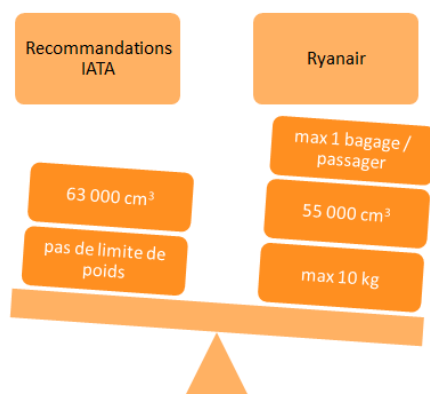
	poids	sur le site internet de Ryanair				par le centre d'appel ou à l'aéroport			
		haute saison (1)		hors haute saison		haute saison		hors haute saison	
		prix standard	prix spécial (2)	prix standard	prix spécial	prix standard	prix spécial	prix standard	prix spécial
1er bagage	max. 15kg	20	25	15	20	50	55	45	50
	max. 20kg	30	35	25	30	50	55	45	50
2nd bagage	max. 15kg	40	45	35	40	80	85	70	80
Frais d'excédent de bagage	par kg	non applicable		non applicable		20		20	
Matériel de puériculture	max. 20kg	10		10		20		20	
Équipement sportif	max. 20kg	40		40		50		50	
Instrument de musique	max. 20kg	40		40		50		50	

les prix s'entendent par vol

les prix sont en euros et en livres sterling

(1) du 1er juin au 21 septembre et du 21 décembre au 4 janvier

(2) vols à partir et vers Kos, Rhodes, Volos, Larnaca et les îles Canaries (à l'exception des vols intérieurs espagnols)



Comme Ryanair n'est pas membre de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), la compagnie aérienne peut imposer ses propres standards, plus restrictifs, sur les bagages à main. Suivant les recommandations IATA, la taille maximum d'un bagage cabine est de 56 cm x 45 cm x 25 cm alors que Ryanair oblige ses passagers à avoir un bagage à main limité à 55 cm x 40 cm x 20 cm. Les avantages sont triples pour l'entreprise :

- cela réduit le poids total des bagages des passagers
- pour les passagers qui ne sont pas au courant de

cette restriction (soit leur bagage ne rentre pas dans le cadre mis à disposition près des comptoirs d'enregistrement ou le passager a un sac à main et un bagage cabine), ils sont obligés de faire enregistrer en soute leur bagage. Cette obligation engendre des revenus supplémentaires pour Ryanair puisque le prix minimum d'un bagage en soute est de 15 €.

- cela crée des revenus supplémentaires puisque Ryanair vend sur son site internet un bagage cabine Samsonite conforme à ses restrictions à un prix de 99 € (un nouveau modèle a été lancé en juillet 2011 avec une augmentation de prix de 25% par rapport à 2010) en même temps que la vente de billets d'avion. Cette dernière source de revenus est comptabilisée dans la catégorie « revenus tirés d'internet »

La réservation d'hôtels : Booking.com est le partenaire de Ryanair pour la réservation d'hôtels. Jusqu'en 2007, le partenaire de Ryanair était Needahotel puis Expedia en 2007-2008. Il n'y a pas d'information disponible sur le contrat liant les deux parties. Cependant, nous pouvons avoir une estimation à partir des déclarations faites par Cendant, le propriétaire de Needahotel, qui a expliqué lors de la rupture de contrat qu'il devait payer 10 millions d'euros à Ryanair⁴⁷.

La réservation d'auberges se fait à travers le site Hostelworld.com (pour les auberges, Bed & Breakfast, propriétés à petit budget) et pour les villas le site Alwaysonvacation, une filiale de Vacation Renter Solutions (où les propriétaires font de la publicité pour leurs villas).

Le transfert par train et autocar : Comme Ryanair décolle et atterrit depuis des aéroports secondaires, les passagers qui ne possèdent pas de véhicule ou qui ne souhaitent pas le laisser sur le parking de l'aéroport doivent trouver un moyen pour se rendre à l'aéroport. Afin d'augmenter ses revenus, Ryanair vend des billets de train et d'autocar sur son propre site web. Alors que le service était géré par Terravision, une entreprise britannique spécialisée dans la connexion des aéroports secondaires aux villes à travers toute l'Europe, depuis 2004, Ryanair a porté plainte contre son partenaire en 2010 pour violation alléguée du contrat marketing, un préjudice de 7 millions d'euros selon le plaignant⁴⁸. A noter, cette méthode est similaire à celle que Ryanair a employé pour rompre son contrat avec Expedia en 2008. Il sera intéressant de suivre cette plainte.

Par conséquent, l'offre de transport par autocar et train de Ryanair est assez limitée cette année par rapport à 2010 : la compagnie vend des tickets pour Stansted, Gatwick, Reus (une base d'opération qui sera fermée en octobre 2011 suite à un conflit sur les subventions) et quelques autres villes en Italie. Les autres types de transferts affichés sont les transferts privés.

L'assurance voyage : l'assurance voyage était auparavant gérée par Axa mais depuis mars 2011, ce service a été repris par UK General Insurance (Ireland) Limited. Cette assurance relève du droit britannique des assurances (même si les passagers ne mettent pas les pieds en Grande-Bretagne lors de leur voyage avec Ryanair).

Les frais relatifs aux cartes de crédit et de débit : au moment du paiement des billets d'avion sur le site de Ryanair, une commission de 6 € par passager et par vol est ajoutée. Jusqu'en septembre 2011, le seul moyen d'éviter ce coût supplémentaire était de régler la transaction avec une carte prépayée Mastercard, carte assez peu répandue en France. A partir du 4 octobre 2011, le seul moyen sera d'utiliser la carte Ryanair Cash Passport, une carte prépayée Mastercard spécifique⁴⁹. Toutes les autres cartes prépayées Mastercard généreront un supplément de 6 € par vol et par passager.

En juillet 2011, Ryanair a été mis à l'amende par l'autorité antitrust italienne à hauteur de 500 000 euros pour pratiques commerciales déloyales. La compagnie a été condamnée pour manque de transparence, inadéquation et manque d'information. En particulier, il était signalé le fait que

Ryanair ne notifiât pas certains coûts supplémentaires et notamment les pénalités liées aux cartes de crédit.

En juin 2011, l'Office of Fair Trading Britannique (bureau des transactions commerciales, équivalent de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) a demandé à Ryanair d'arrêter ses frais bancaires car ceux-ci ne reflétaient pas les coûts réels de transaction et n'étaient pas annoncés d'avance⁵⁰.

Les services de téléphonie mobile : Ryanair offre des services de communication en itinérance en Europe grâce à son partenaire Maxroam depuis mars 2011. Les passagers peuvent acheter une carte SIM prépayée avec un coût annoncé par minute plus bas que la moyenne⁵¹.

La location de voiture

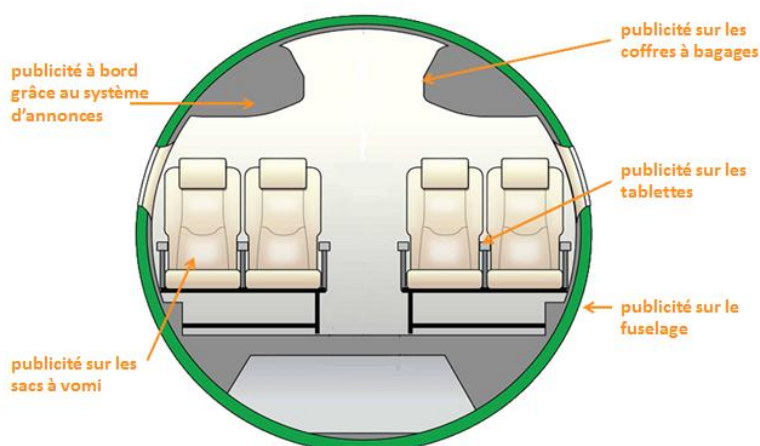
Hertz est le plus fidèle des partenaires de Ryanair (peut être le seul puisque le premier accord commercial entre les deux entreprises remonte à 1998). Les deux entreprises ont signé un accord de 5 ans renouvelable en avril 2009. Ce contrat est basé sur une commission versée pour chaque passager transporté par la compagnie aérienne selon le rapport annuel de Ryanair de 2010⁵².

De fait, en 2007, la location de véhicules a généré un revenu de 23,98 millions d'euros pour 42 millions de passagers transportés alors qu'en 2010, ce revenu était de 29,9 millions d'euros pour 72 millions de passagers (soit une commission de 41 centimes d'euro par passager).

En vol

Boissons, nourriture et marchandises : En cohérence avec son modèle économique, les boissons et la nourriture ne sont pas inclus dans le prix des billets de Ryanair. Cependant la compagnie aérienne est considérée comme l'une des plus chères en ce qui concerne le prix de la restauration en vol⁵³. Les membres d'équipage touchent des commissions sur les ventes effectuées. Pour vendre leurs produits sur les vols Ryanair, les fournisseurs de produits de restauration doivent payer une indemnité par vol effectué.

Ryanair est tellement attaché à ses revenus auxiliaires que l'entreprise a fait payer un passager pour une boisson et de la nourriture après qu'il ait fait un malaise cardiaque. Il est par ailleurs intéressant de noter qu'il n'y avait pas de couverture à bord ni de défibrillateur⁵⁴.



Représentation schématique des espaces publicitaires dans un avion Ryanair

La publicité : Ryanair génère des recettes en plaçant de la publicité sur et dans ses avions. La publicité peut être visuelle ou auditive : dans les magazines (gratuits) de bord, sur les cartes d'embarquement, sur les coffres à bagages, sur les tablettes ou sur le fuselage⁵⁵.

Les revenus tirés d'internet

Les cartes cadeaux : Ryanair vend des cartes cadeaux sur la première page de son site internet. L'utilisation de ces cartes cadeaux est contraignante :

- les coûts administratifs sont de 5€ pour la personne faisant ce cadeau
- la carte doit être utilisée dans les douze mois suivant l'achat
- toutes les cartes ont une valeur faciale multiple de 25 et 50 euros
- si la valeur d'un bon cadeau n'est pas totalement utilisée pour payer un voyage, la différence est perdue. Ainsi si le voyage revient à 32 € et qu'il est réglé avec un bon de 50 €, les 18 € de différence seront perdus

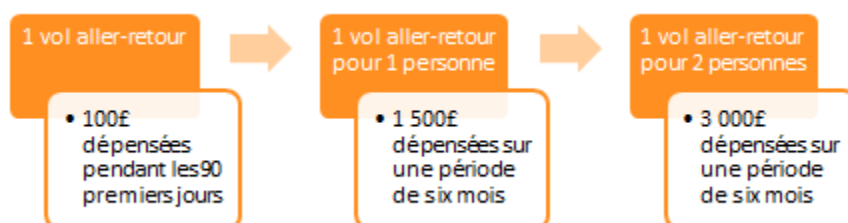
Les cartes cadeaux sont très avantageuses pour la compagnie aérienne puisqu'elles permettent de récolter des revenus en avance, elle fait augmenter le nombre de passagers et du fait de la fraction des bons en 25 € et 50 € les cartes cadeaux génèrent des revenus sans coûts associés pour l'entreprise.

Les revenus provenant du site Ryanair.com : comme Ryanair n'autorise pas de tiers à vendre ses billets et que ses 72 millions de passagers doivent s'enregistrer sur le site internet, le nombre de visiteurs uniques du site internet est élevé, environ 15 millions par mois.

Ryanair monnaye son site internet de deux manières : il offre la possibilité de faire de la publicité sur son site internet et dans la lettre d'information envoyée à ses clients et il génère également des recettes à travers les différents partenariats que nous avons détaillés précédemment, transformant le site internet non seulement en un site internet dédié au transport aérien mais en un site où il est possible d'acheter l'ensemble de ses vacances au rabais. Une bannière animée sur la version italienne du site de Ryanair coûtera pour un mois 387 600 € tandis qu'un simple lien texte sera facturé 120 000 euros à l'année⁵⁶.

Pour les voyageurs réguliers : même s'il n'est pas dans les valeurs de Ryanair de développer la fidélité de ses clients, la compagnie aérienne a lancé en partenariat avec MBNA, GE Money et Banco Santander des cartes de crédit accessibles respectivement à ses clients irlandais (MBNA), suédois et polonais (GE Money) et britanniques (Banco Santander). Les revenus de Ryanair proviennent du nombre de cartes vendues et des revenus générés par l'utilisation de ces cartes de crédits.

Pour le client, l'utilisation de cette carte de crédit lui offrira des vols gratuits sur Ryanair sous certaines conditions. Par exemple, les dépenses sont cumulées sur une période de six mois. L'année est divisée en deux périodes : du 11 décembre au 10 juin et du 11 juin au 10 décembre.



De même que pour les cartes cadeaux, l'utilisation de ces vols gratuits obéit à des contraintes strictes :

- la disponibilité de sièges est limitée
- il n'y a pas de vol possible aux mois de juillet et d'août

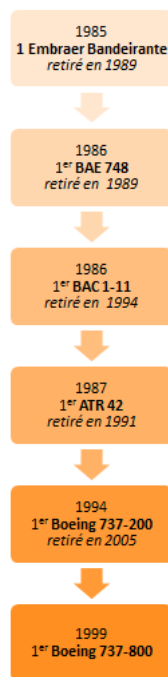
- la validité du billet est de 8 mois à compter de la date d'émission
- le vol doit être réservé un mois à l'avance
- toutes les taxes et frais sont payés par le passager

La carte de crédit de Ryanair ne semble donc pas être si avantageuse que cela à première vue, surtout si l'on prend en compte les contraintes et le fait que l'entreprise fasse de nombreuses promotions, offrant des billets de 0,99 € à 10 €.

En conclusion, les revenus auxiliaires ne sont pas aussi auxiliaires que cela dans la stratégie de Ryanair. La compagnie aérienne fait la promotion d'un billet à bas prix permettant d'aller d'un point A à un point B et monnaie chaque service autour du vol, du bagage mis en soute à la location de voiture. Dans la plupart des cas, le service est sous-traité et mis en œuvre par un partenaire. Ce contrat est basé sur la force de Ryanair : les 15 millions de visiteurs mensuels sur son site internet. Il n'est donc pas surprenant de voir dans une offre d'emploi pour le poste de Responsable vente en ligne (revenus auxiliaires) qu'il est demandé une « expérience dans la valorisation de trafic internet » dans les compétences-clés⁵⁷.

B – Transformer des coûts en revenus

1- Avions : comment transformer le bien le plus cher en une affaire



Quand Ryanair s'est lancé sur le marché du transport aérien entre Waterford et London Gatwick en 1985, il opérait une seule route sur un seul avion, un Embraer Bandeirante de 15 places. Il opère maintenant plus d'une centaines de routes et a plus de 250 avions dans sa flotte. Pendant les 25 dernières années, l'entreprise a étendu sa flotte à un rythme très élevé, passant par différentes stratégies et s'adoptant au contexte global et à ses propres capacités financières pour augmenter sa capacité globale de service.

Lorsqu'il s'agit d'acheter, d'utiliser et de revendre des avions, Ryanair, comme dans tous les autres domaines de son métier, gère consciencieusement les coûts tout en visant constamment la maximisation du profit et de la capacité. Dans ce domaine, l'entreprise s'est créée une réputation de négociateur difficile et de tirer parti au maximum de ses avions, que ce soient des 100 Boeing 737-800 commandés en 2002 ou de son record d'immobilisation au sol de 25 mn dans les aéroports.

Marchander des avions

Une croissance nourrie par des avions : au fil des ans, Ryanair a utilisé plusieurs sortes d'appareils, commençant avec des petits avions de 15 places d'Embraer jusqu'au 189 places des Boeing 737 actuels. Cependant en ce qui concerne les avions, l'histoire de Ryanair peut être divisée en gros en deux époques, la transition se faisant au moment où Ryanair a commencé à acheter des Boeing.

Dans la première partie, Ryanair a suivi une démarche opportuniste que beaucoup de petites compagnies à bas prix suivent. Il a acheté les avions qui convenaient le mieux à ses besoins mais

d'une manière déterminée par le prix, le volume de passagers et ses capacités financières. La compagnie aérienne finit par voler sur différents types d'avions avec des capacités et des exigences différentes.

Tout changea avec l'achat du premier Boeing 737-800 en 1999. Cependant ce changement n'est réellement appréciable qu'à partir de la commande massive de 2002. A cette époque, Ryanair avait déjà acheté 21 Boeing 737-200 et 71 Boeing 737-800. Mais le transporteur avait besoin de davantage d'avions.

L'achat d'avions selon Ryanair : en 2002, Ryanair décida qu'il était temps d'acheter plus d'avions, pas seulement quelques-uns mais beaucoup plus. L'entreprise comptait sur une croissance annuelle de 25% du nombre de passagers et son introduction sur les marchés financiers avait été suffisamment fructueuse pour lui permettre d'avoir une large réserve de trésorerie. Après de longues négociations secrètes avec Airbus et Boeing, Michael O'Leary annonça début 2002 qu'il avait trouvé un compromis avec Boeing pour une centaine d'appareils 737-800 et une option sur 50 appareils supplémentaires à livrer de manière progressive à partir de 2008. Pour l'entreprise, le minutage semblait être le bon et ce pour plusieurs raisons :

- Ryanair était en position de force, atteignant sa vitesse de croisière à la tête du marché du low-cost en Europe
- les attaques terroristes du 11 septembre 2001 avaient déclenché une chute importante de la demande pour des avions neufs ou anciens, mettant sous pression les avionneurs
- Boeing proposait une offre avantageuse avec un rabais estimé à 37%
- les Boeing 737-800 offraient davantage de sièges et un coût par siège moindre que la concurrence
- Ryanair possédait déjà une flotte importante de Boeing 737-800
- Passer à une flotte d'appareils basée sur un modèle génèrerait d'importantes économies d'échelle
- La possibilité d'avoir des livraisons par étapes permettrait à l'entreprise d'alimenter une croissance continue
- L'utilisation à grande échelle de Boeing 737-800 signifierait des pièces de rechange moins chères et un nombre élevé de pilotes disponibles

Bien sûr, ce qui a permis de réellement conclure le contrat fut les conditions financières que Ryanair a réussi à obtenir de Boeing et de CFM (le fournisseur des moteurs). En plus de cela, Ryanair a bénéficié des conditions avantageuses de l'American Export Import Bank qui couvrait 85% de la valeur du contrat, Ryanair n'ayant qu'à payer les 15% restant. Le coût total de la transaction aurait avoisiné les 9,1 milliards de dollars au prix catalogue des appareils. Cependant, la facture a été beaucoup moins élevée pour la compagnie aérienne.

Le PDG de Ryanair, Michael O'Leary, est connu pour être un négociateur chevronné mais lors de la négociation de 2002, il semble s'être surpassé. Ne limitant pas ses discussions à un seul des constructeurs aéronautiques, il dressa Boeing contre Airbus et aurait faxé à chaque avionneur les offres du rival pour faire baisser les prix. Il avait apparemment réussi à faire diviser à Airbus ses prix par deux et était prêt à faire une annonce lorsque Boeing a fait une offre de dernière minute qui lui a permis de remporter le contrat⁵⁸. Plus tard, décrivant la négociation avec Boeing, Michael O'Leary, aurait déclaré « nous les avons violés »⁵⁹.

A cette époque, le contrat a fait grand bruit, illustrant les capacités importantes de négociation de Ryanair et l'opportunité stratégique de son encadrement. Ryanair a été capable de voir que le retournement de conjoncture de l'industrie du transport aérien entamé fin 2001 était temporaire et la compagnie a su en tirer parti. En choisissant d'investir au moment où personne ne le voulait, elle a gagné en pouvoir de négociation, d'autant plus que Boeing faisait face à des difficultés financières

importantes et n'était pas en position de refuser une commande de 100 avions. Finalement, investir à cette période a donné à Ryanair l'élan nécessaire pour tirer parti de la crise du secteur aérien et de suivre effectivement ses prévisions de croissance en étant capable de s'adapter à l'augmentation de la demande en sortie de crise.

Des acquisitions conséquentes

Le contrat Boeing de 2003 : connaissant une croissance plus importante que prévue, Ryanair revint vers Boeing dès 2003 pour modifier son contrat. Il ajouta 25 commandes fermes d'avions 737-800 et une option pour 75 appareils supplémentaires. Grâce à cet ajout, la commande se montait à 250 avions dont la livraison s'étendait jusqu'à 2010, permettant à l'entreprise de terminer la décennie et de maintenir une posture agressive pendant toute la période.

En particulier, Ryanair a réussi à négocier l'extension de contrat aux mêmes conditions financières que la première commande passée un an auparavant. Une fois encore, démontrant la capacité de négociation de la compagnie aérienne, cet épisode met également en lumière l'attitude stratégique et audacieuse dans la manière dont l'entreprise a tiré parti du marché passé l'année précédente.

Le contrat Boeing de 2005 : quelques années plus tard, Ryanair s'est à nouveau tourné vers Boeing. L'entreprise semblait partie pour vouloir assurer sa croissance après 2010 et étendre sa flotte d'appareils. Une fois encore, elle a réussi à négocier sur la base des conditions du contrat précédent tout en augmentant les quantités. Aux contrats de 2002 et 2003 s'ajoutaient 70 commandes fermes et 70 options aux 89 commandes fermes et 123 options restantes.

Ce fut également le dernier contrat négocié avec Boeing. En réalité, il est presque surprenant que Ryanair ait réussi à conserver les prix réduits du premier contrat lors de deux autres puisqu'à cette époque, le climat économique global était meilleur (et le restera jusqu'en 2008). Les seules extensions de contrat eurent lieu à travers des achats ponctuels d'appareils qui étaient listés comme options dans la transaction.

Date d'exercice de l'option	Nombre d'appareils	Date de livraison
Juin 2005	5	Fév 2007 à May 2007
Octobre 2005	9	Sept 2007 à Nov 2007
Juin 2006	10	Mars 2008 à Juin 2009
Août 2006	32	Sept 2008 à Juin 2009
Avril 2007	27	Sept 2009 à Mars 2010
Juin 2008, Septembre 2008, Octobre 2008 and Janvier 2009	30	Juin 2010 à Mars 2011
Décembre 2009	10	Sept 2012 à Nov 2012

Dans une interview récente⁶⁰, Michael O'Leary a indiqué que la compagnie aérienne attendait une livraison de 40 appareils d'ici à mars 2013, ayant ensuite reçu l'ensemble des appareils de Boeing. Cependant, il devrait manquer 60 appareils pour satisfaire la demande.

Une répartition des commandes de Ryanair peut se lire comme suit :

Date de livraison	Contrat Boeing 1998	Contrat Boeing 2002	Contrat Boeing 2003	Contrat Boeing 2005	Cession de 737-800	Nombre total de Boeing 737-800
1999	1					1
2000	4					4
2001	10					10
2002	5					5
2003	8	5				13
2004		18				18
2005		13	14			27
2006		16	9			25
2007		27	1	2		30
2008		21		15	6	30
2009		3		32	17	18
2010				54	3	51
2011				50	10	40
2012 (projection)				25	10	15
2013 (projection)				15	3	12
Total attendu	28	103	24	193	49	299⁽¹⁾

⁽¹⁾ incluant les options exercées comme part du contrat. Les cessions incluent également le Boeing 737-800 endommagé et retiré de la circulation lors de la collision avec un oiseau à Ciampino

Location, vente et cession

Maximiser le rendement des appareils : la stratégie de bail de Ryanair. Ryanair exploite deux types de locations d'appareils. La compagnie offre en continu l'affrètement d'appareils avec équipages (« wet leasing ») sur son site internet. Il s'agit pour les autres compagnies aériennes de louer pour une période de temps donnée (les standards de l'industrie étant relativement courts) un avion et l'ensemble de son équipage, personnel navigant technique et commercial. Cela offre à Ryanair la possibilité d'augmenter son rendement sur les avions peu utilisés.

Le second type de location, et probablement le plus important, que Ryanair emploie est la location des avions sans équipage. Ryanair a acheté quasiment tous ses avions grâce aux garanties offertes par la Export-Import Bank des Etats-Unis (Ex-Im Bank). Autrement, la compagnie aérienne fait appel aux financements aéronautiques (Japanese Operating Leases with Call Options ou JOLCO qui sont comparables à des contrats de location-financement). Au fil des ans, la compagnie aérienne a eu recours à des options de financement plus ou moins exotiques. Elle est entrée dans des contrats de cession-bail pour une part non négligeable de sa flotte et a mis en place des opérations sur dérivés destinées à couvrir les emprunts découlant des acquisitions d'appareils⁶¹. Toutes ces techniques financières ont pour objectif et effet de libérer les flux de trésorerie disponibles et d'aider à équilibrer le bilan à la fin de chaque période. La contrepartie est qu'il place une charge plus importante de dettes sur l'entreprise et accroît son exposition aux variations des marchés financiers.

La cession d'appareils: en moyenne, le cycle de vie d'un Boeing 737-800 est de 23 ans. Comme Ryanair achète des appareils neufs, la flotte de la compagnie aérienne a une espérance de vie encore élevée. Cependant, ceci ne doit pas faire oublier que Ryanair devra au fil du temps renouveler sa flotte. La compagnie qui se positionne comme étant la moins chère a toujours pris soin de souligner que sa flotte était la plus jeune parmi celles de ses concurrents, impliquant par la même qu'elle était la plus sûre.

Depuis qu'elle a eu son premier Boeing 737-800, Ryanair a vendu plusieurs appareils, 45 depuis 2007. Plusieurs facteurs ont motivé ces ventes. Tout d'abord, il est dans l'intérêt de Ryanair de se débarrasser de ses avions les plus vieux pour maintenir un âge moyen de la flotte peu élevé. Le second argument, probablement plus décisif, est la fluctuation des prix des appareils sur le marché

de l'occasion. Des prix en augmentation peuvent permettre à la compagnie de vendre des appareils à un bon prix, parfois peut-être supérieur au coût d'acquisition de départ, permettant une fois encore de réaliser une marge confortable et d'améliorer les résultats annuels.

L'aménagement des appareils : comme pour beaucoup de choses, Ryanair a complètement rationalisé l'aménagement intérieur de ses avions, choisissant d'adopter un seul design pour l'ensemble de sa flotte. Toutefois, l'aménagement repose sur le minimum, retirant beaucoup de choses auxquelles les passagers sont habitués sur les autres compagnies aériennes et n'ajoutant que celles qui peuvent rapporter de l'argent. Dans les faits, la seule chose que Ryanair a ajouté au Boeing 737-800 est les ailettes (*winglets*) que la compagnie a fait installer sur l'ensemble de sa flotte. Avec des coûts de carburant accrus, ces ailettes ont permis à l'entreprise d'améliorer les performances de sa flotte et de réduire sa consommation de carburant, selon son estimation, de 4%.

La configuration des sièges atteint la densité maximale dans un Boeing 737-800 avec 189 sièges, laissant un espace de seulement 75 cm entre chaque rangée de sièges. Evidemment, la rentabilité dépend fortement de l'arrangement intérieur. Par exemple, la plupart du temps, seule la soute à l'avant sera utilisée pour accélérer les temps de chargement et de déchargement. De la même manière, dans le protocole d'accord avec Comac, Ryanair a spécifiquement exigé 199 sièges car passer à 200 sièges aurait obligé la compagnie à rajouter un membre d'équipage. Les sièges ont également été fortement modifiés pour éviter toutes les dépenses superflues : ils ne s'inclinent pas, les fauteuils n'ont pas de pochette, les consignes en cas d'urgence sont imprimées et collées à l'arrière de l'appui-tête. Par conséquent, les magazines de bord et les sacs pour vomissement sont disponibles à la demande.

La compagnie aérienne a également monnayé tous les espaces disponibles à l'intérieur de ses avions, que ce soient sur les coffres à bagages ou lors des annonces à bord. Pendant un temps, ils ont même essayé de faire de la publicité sur les sacs à vomi et le fuselage des appareils.

Les projets spéculatifs incluent : **faire payer les passagers pour les toilettes** : c'est un projet controversé qui refait régulièrement surface dans la presse. Alors qu'il n'y a pas de limitations légales à ce projet, les difficultés techniques en limiteraient grandement la rentabilité

supprimer deux toilettes à l'arrière de l'avion : comme pour l'idée précédente, il n'y a pas de limitations légales qui interdisent de n'avoir qu'un WC à bord d'un avion de 189 places mais cela aurait un effet négatif sur les passagers.

faire voyager les passagers debout sur les courts courriers : au-delà des contraintes légales et techniques (les passagers doivent être attachés au décollage, à l'atterrissage et à tout moment où le commandement de bord l'exige. Des supports permettant aux passagers d'être sanglés debout devraient donc être installés et être capables d'endurer une force de 16G), à ce jour, seuls des concepts de sièges existent et il apparaît qu'il y aurait peu de gains en termes d'espace.

Utilisation des avions : en ce qui concerne l'utilisation des avions, Ryanair utilise plus ou moins les mêmes techniques que les autres compagnies aériennes. Quelques particularités existent, la plupart d'entre elles étant liées au faible temps d'immobilisation de l'appareil au sol et à l'utilisation du carburant.

Eviter les hubs et choisir d'atterrir à des aéroports plus petits et moins congestionnés

Pour les raisons exposées auparavant (et également pour des raisons financières), Ryanair a tendance à sélectionner des aéroports plus petits pour y faire atterrir ses avions. Alors que cela a donné à la compagnie aérienne la réputation d'emmener ses passagers de nulle part vers nulle part⁶², cela a également servi Ryanair, lui permettant de s'arroger une réputation de ponctualité, évitant les systèmes de créneaux et la comparaison directe avec ses concurrents. La large base de

clients de l'entreprise est un atout lorsqu'il s'agit de négocier un service de qualité avec les petits aéroports qui perçoivent ces passagers potentiels comme une bénédiction.

Se baser sur un système point-à-point

La plupart des compagnies aériennes à bas prix construisent leurs dessertes sur le fait qu'elles sont plus rentables si elles maximisent le temps de vol des appareils plutôt qu'assurer des connexions et que leurs passagers trouveront toujours un moyen de se rendre à leur destination finale, quel que soit le temps que cela leur prend. Ryanair ne fait pas exception et son système de routes ignore en général les larges hubs, et même là où elle le pourrait la compagnie n'offre pas de connexion entre les vols.

Faire réaliser le ménage par le personnel de cabine

Au lieu de s'appuyer sur un sous-traitant extérieur pour nettoyer la cabine de l'appareil à l'aéroport entre deux vols, les employés de Ryanair sont contractuellement obligés de nettoyer l'avion⁶³. Les avions sont complètement nettoyés à la fin de la journée par une équipe dédiée mais, entre les vols, le nettoyage est géré par l'équipe de bord. Cela a parfois poussé à faire sortir les passagers rapidement de l'avion pour que l'équipage ait assez de temps pour le nettoyer pendant les 25 minutes allouées avant le prochain vol⁶⁴ et occasionnellement, à bâcler le nettoyage. En conséquence, des échos sur la condition générale de saleté des appareils ont terni la réputation de Ryanair⁶⁵.

Ne pas utiliser de sièges réservés

Le fait d'assigner des sièges aux passagers peut se révéler utiles pour les compagnies aériennes dans le sens où cela permet une répartition homogène des passagers dans l'avion mais d'un autre côté, cela ajoute une complication importante en imposant un système informatique complexe d'enregistrement et un embarquement séquentiel. Comme Ryanair pratique la politique de n'avoir qu'un seul type de sièges, il a la possibilité d'embarquer ses passagers plus rapidement. La seule contrainte est qu'il doit faire monter en premier ses passagers prioritaires – quand il le fait⁶⁶.

Faire monter et descendre les passagers par les deux portes de l'avion

Pour la même raison que le point précédent, Ryanair a la possibilité d'embarquer ses passagers presque tous en même temps. Pour diminuer le temps d'embarquement, le personnel de cabine reçoit comme consigne de faire monter les passagers par les deux portes de l'avion (avant et arrière) en même temps. Cela peut cependant amener de sérieuses interférences entre les passagers prioritaires et les autres⁶⁷.

Charger et décharger les bagages dans une seule soute

Même si la taille maximale du bagage cabine chez Ryanair est plus petite et que la compagnie est plus sévère à ce sujet que la plupart des compagnies aériennes, les prix qu'elle impose sur les bagages en soute motivent les passagers à voyager léger. Par conséquent, l'entreprise a tendance à transporter moins de bagages en soute que les compagnies traditionnelles, au point où elle envisage de passer à une politique 100% bagages à main. Moins de bagages à transporter permet de n'utiliser qu'une soute et de réduire le temps de chargement et de déchargement, participant à la réduction du temps d'immobilisation au sol de l'appareil.

Utiliser un seul type d'avion pour réduire les coûts de maintenance et faciliter un service rapide

Ce point a déjà été exploré en profondeur mais le fait que Ryanair ait étendu l'utilisation des Boeing 737-800 à l'ensemble de sa flotte est un facteur important dans les temps entre deux vols. Le 737-800 est l'un des avions les plus utilisés dans l'industrie du transport aérien et il est aisé de trouver un grand nombre d'entreprises pour travailler dessus pendant qu'il est au sol.

Imposer des limites de consommation de carburant strictes pour éviter les ravitaillements répétitifs

Ce point sera exploré plus en détail par la suite mais Ryanair met une forte pression à ses pilotes pour limiter la consommation de carburant. Généralement, les pilotes ont le pouvoir de décision sur le carburant supplémentaire qu'ils veulent emporter, au cas où se produiraient des événements extérieurs qui obligerait l'appareil à voler plus de temps que prévu ou à consommer davantage. Ryanair applique une politique très stricte, limitant les réserves additionnelles de carburant à 300 kg (ou suivant les prix à un volume correspondant à un coût maximum de 227€)⁶⁸. Cette quantité de carburant se traduit en un temps de vol supplémentaire très réduit, en moyenne 5 minutes une fois que les réservoirs sont vides, laissant l'avion dans une situation difficile s'il doit se dérouter à la dernière minute. Il a été remarqué que des mesures si drastiques menaient à une escalade rapide des cas d'urgence et à des procédures « mayday fuel » plus fréquentes de la part des pilotes de Ryanair⁶⁹ qui demandent des atterrissages prioritaires à l'aéroport⁷⁰.

Avantages et améliorations possibles : Ryanair trouve plusieurs avantages à limiter le temps de ses avions au sol. A ce jour, cette stratégie remplit à la fois ses objectifs de minimisation des coûts et de maximisation des profits. La cabine nettoyée par l'équipage, les limites de carburant et l'utilisation d'un seul type d'avion contribuent à la diminution des coûts. D'un autre côté, les règles d'embarquement et de débarquement des passagers, de chargement et de déchargement des bagages et le choix des aéroports contribuent à diminuer le temps d'immobilisation au sol – l'outil le plus efficace étant peut-être la pression mise à l'équipage de respecter les horaires – et de maximiser les temps de vol et les profits.

Des mesures ont été détaillées sur la manière de rationaliser davantage le processus. Passer à un modèle 100% bagage cabine serait un pas dans cette direction. De fait, les performances sur les horaires de Ryanair sont une composante majeure de sa stratégie de communication. Même si l'entreprise n'est pas membre de l'association IATA, même s'il est très connu qu'elle est la seule à voler sur ces routes et qu'elle fixe ses objectifs d'horaires et réalise ses propres mesures, elle doit maintenir au moins une expression tangible de volonté d'être à l'heure pour ses passagers. Accélérer le temps passé au sol est un moyen clé vers cet objectif⁷¹.

2- Personnel: des ressources humaines, des revenus humains

Le personnel de cabine

Etre hôtesse ou steward est souvent associé à la vision glamour d'une vie faite de luxe, de loisirs et de voyages. Cependant, il est généralement reconnu dans l'industrie du transport aérien que c'est un travail difficile, avec beaucoup d'heures et une vie de famille compliquée. Le personnel de cabine de Ryanair ne fait pas exception à cette dernière vérité, leur situation est peut-être même plus difficile. Ils travaillent davantage en termes d'horaires, ils sont plus vulnérables aux caprices des responsables et ils sont représentés par aucun syndicat. Non pas que Ryanair essaie de manière intentionnelle de s'aliéner son personnel mais la condition des employés résulte directement de la politique de réduction des coûts de l'entreprise.

Le recrutement: quand on s'intéresse aux hôtesses et stewards de Ryanair, il faut garder en mémoire que le taux de rotation du personnel est largement supérieur chez la compagnie irlandaise que chez les autres compagnies aériennes. Ce fait combiné avec le taux de développement et de croissance de l'entreprise explique l'appétit incessant de la compagnie aérienne pour de nouvelles recrues.

Pour satisfaire ses besoins, Ryanair recrute partout en Europe – même dans des endroits où l'entreprise vole rarement. Les reproches faits au personnel sur leur pauvre niveau d'anglais ne sont donc pas surprenants. Il semble que Ryanair tire parti des salaires minimums moins élevés des pays les plus pauvres de l'Europe de l'Est pour attirer les aspirants hôtesses et stewards avec des salaires mensuels annoncés de 1 100 à 1 400 euros.

Dire que Ryanair prend soin du recrutement serait une déclaration fautive au sens strict du terme. Du processus de recrutement aux premières années dans l'entreprise, tout est externalisé vers quatre agences sous-traitantes qui travaillent exclusivement pour l'entreprise (sous un contrat renouvelable de trois ans) : Crewlink, Dalmac, St. James Management et Cavok. La multiplicité des agences permet à la compagnie aérienne de se servir de la compétition entre elles et de diminuer les coûts.

Le processus de sélection est assez simple avec des journées de recrutement régulières à travers l'Europe. Les aspirants sont sélectionnés sur la base de leur CV et sur un entretien rapide. Ceux qui sont choisis sont ensuite envoyés sur une des bases de Ryanair pour suivre une formation sous la supervision d'employés du transporteur irlandais. A ce point, le futur PNC (personnel navigant commercial) doit s'être acquitté d'un « dépôt » non remboursable ou de « frais d'acceptation » variant de 299 € (Crewlink) à 599 € (Dalmac). De cette manière, les agences s'assurent que les candidats restent motivés et que cela couvrira les premières dépenses.

Grâce à sa politique mono-avion, le personnel de cabine de Ryanair reçoit une formation théorique relativement courte. Les futurs PNC n'ont besoin de savoir que ce qui concerne les Boeing 737-800 et pas plus. Suivant les agences, les coûts de transfert et de transport vers les centres de formation peuvent être pris en charge de même que les coûts administratifs comme les examens médicaux, le laissez-passer de sécurité à l'aéroport et les taxes. Il faut noter que toutes les agences ne partagent pas la même offre « tout compris » en ce qui concerne les dépenses diverses et que certaines attendent de leurs étudiants qu'ils paient pour leurs examens médicaux et leur laissez-passer de sécurité.

A la fin de leur instruction, les aspirants PNC doivent passer un examen validant l'ensemble de leur formation et leur donnant les qualifications officielles nécessaires pour devenir des PNC Ryanair. Bien que la plupart des agences de recrutement annoncent un taux de succès de 95%, ce taux est assez équivoque : ce nombre est-il le reflet de la qualité de la formation ou bien un signe du faible niveau de l'examen. Comme il l'a été montré de l'intérieur, les règles ne sont pas toujours strictement suivies pendant les examens ; au point où le professeur autorise les étudiants à utiliser leurs livres pendant l'examen et les aide de manière flagrante.

Ryanair n'est pas la seule entreprise dans l'industrie du transport aérien qui voit ses PNC payer pour leur formation. Plusieurs autres compagnies à bas prix font de même. Fait intéressant, les tarifs de formation varient de 2 000 à 3 000 euros au global selon les agences. Plusieurs agences annoncent que les coûts de formation sont à payer une fois les examens réussis et que l'échec à ses examens n'entraînera pas de coût supplémentaire pour les étudiants. Ce n'est pas totalement correct puisque toutes les agences exigent un dépôt minimum représentant entre 10% et 20% du coût total de la formation.

Pour éviter que les futurs PNC soient découragés par des coûts de formation élevés, les agences de recrutement ont mis en place une large gamme de stratégies. Plusieurs d'entre elles insistent sur le fait que les étudiants devront payer leur formation seulement quand celle-ci sera terminée, tout en annonçant un coût global moins élevé si le paiement est fait en une fois au début. Elles mettent également en avant le fait que les étudiants peuvent choisir d'avoir les coûts de formation retenus sur leur première année de salaire sur une base mensuelle. Un des arguments majeurs mis en avant pour tout aspirant PNC est l'indemnité de bienvenue de 1 200 € à laquelle les étudiants ont droit une

fois leur formation terminée. Enfin, certaines agences offrent des prêts sur mesure à travers des partenariats avec des banques irlandaises.

L'emploi : le personnel de cabine de Ryanair a les mêmes obligations que les autres PNC du transport aérien et quelquefois davantage. Alors que le choix de l'affectation est supposément libre, la répartition est faite sur la base du premier arrivé, premier servi. Par conséquent, les niveaux de vie des PNC peuvent varier grandement suivant le pays où ils résident.

Quelques différences concernant les tâches à bord font que les PNC de Ryanair se détachent du reste de l'industrie. Les équipages sont responsables des ventes à bord et, alors qu'ils peuvent gagner des commissions sur les volumes de vente, ces commissions sont plafonnées et le personnel peut être jugé sur ce point. Les PNC sont supposés s'occuper des annonces commerciales sur le système de communication à bord pendant le vol et doivent nettoyer la cabine entre chaque atterrissage et décollage.

Leurs salaires sont calculés sur la base du nombre d'heures, en ne prenant en compte que les heures passées en vol comme temps de travail. Cela signifie qu'une fois que l'avion a touché le sol, ils cessent d'être payés – la chose étant également vraie pour les pilotes. A leur salaire horaire s'ajoutent les commissions sur les produits vendus à bord mais ces dernières ont une limite maximum. Cela signifie que pour atteindre en fait le salaire moyen annoncé, les équipages doivent multiplier les vols et les heures.

Cependant, une fois qu'ils ont réussi à voler suffisamment pour gagner un salaire décent, ils devront en déduire le coût de la location mensuelle de leur uniforme et, pendant les premières années, une moyenne de 150 € correspondant au coût de leur formation s'ils avaient choisi de la payer après leur formation.

Un autre facteur à prendre en compte dans la différenciation des personnels navigants commerciaux de Ryanair et les autres est la multiplicité des contrats et des situations. Cela est dû en premier lieu au fait que les nouveaux arrivants sont employés pendant un à trois ans par l'agence de recrutement, même s'ils travaillent quotidiennement pour Ryanair. Cela permet une plus grande flexibilité mais c'est aussi un facteur de stress important pour les hôtesses et stewards. De fait, ils peuvent être renvoyés à tout moment – et généralement cela arrive lors du 12^{ème} mois – et s'ils ont demandé à bénéficier de la prime de bienvenue de 1 200 €, ils devront la rembourser.

Les pilotes

La situation des pilotes chez Ryanair est suffisamment différente de celle des personnels navigants commerciaux pour justifier du fait de passer un peu de temps à l'examiner. Il serait aisé de dire que leur situation est meilleure – et il est vrai que sur certains points elle l'est – mais ils doivent faire face à leurs propres difficultés.

Le recrutement : les possibilités d'embauche pour les pilotes sont publiées directement sur le site internet de Ryanair. La compagnie aérienne recherche généralement à la fois des pilotes expérimentés et des cadets mais les deux ne passent pas par la même voie. Les cadets et les pilotes insuffisamment qualifiés sont envoyés directement vers l'une des deux agences de formation : CAE ou Oxford Aviation Academy. Les futurs pilotes Ryanair suivent alors une formation standard mis à part le fait qu'ils ne sont qualifiés que sur Boeing 737-800.

Comme les PNC, il est attendu des pilotes qu'ils paient leur formation. Les formations coûtent dans les deux agences autour de 30 000 €, hors coûts de logement, voyage et dépenses diverses. Ces coûts

sont sujets à des variations saisonnières suivant l'évolution du nombre de pilotes disponibles et des besoins de Ryanair.

L'emploi : malgré l'affirmation de Ryanair qui dit que ses pilotes sont parmi les mieux payés d'Europe, des indications semblent montrer que leur salaire est largement dans la moyenne de l'industrie sinon en dessous. Les salaires sont calculés, comme ceux des PNC, sur le nombre d'heures passées en vol, et en plus dépendent du nombre de secteurs. L'échelle de salaire dépend également de la qualification du pilote, de son statut dans l'entreprise et de sa propre capacité à négocier.

D'un point de vue général, du fait de l'utilisation intensive par Ryanair de sa main d'œuvre, les pilotes travaillant pour la compagnie aérienne sont presque sûrs d'atteindre le maximum légal de 900 heures de vol par an pour ramener une paie décente à la maison. Cependant en regardant les chiffres, il faut prendre en compte le fait que les pilotes ne bénéficient pas d'avantages tels que le régime de retraite et qu'ils doivent payer pour leur uniforme et leur laisser-passer. De plus, de même que pour les PNC, les pilotes n'ont souvent même pas la copie de leur contrat de travail et ils peuvent être changés de base sans compensation financière à n'importe quel moment.

Une importante préoccupation pour les pilotes travaillant pour Ryanair est liée à la multiplicité de statuts sous lesquels ils travaillent pour l'entreprise. En effet, tous ne sont pas directement employés par la compagnie irlandaise et une part importante des pilotes est externalisée. Ceci permet à la compagnie aérienne d'avoir une plus grande flexibilité dans la gestion de ses ressources humaines mais le plus grand avantage est peut-être aussi le moins tangible : allant de pair avec la flexibilité, il y a la capacité de négociation que cela donne au management de Ryanair.

Par conséquent, alors que presque partout ailleurs les pilotes sont une composante forte face aux responsables de l'entreprise, les pilotes de Ryanair sont étrangement silencieux. Cela explique comment l'entreprise réussit à pousser des pratiques telles que des temps au sol très courts, des longues heures de vol et des ravitaillements à minima.

Ryanair et les syndicats : diviser pour mieux régner

Comme indiqué dans son rapport annuel, « Ryanair considère que ses relations avec ses employés sont bonnes ». Cependant la compagnie n'est pas particulièrement réputée pour la qualité de ses relations management-employés ni pour la quantité d'implication personnelle que ses employés ressentent vis-à-vis de l'entreprise, ou à l'inverse que l'entreprise affiche envers ses employés. En fait, l'entreprise n'a jamais caché son mépris pour les syndicats et elle s'est donnée beaucoup de mal pour les tenir à distance de ses employés.

La seule forme de représentation à laquelle les employés de Ryanair ont accès passe par les « Comités de Représentation des Employés » (Employee Representation Committees ou ERC) dont les représentants sont choisis par le management de Ryanair. Etonnamment, ces comités ne sont pour le moment jamais allés à l'encontre de décisions de Ryanair et de fait ne devraient pas être considérés comme indépendants. Les syndicats cherchant à obtenir la représentation des employés de Ryanair ont systématiquement échoués.

Après une tentative infructueuse pour obtenir une reconnaissance formelle, la British Air Line Pilots' Association (BALPA), le syndicat britannique des pilotes, a été empêché de chercher un accord de reconnaissance pour une période de trois ans. Quand le syndicat a cherché à se faire reconnaître à nouveau, en 2009, Ryanair a rejeté la demande. A ce jour, le syndicat essaie toujours de se faire reconnaître. Alors que selon Ryanair, la BALPA a été rejetée en toute équité par les pilotes en 2001, il ne faut pas interpréter ce fait comme étant un signe de la satisfaction des pilotes. En fait, la seule

existence d'un forum en ligne comme l'Association Européenne des Pilotes de Ryanair (Ryanair European Pilots Association ou REPA) dont le but est de « fournir une voix pan-européenne efficace et une source de soutien et d'organisation aux pilotes de Ryanair » de « manière confidentielle et sûre » montre les problèmes existant parmi les pilotes de Ryanair et l'absence de traitement efficace par l'entreprise de ces problèmes.

Plutôt que de viser simplement les pilotes, les campagnes en ligne comme ryanaircampaign.org ou Ryanair-be-fair se sont fait les avocats d'une meilleure reconnaissance des employés de Ryanair et de l'intégration des syndicats aux négociations de Ryanair avec ses employés. La compagnie aérienne ne semble pas apprécier d'avoir aussi mauvaise presse et a, à plusieurs reprises, pris des mesures pour décourager ses employés de participer à ces mouvements. Elle l'a fait premièrement en intimidant les pilotes qui partageraient leur rancune sur le forum du REPA puis en essayant vraiment de forcer légalement le site à révéler le nom des pilotes enregistrés.

Ryanair n'a pas bonne réputation lorsqu'il s'agit d'entretenir de bonnes relations entre ses employés et l'encadrement, même s'il arrive à éviter la plupart des confrontations. Mais l'absence de confrontations publiques comme des grèves ou des procès ne signifie pas que les employés soient particulièrement heureux chez Ryanair. Deux raisons expliquent l'absence de confrontations majeures :

- Du fait de la structure même des systèmes de contrats, les employés mécontents qui ont été rétrogradés ou renvoyés peuvent rarement se retourner et porter plainte contre la compagnie aérienne puisqu'ils sont employés par une entreprise externe – que ce soit les PNC travaillant pour Workforce International Contractors ou les pilotes sous contrat avec Brookfield.
- Du fait de l'attitude habituelle de Ryanair vis-à-vis de la contestation, que ce soit celle de ses clients comme celle de ses employés, la compagnie semble se reposer sur le principe empirique de l'escalade légale. Le cas du millionième passager de la compagnie est un parfait exemple de l'arrogance dont elle témoigne. Dans plusieurs cas, elle a déployé une volonté acharnée de pousser jusqu'au bout des procès dans lesquels elle était impliquée⁷².

Cependant, il n'est parfois pas suffisant d'enterrer les contentieux et en 2011 un pilote a réussi à obtenir une sorte de réparation. Il avait été renvoyé deux ans auparavant pour avoir distribué des tracts syndicaux à des collègues pendant un vol. Grâce à un accord intervenu avant le procès, le pilote a obtenu 65 000 euros.

Depuis le début de l'année 2011, Ryanair a rencontré plusieurs difficultés en Belgique. Tout d'abord, l'entreprise a été mise en avant par un journal local après que des employés aient confié qu'ils étaient exposés à des tests anti-drogue abusifs. Ensuite, il est apparu que l'entreprise était dans le viseur de la Centrale Nationale des Employés (un syndicat belge majeur) qui a plusieurs fois menacé de bloquer la base Ryanair de Charleroi. Plus tard dans l'année, le syndicat a lancé une campagne contre la compagnie, dénonçant dans la presse nationale les conditions de travail de Ryanair considérées comme illégales en Belgique.

Ryanair et le droit social européen

Il apparaît également que la plupart des pilotes Ryanair sont employés sous contrat irlandais, à l'exception de ceux basés au Royaume-Uni qui sont sous contrat britannique. Cet arrangement aide largement la stratégie de l'entreprise de « dumping social » ; c'est-à-dire que Ryanair évite de payer les charges sociales dans les pays ayant des contributions sociales pour les employeurs supérieures. En effet, l'entreprise considère que comme ses équipages sont basés à l'étranger mais volent sur des avions irlandais, leur travail est légalement situé sur le territoire irlandais. C'est une composante

majeure de la stratégie de développement de la compagnie aérienne et lui a permis d'établir plusieurs bases à travers toute l'Europe à des coûts moins élevés.

Le cas français : en septembre 2010, une affaire contre Ryanair a été portée devant les tribunaux français à propos des travailleurs de l'entreprise basés à Marseille. Ryanair a été accusé de dumping fiscal en déclarant ses travailleurs en Irlande alors qu'ils résident en France et qu'ils exercent leur activité depuis la France. Le cas était centré sur le fait que les employés de Ryanair basés en France sont dans une situation illégale. Bien que la législation européenne concernant le détachement de travailleurs dit qu'ils sont considérés comme relevant du pays d'enregistrement de l'appareil sur lequel ils travaillent, un décret français de 2006 concernant les hôtesses, stewards et pilotes travaillant en France passe par-dessus la réglementation européenne et déclare le contraire. La compagnie aérienne a annoncé qu'elle plaiderait contre le décret, affirmant qu'elle se comportait en accord avec la législation européenne et qu'elle amènerait le cas devant une cour de justice européenne.

Après qu'un député français eut demandé dans une question ouverte au Parlement Européen, à savoir si la situation des employés de Ryanair à Marseille était légale, les députés ont répondu en expliquant que les employés des compagnies aériennes basés à l'étranger n'étaient pas couverts par la directive 96/71/CE et que les contributions sociales et les taxes devaient être payées dans le pays où ils vivent et travaillent. Craignant apparemment un procès de haute volée et très politisé, Ryanair a brusquement annoncé qu'il quitterait Marseille si le procès allait plus loin. Il l'a fait au début de 2011.

Le cas espagnol: Ryanair a plusieurs de ses bases continentales européennes en Espagne et cela n'a pas manqué d'exacerber les tensions avec les compagnies concurrentes et les travailleurs de l'industrie du transport aérien. En septembre 2009, les syndicats des six compagnies espagnoles majeures ont écrit et signé un document commun s'adressant aux représentants officiels et aux ministres du gouvernement espagnol, dénonçant les pratiques déloyales de Ryanair.

Le document contient des accusations sévères sur des pratiques de dumping social, décrivant les pratiques de Ryanair qui emploie et paie ses employés basés en Espagne suivant la loi irlandaise et les privant de la sécurité sociale espagnole, des assurances chômage et retraite. Il dénonce également le fait que ne sont comptées comme payées que les heures de vol prévues et non pas les heures réellement volées ainsi que le fait que rien n'est donné aux équipages en dehors d'une bouteille d'eau lors d'une journée de travail et que les PNC doivent s'acquitter du nettoyage de l'appareil alors qu'habituellement cette tâche ne leur est pas dévolue. Les syndicats condamnent également sévèrement le statut complexe des prestataires travaillant pour Ryanair, la plupart d'entre eux travaillant de manière illégale, n'ayant pas de copie de leur contrat de travail, et n'ayant pas le droit au statut de travailleur indépendant qui correspond pourtant à leur situation suivant la loi espagnole.

Ces allégations ont poussé Ryanair à répondre directement au gouvernement espagnol, contestant ces charges dans un long document et le concluant en rappelant l'importance de Ryanair pour le tourisme espagnol. Suite à cela, le gouvernement espagnol a assuré, en réponse aux allégations des syndicats, que la compagnie aérienne irlandaise ne bénéficiait pas d'une quelconque forme de privilège en Espagne et qu'elle se soumettait à la loi espagnole au moins aussi bien que ses concurrents. L'entreprise fut finalement condamnée à une amende de 6 251 €, ce qui eut peu de conséquences pour Ryanair.

Le cas italien : en août 2010, des rapports montrèrent que la Garde des Finances (Guardia di Finanza) enquêtait sur Ryanair depuis plusieurs mois. L'organisme du gouvernement suspectait que la compagnie irlandaise évitait de faire des déclarations de revenus d'environ 350 million d'euros. Cet

argent provenant des vols domestiques opérés en Italie par l'entreprise, il aurait dû être soumis à la taxe italienne. Le fisc italien est toujours en train d'essayer de déterminer dans quelle mesure les implantations de Ryanair en Italie, et particulièrement le nombre de ses employés travaillant tout au long de l'année depuis l'Italie, peuvent être considérées comme des « établissements permanents », ce qui aurait pour conséquence que Ryanair paye l'ensemble des taxes pour les activités réalisées dans le pays.

3- Aéroports: être payé pour voler de nulle part vers nulle part

Le modèle économique de Ryanair n'est pas seulement basé sur la maximisation des revenus et l'utilisation poussée de ses employés et de ses appareils mais aussi sur le fait de tirer le maximum des aéroports. Alors que dans le modèle des compagnies aériennes traditionnelles, les aéroports sont considérés comme une source de coût par les compagnies, Ryanair a réussi à les transformer en une source de revenus.

Le système d'aéroports secondaires

Comme indiqué dans les résultats 2011 de Ryanair, la compagnie aérienne dessert 160 aéroports. La plupart d'entre eux sont des aéroports secondaires (c'est-à-dire qu'ils sont situés loin des villes), offrant seulement des routes point à point, mais aussi qu'ils sont moins encombrés que les aéroports plus grands, d'où pour le transporteur aérien une absence de système de créneaux horaires et un temps d'immobilisation au sol plus faible.

Un autre avantage pour la compagnie aérienne est que les coûts de décollage et d'atterrissage et l'ensemble des coûts associés sont moins élevés. Par exemple, les coûts d'atterrissage annoncés d'un Boeing 737-800 (le type d'avion qu'utilise Ryanair) dont le poids est de 60 tonnes et qui atterrit de jour sera de 206,12 £ à l'aéroport de Luton en Grande-Bretagne et de 1 637,35 £ à Heathrow (les deux aéroports étant utilisés pour desservir la ville de Londres (Luton est à 60 km de Londres et Heathrow est à 30 km). Un passager partant vers une destination européenne coûtera 10,06 £ à Luton et 21,80 £ à Heathrow.

Tous les bénéfices d'utiliser un aéroport secondaire sont pour la compagnie aérienne, les inconvénients sont pour les passagers qui pour un coût de billet relativement bas sont prêts à subir un temps d'acheminement plus important et à payer plus pour arriver et quitter l'aéroport.

Ryanair compense le problème de distance en commercialisant ses aéroports comme étant proches de grandes villes. Un des exemples les plus parlants est Paris-Vatry (Disneyland) en France. En lisant le nom, le voyageur pourrait s'attendre à ce que l'aéroport soit situé dans la banlieue de Paris, de préférence à proximité de Disneyland. En réalité, Vatry est situé à côté de Châlons-en-Champagne, dans le département de la Marne, à 158 km de Paris et 124 km de Disneyland.

Le phénomène observé est le même pour l'aéroport de Francfort-Hahn qu'il ne faut pas confondre avec celui de Francfort (sur-le-Main). La première ville est située dans le land de Rhénanie-Palatinat alors que la seconde est la capitale du land de Hesse. 125 km séparent les deux villes.



Alors que les aéroports secondaires se battent pour rester rentables, une étude réalisée par la Deutsche Bank en 2005 estime que le seuil de rentabilité est atteint avec un nombre de passagers entre 500 000 et 2 millions⁷³. Les aéroports sont alors prêts à tout pour attirer les compagnies aériennes, même à les payer des millions d'euros de subventions. Le pouvoir de négociation de Ryanair est élevé et les aéroports sont désireux de négocier avec l'entreprise car elle leur garantit un certain nombre de passagers.

Le système des subventions

Les subventions sont clés pour comprendre le modèle économique de Ryanair puisqu'elles sont la composante principale qui a permis à l'entreprise de transformer ses coûts en recettes. Ryanair a réussi à transformer le modèle traditionnel où les aéroports fournissent des services et facturent les compagnies aériennes pour cela en un modèle où les aéroports bâtissent un business plan pour attirer les compagnies à bas coût et leur offrent des conditions pour les retenir.

Ce système est décrit dans un article publié en Corse du Sud concernant l'aéroport de Figari⁷⁴. La Chambre de Commerce locale a créé une association, Le Pôle des Compétences Aériennes Sud Corse, en 2009 quand Ryanair s'est installé à l'aéroport. Le but de l'association était « d'acheter des espaces publicitaires sur les supports de communication des compagnies aériennes (site internet, in-flight magazine...) » ; en contrepartie, ces achats d'espaces conditionneront l'ouverture de nouvelles lignes aériennes européennes au départ de l'aéroport ».

Il est difficile de connaître le montant exact des subventions perçues par Ryanair pour chaque aéroport. Il est seulement possible d'extrapoler à partir de données connues et de faits rapportés par quelques aéroports pour avoir une idée des recettes annuelles et des bénéfices de Ryanair.

En mars 2010, la compagnie franco-néerlandaise, Air France – KLM a porté plainte devant la Commission Européenne contre Ryanair pour perception illégale d'aides d'Etat et distorsion de concurrence. Air France – KLM estime que Ryanair touche des subventions de l'ordre de 10 à 11 € par passager. Même si l'étude a été réalisée sur les aéroports français, les chiffres semblent cohérents avec ceux des aéroports européens.

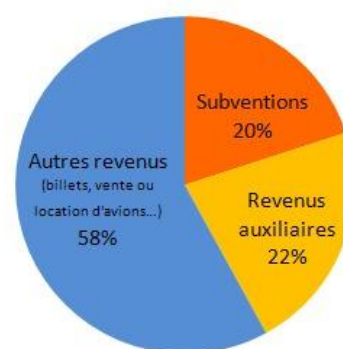
Avec un nombre de passagers de 72,1 millions transportés en 2010-2011, une estimation conservatrice des aides reçues par la compagnie aérienne est de 72,1 millions de passagers x 10 € = 721 millions d'euros.

Avec des revenus de 3,630 milliards d'euros pour l'année 2010-2011, les subventions représentent 20% des revenus totaux de Ryanair, ce qui comme pour les revenus auxiliaires ne peut être considéré comme marginal.

De même, pour 2010-2011, Ryanair a déclaré un profit de 401 millions d'euros. Les subventions représentent donc 180% des bénéfices de Ryanair. Le jour où ces subventions s'arrêteront, la rentabilité de Ryanair sera mise en péril.

Ce que ces chiffres révèlent est que la soit-disante rentabilité du modèle low-cost est fragile : le modèle économique de l'entreprise repose sur deux piliers, les subventions et les revenus auxiliaires,

Découpage des revenus de Ryanair



Profits et subventions de Ryanair (en millions d'euros)



qui sont marginaux pour les compagnies aériennes traditionnelles. De plus, la capitalisation de l'entreprise sur les marchés financiers est basée sur une appréciation inexacte de sa rentabilité et donc de sa capacité à maintenir une croissance continue.

Les batailles autour des subventions de Ryanair

Les subventions perçues par Ryanair ont suivi deux tendances depuis quelques années. Tout d'abord, des autorités locales ont refusé les exigences d'augmentation des subventions formulées par la compagnie irlandaise. Des aéroports comme Pau en France ou Reus en Espagne n'ont pas cédé face aux demandes d'augmentation des aides. Comme Ryanair a quand même besoin que ses avions atterrissent à un moment ou un autre, l'entreprise applique ce qu'on appelle la stratégie de la sauterelle : si un aéroport ne souhaite plus verser de subventions, Ryanair va atterrir à un autre aéroport dans la région. Après tout, les clients de Ryanair savent qu'ils vont atterrir loin de tout donc quelle différence y a-t-il entre deux aéroports mineurs ? Pour Ryanair et ses clients, peut-être aucune. Pour les contribuables, la différence peut être énorme car certains aéroports ont engagés des millions d'euros d'argent public dans leur rénovation et leur agrandissement. Quand Ryanair les quitte au bout de quelques mois, ils sont laissés avec des dettes et un important gâchis d'argent public.

Deuxièmement, la compagnie aérienne irlandaise est sous le coup d'enquêtes menées par plusieurs autorités locales (qu'elles soient au niveau national ou au niveau européen) sur la base que les subventions perçues ne sont pas en accord avec la loi. En effet, recevoir des subventions est légal en Europe sous certaines conditions :

- les subventions doivent être données pour un maximum de trois ans
- les subventions doivent être déclarées
- les subventions doivent décroître au fil du temps

La plupart des subventions reçues par Ryanair ne remplissent pas ces trois conditions. Des aéroports donnent des aides à Ryanair depuis plus de 10 ans. Les demandes de subventions de Ryanair augmentent avec le temps (d'où le phénomène de certains aéroports refusant de payer davantage la compagnie aérienne). Enfin, il est très difficile d'obtenir des informations, aéroport par aéroport, sur l'argent versé à Ryanair car la plupart des aides restent non déclarées.

Les aides sont cachées derrière un nombre important de dénominations et peuvent être perçues soit directement par Ryanair soit à travers sa filiale Airport Marketing Services dédiée aux aides « marketing ». Les aides prennent les formes suivantes :

- aides annuelles directes
- réduction des coûts d'atterrissage
- aides marketing (pour les nouvelles routes)
- réduction des coûts d'atterrissage par passager
- réduction des coûts par passager sur les services de l'aéroport
- subvention par passager arrivé

*France*⁷⁵ : la plupart des informations sur les subventions perçues par Ryanair en France proviennent de la Cour des Comptes et des Cours des Comptes régionales, organismes qui dépendent du gouvernement français. Ces cours ont audité les comptes et le management des Chambres de Commerces et d'Industrie (CCI) locales et régionales en 2008. Le rôle des CCI est d'aider au développement et au maintien de l'économie locale. Les résultats des audits ont montré que les Chambres de Commerce et d'Industrie étaient directement impliquées dans le financement de Ryanair, développant donc une entreprise privée spécifique avec l'aide de l'argent des contribuables. Le montant des aides versées en 2008 est estimé à 35 millions d'euros⁷⁶.

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Angoulême	925 000		2009	CCI d'Angoulême
Beauvais	28,6 millions	9	2001 -2006	CCI de l'Oise
Bergerac	2,3 millions	9	2003 -2006	CCI de Dordogne
Béziers	540 000	9	2011	CCI Béziers
Biarritz	3,7 millions	9	2000 -2006	CCI de Bayonne – Pays Basque
Brest	1,09 million	23	2003 -2006	CCI de Brest
Carcassonne	6,5 millions	9	2001 -2006	CCI de Carcassonne – Limoux – Castelnaudary
Clermont-Ferrand	144 000		Mai 2003 – Jan 2004	CCI de Clermont-Ferrand – Issoire
Dinard	> 4,2 millions		2003 -2008	CCI de Saint-Malo
Figari	653 000		pour 3 ans	CCI d'Ajaccio
La Rochelle	170 000		2011	CCI de La Rochelle
Limoges	2,9 millions	11	2003 -2006	CCI de Limoges et Haute-Vienne
Marseille	2,7 millions	10	2006 -2007	CCI de Marseille Provence
Montpellier	4,5 millions	9	2002 -2006	CCI de Montpellier
Nantes	500 000	10	2006	CCI de Nantes et Saint Nazaire
Nîmes	4 millions	9	2003 -2006	CCI de Nîmes
Paris-Vatry	400 000		2011	Conseil Général de la Marne, Conseil Régional de Champagne-Ardenne, Communauté d'Agglomération de Châlons-en-Champagne, CCI de Châlons-en-Champagne, CCI de Reims
Pau	1,44 million	14	2010	CCI de Pau-Béarn
Poitiers	2,9 millions	11.20	2003-2008	CCI de Poitiers
Reims Champagne	270 000	7.24	2003	CCI de Reims et d'Épernay
Rodez	4,2 millions	14	2004-2009	CCI de Rodez
Strasbourg	420 000/an	n/a	2002 -2007	CCI de Strasbourg et du Bas-Rhin
Toulon	500 000	13	2006	CCI du Var
Tours	2,1 millions	22	2003 -2006	CCI de Touraine

*Espagne*⁷⁷ : La situation en Espagne n'est pas si éloignée de celle de la France avec le paiement des aides par les chambres de commerce (Camara de Comercio) grâce à de l'argent public. Cependant le financement semble un peu plus complexe. Même s'il n'y a pas eu pendant longtemps d'enquête nationale, des informations ont filtré après que des aéroports aient refusé de verser des aides supplémentaires et quand en conséquence Ryanair a décidé de cesser ses vols.

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Alguaire	530 000		2010	
El Prat	14 millions demandés		2010-2013	gouvernement catalan
Fuerteventura		6.5		
Galicía	625 000		2010	
Gerona	15 millions demandés		2011	Gouvernement provincial, Conseil général de Gérone, Chambre de commerce de Gérone
Gran Canaria		6.5		
Granada	300 000 demandés		2011	Conseil général de Grenade et Jaen, Chambre de commerce de Grenade
Lazarotte		6.5		
Malaga	200 000		2010	
Reus	16 millions			
Santander	16,20 millions		2008-2012	
Tenerife		6.5		
Valladolid	15 millions		2008-2012	
Vittoria	1 millions	n/a	2007 -2008	Chambre de commerce d'Alava
Zaragoza	17,4 millions		2010-2014	

*Portugal*⁷⁸

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Faro	3 millions	n/a	à partir de 2010	gouvernement portugais

*Italie*⁷⁹

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Alghero	3 millions par an		à partir de 2010	Région autonome de Sardaigne, Chambre de Commerce de Sassari, Ville d'Alghero, Ville de Sassari, financement public régional de Sardaigne, Province de Sassari
	8 millions	6	entre 2002 et 2006	

*Belgique*⁸⁰

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Charleroi	3 millions	6	1997	Wallonie
Ostende	1,148 million	n/a	à partir de 2005	gouvernement flamand, ville de Bruges, ville de Gand, ville d'Ostende

*Allemagne*⁸¹

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Lübeck	10 millions	13	à partir de 2005	ville de Kiel
Althenburg	700 000 / an	n/a	n/a	Land de Thuringe

*Malte*⁸²

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Malte	1,2 million	n/a	à partir de 2010	gouvernement maltais

*Slovaquie*⁸³

Aéroport	Montant (€)	Par passager (€)	Période	Autorité Publique
Bratislava	1,2 million	n/a	à partir de 2010	gouvernement slovaque

PARTIE II : Les trois piliers du modèle de Ryanair

A- Juridique, finances et communication : le triptyque sacré de Ryanair

1- La stratégie juridique de Ryanair

Contrairement à d'autres domaines pour lesquels Ryanair préfère l'externalisation, la compagnie aérienne considère qu'avoir son propre service juridique est nécessaire. En fait, avec la communication et la finance, c'est l'un des trois piliers de la stratégie de Ryanair. Cela permet à l'entreprise de défendre une interprétation très personnelle des lois européennes et locales et de mettre en place des stratégies offensives.

Une interprétation subjective des lois

Ryanair semble systématiquement interpréter la loi suivant les bénéfices qu'elle peut en tirer. Que ce soit concernant les billets, son personnel ou les aéroports, la tendance est la même et l'entreprise tire tous les bénéfices qu'elle peut des législations européennes et locales. Quand le transporteur irlandais est mis en défaut, il rejette la responsabilité sur la loi la traitant de stupide ou menace d'arrêter de desservir un aéroport⁸⁴.

Les billets d'avion : La Commission Européenne a prévenu les compagnies aériennes que leurs prix devaient tout inclure et qu'elles ne devaient pas faire la publicité d'un billet de base auquel seraient rajoutées les taxes et charges⁸⁵. La même commission a également rappelé à Ryanair que suivant l'article 5 de la directive e-commerce, une adresse email devait être fournie aux clients sur le site internet de l'entreprise. Quand il a été demandé à Stephen McNamara, le porte-parole de Ryanair, de réagir sur cette non-conformité à la réglementation européenne, ce dernier a expliqué qu'« il n'y avait pas d'adresse email disponible pour les clients pour nous contacter. A la place, ils peuvent nous écrire ou contacter notre ligne téléphonique de réservation », omettant de préciser qu'appeler ce numéro coûte 0,10 £ (soit 0,11 €) la minute et que la ligne prioritaire coûte 1 £ (soit 1,14 € au cours actuel) la minute⁸⁶.

L'Union Européenne n'est pas la seule institution à réprimander la compagnie aérienne. L'autorité antitrust italienne l'a punie d'une amende de 500 000 euros au mois de juillet 2011 pour manque de transparence et d'information. L'autorité a notamment mis en avant les coûts supplémentaires liés à l'utilisation de certaines cartes de crédit, la difficulté pour les passagers à être remboursés, le fait que les conditions générales de vente n'étaient disponibles qu'en anglais...⁸⁷

Le même mois, l'Office of Fair Trading britannique (équivalent de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) a exigé que Ryanair cesse les frais de transaction liés à l'utilisation de cartes de crédit et de débit car ces frais n'étaient pas indiqués dès le départ et qu'ils étaient largement plus élevés que le coût réel de la transaction. Par exemple, une famille de quatre personnes voyageant avec Ryanair et achetant des billets aller-retour paieront 8 fois 6 euros (soit 48 euros !) supplémentaires alors que la transaction sera réglée en une fois avec une seule carte de crédit⁸⁸.

D'un autre côté, la compagnie aérienne est très restrictive sur les documents d'identification nécessaires à l'embarquement. Ryanair autorise seulement les cartes d'identité et les passeports. Le transporteur irlandais ne reconnaît pas certains documents considérés pourtant comme légaux par les états. Ainsi, en Espagne, les enfants de 14 ans peuvent voyager si le livret de famille est présenté. Pourtant le transporteur irlandais exige une carte d'identité ou un passeport et refuse d'embarquer les enfants qui n'ont que leur livret de famille pour prouver leur identité. Un autre exemple est celui

des passagers dont la carte d'identité ou le passeport est en cours de délivrance. En attendant, l'état remet au détenteur un papier officiel faisant office de carte d'identité ou de passeport et qui est considéré comme étant aussi officiel que les documents réels. Une fois de plus, Ryanair ne considère pas ces documents comme valides et refuse d'en embarquer les passagers concernés. Ainsi, de nombreux passagers se sont vus refuser l'accès à bord alors qu'ils étaient en conformité avec la loi⁸⁹. Récemment, l'association de consommateurs espagnol FACUA a porté plainte contre Ryanair car la compagnie aérienne exige que les femmes enceintes de 28 semaines et plus présentent un certificat médical en anglais, langue non officielle en Espagne⁹⁰.

Le personnel : comme expliqué précédemment, les employés de Ryanair sont engagés directement ou par l'intermédiaire de prestataires sous contrat irlandais même si le personnel navigant est basé dans un autre pays.

La situation n'est pas sans poser problème car la plupart des membres d'équipage vivent, sont malades et ont leur activité quotidienne dans un autre pays que l'Irlande et ne bénéficient pas de la sécurité sociale du pays dans lequel ils vivent (il est inutile de dire que les contrats de travail irlandais sont moins protecteurs vis-à-vis des salariés que les contrats français ou belges⁹¹). Par exemple, le personnel navigant de Ryanair peut être changé de base sans compensation et en un temps très court. S'il décide de quitter l'entreprise, l'employé doit payer des frais administratifs.

Ryanair considère que ses contrats de droit irlandais sont valables suivant les lois européennes 593/2008⁹² et 96/71/EC⁹³. La première indique que des salariés peuvent être sujets aux obligations contractuelles d'un autre état membre. La seconde s'intéresse aux travailleurs voyageant provisoirement à l'étranger pour leur emploi. Ce que Ryanair ne dit pas est que le règlement 593/2008 indique que les employés doivent bénéficier des avantages sociaux du pays dans lequel ils vivent et que la directive 96/71/EC a été faite pour les employés du bâtiment qui travaillent à l'étranger pour de courtes périodes de temps. Pour cette raison, la loi ne s'applique pas aux entreprises de la marine marchande dont le métier est par essence similaire à celui du transport aérien.

Les aéroports : Les subventions sont légales en Europe mais leur usage est strictement limité :

- les aides doivent être données pour un maximum de trois ans
- elles doivent décroître au fil du temps
- elles doivent être déclarées

Comme l'entreprise irlandaise ne remplit pas ces trois conditions et veut dépenser le moins d'argent possible sur le poste des aéroports, les aides sont dissimulées derrière des « aides marketing » ou des réductions des coûts de prestations. Une filiale de Ryanair, Airport Marketing Services, est d'ailleurs dédiée aux aides marketing.

Le système de captation des subventions de Ryanair est clairement décrit dans un article d'Alcinida⁹⁴ : Ryanair a exigé 600 000 euros sur trois ans à l'aéroport de Figari pour maintenir un service tout au long de l'année. La Chambre de Commerce locale a donc créé le Pôle des Compétences Aériennes Sud Corse dont le but est d'acheter de la publicité en échange du maintien des lignes aériennes.

Une stratégie offensive : ne rien laisser passer, à personne

Quand l'entreprise va au tribunal, la stratégie de l'entreprise est d'être agressive vis-à-vis de son adversaire mais aussi du système judiciaire.

Une des stratégies de la compagnie aérienne est de réclamer des compensations élevées. Dans le cas de Ryanair contre Terravision (la compagnie qui s'occupait d'acheminer les passagers de et vers les

aéroports servis par Ryanair), Ryanair a initialement demandé un dédommagement de 1,8 million d'euros avant d'exiger 7 millions d'euros quelques mois plus tard. En augmentant considérablement les enjeux, la compagnie aérienne envoie un message clair à ses adversaires. De plus, Ryanair n'a pas peur de s'attaquer au système juridique. Dans le même cas, Ryanair contre Terravision, la compagnie aérienne irlandaise a émis une requête demandant au juge de se démettre du dossier pour cause de préjugé contre l'entreprise sur la base d'un jugement rendu précédemment⁹⁵.

Un des cas les plus litigieux à propos de Ryanair concerne les aides demandées et perçues par la compagnie aérienne de la part des aéroports : un changement de la situation actuelle pourrait modifier la stratégie long terme de l'entreprise ainsi que sa rentabilité et sa position vis-à-vis de ses concurrents. Partant du principe que la meilleure défense est l'attaque, la compagnie aérienne a mis en place des actions préventives en déposant plainte contre les compagnies concurrentes devant la Commission Européenne pour perception illégale d'aides et atteinte aux règles communautaires de concurrence⁹⁶.

La compagnie aérienne est aussi agressive envers la Commission Européenne. En 2006, elle a fait appel de la décision de l'autorité européenne dans un cas concernant les liens financiers entre Alitalia et le gouvernement italien⁹⁷. Elle n'a pas également hésité à initier un cas contre l'institution européenne en novembre 2008 sur la base que la Commission Européenne refusait de fournir à l'entreprise les documents relatifs à l'enquête de la Commission sur les aides versées par les aéroports. En agissant comme cela, Ryanair montre sa capacité de représailles et surcharge la Commission Européenne de cas similaires au sien, gagnant du temps dans la controverse des subventions.

Un autre sujet central pour Ryanair est celui des aéroports de Dublin et Stansted. Les deux aéroports jouent un rôle crucial pour la compagnie aérienne puisqu'une part importante de son trafic est réalisée entre les deux bases. La compagnie aérienne s'empêche régulièrement contre la British Airport Authority qui est le propriétaire de l'aéroport de Stansted et la Dublin Airport Authority qui possède celui de Dublin. Ryanair les accuse de pratiques monopolistiques et demande une réduction des redevances aéronautiques. Il semble que les réclamations de Ryanair aient été entendues par la British Competitive Commission qui a annoncé en juillet 2011 que la British Airport Authority devrait vendre l'aéroport de Stansted et celui de Glasgow ou d'Edinburgh⁹⁸.

La situation est similaire en Irlande, la seule différence étant que la capitale n'est desservie que par un seul aéroport (avec deux terminaux). Une fois encore, les autorités sont accusées de ralentir le développement de la compagnie aérienne irlandaise à cause de taxes trop élevées. Dans une conférence de presse récente, en août 2011, Ryanair a mis en avant le nombre de passagers en diminution et l'augmentation des taxes aéroportuaires. La compagnie aérienne a proposé de racheter l'un des deux terminaux pour un prix maximum de 350 millions d'euros (sachant que le terminal 2 achevé en novembre 2010 a coûté 600 millions d'euros)⁹⁹. Même si l'aéroport n'était pas à vendre à cette époque, la situation pourrait évoluer dans les mois à venir car le propriétaire de l'aéroport de Dublin, la Dublin Airport Authority, est endetté à hauteur de 1,2 million d'euros.

Le PDG de Ryanair est également virulent envers le Ministre des Transports irlandais, Leo Varadkar, à la suite du maintien de la taxe passager de trois euros. L'homme politique refuse de la supprimer en échange des cinq millions de passagers supplémentaires que Ryanair promet d'amener aux trois aéroports irlandais (Dublin, Cork et Shannon)¹⁰⁰.

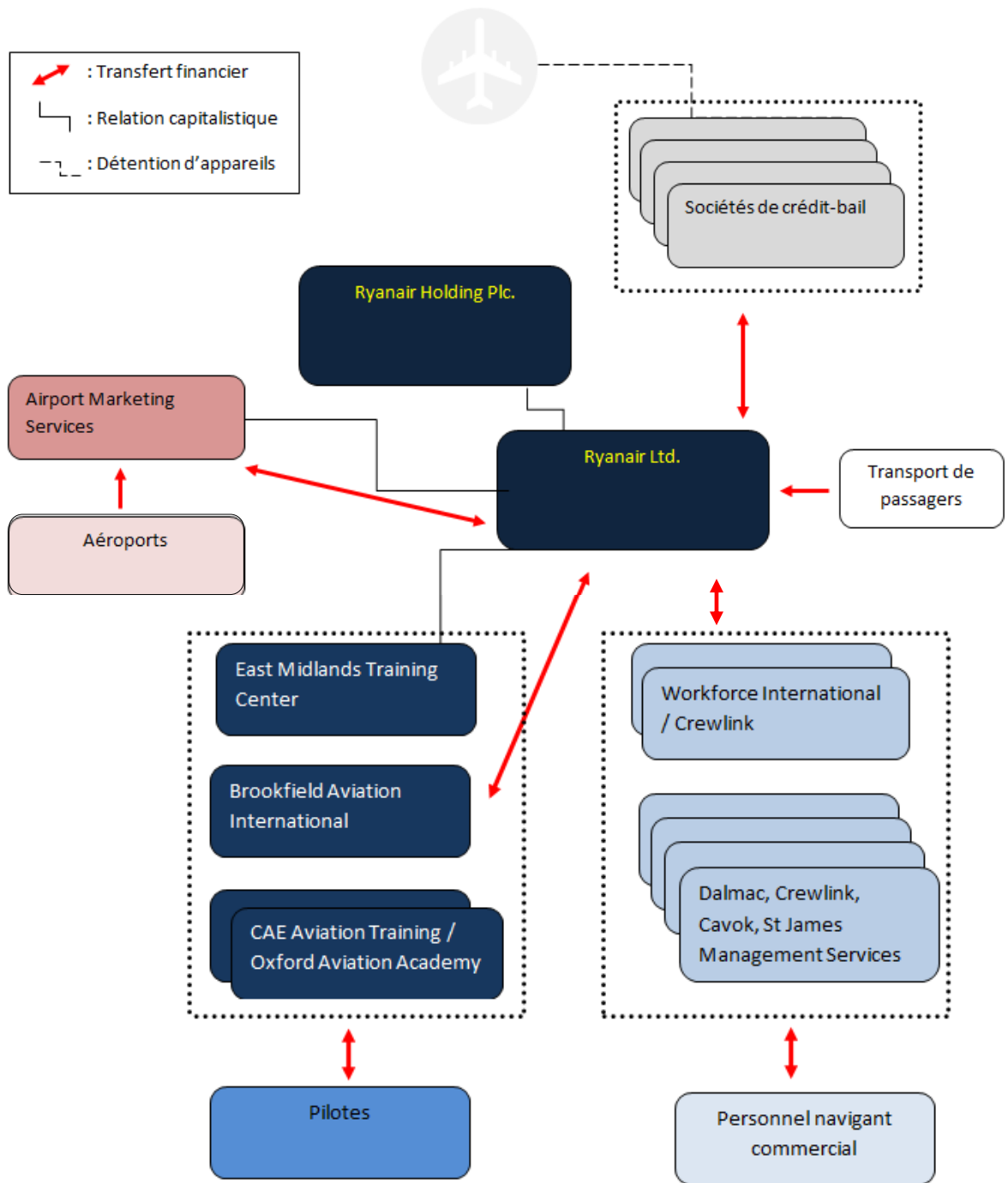
Même si Ryanair n'apprécie pas l'Union Européenne et la qualifie parfois de « bêtise »¹⁰¹, il a décidé d'engager Charles McCreevy, un ancien ministre du Tourisme et du Commerce mais également le Commissaire Européen chargé du marché intérieur et des services de 2004 à 2010. Il n'est pas surprenant qu'en complément de ses actions en justice, mette en place des actions de lobbying

grâce au carnet d'adresse d'un ancien commissaire européen soit efficace. Même si M. McCreevy ne peut pas prendre part aux discussions de la Commission Européenne relatives à l'enquête sur Ryanair à cause de potentiels conflits d'intérêt, il est connu des politiques et des fonctionnaires européens et il ne lui est pas interdit de leur parler et de les influencer dans la direction souhaitée par son employeur.

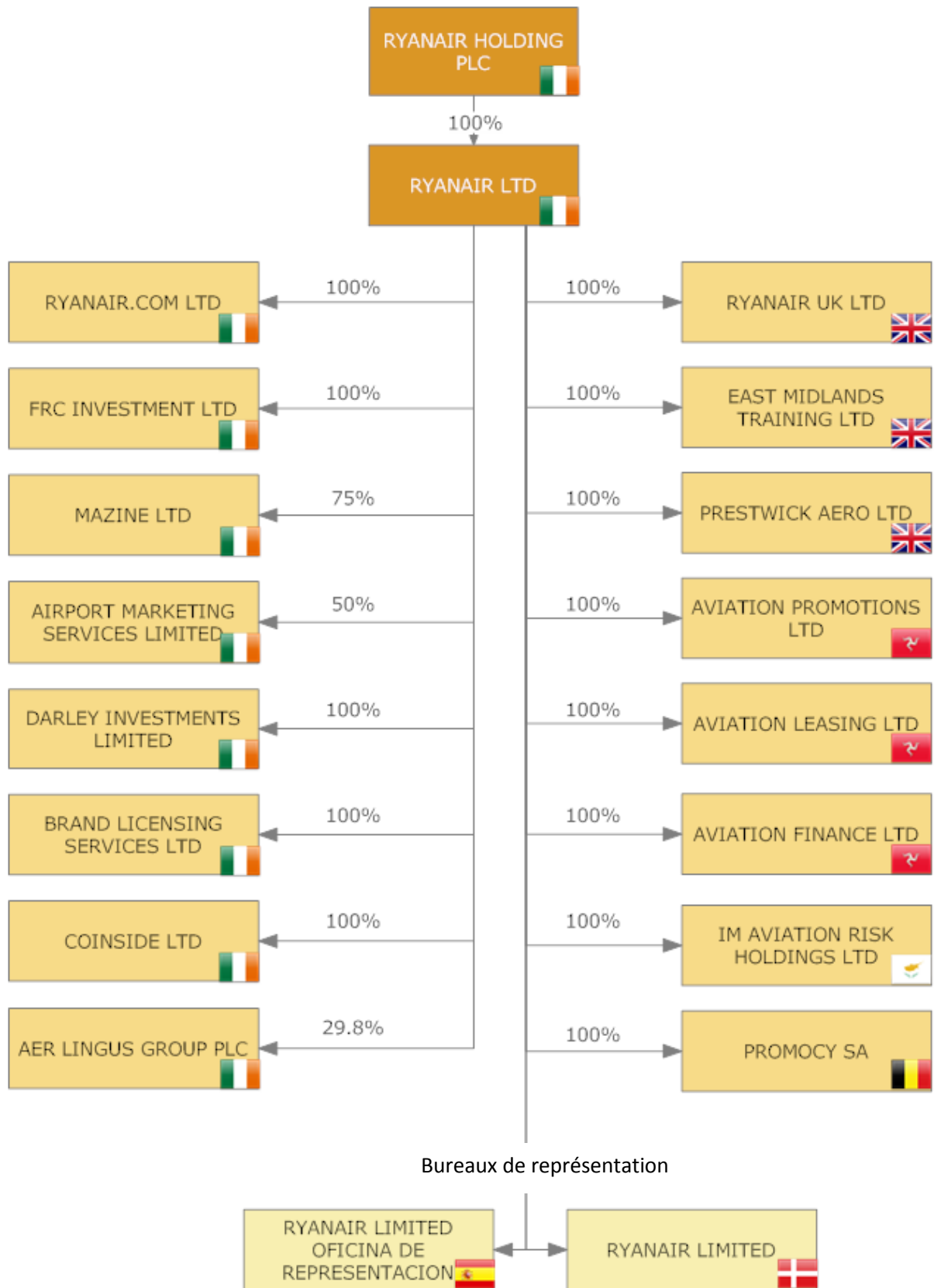
2- Les relations financières du groupe Ryanair

Ryanair a une solide réputation en matière de stratagèmes élaborés pour réduire les coûts et maximiser les profits. Les astuces les plus rentables sont fondues dans la structure financière de l'entreprise. La seule manière d'en savoir davantage sur la structure financière actuelle nécessite de s'intéresser directement aux actionnaires. Cependant, reconstituer la structure de Ryanair n'est pas chose facile ; les informations et les liens établis ne sont pas toujours évidents et clairs. Alors qu'il existe des liens directs entre Ryanair et ses filiales grâce aux participations et aux investissements directs, d'autres liens sont moins visibles. Il est éventuellement possible de les trouver dans des intérêts conjoints ou cachés dans des paradis fiscaux. Pour ces raisons, l'information fournie ci-dessous est présentée avec la certitude qu'elle est vraie et véridique à la date de la rédaction de ce rapport. Cependant, ces informations ne doivent pas être considérées comme un rapport exhaustif de la structure financière de Ryanair.

Vue d'ensemble

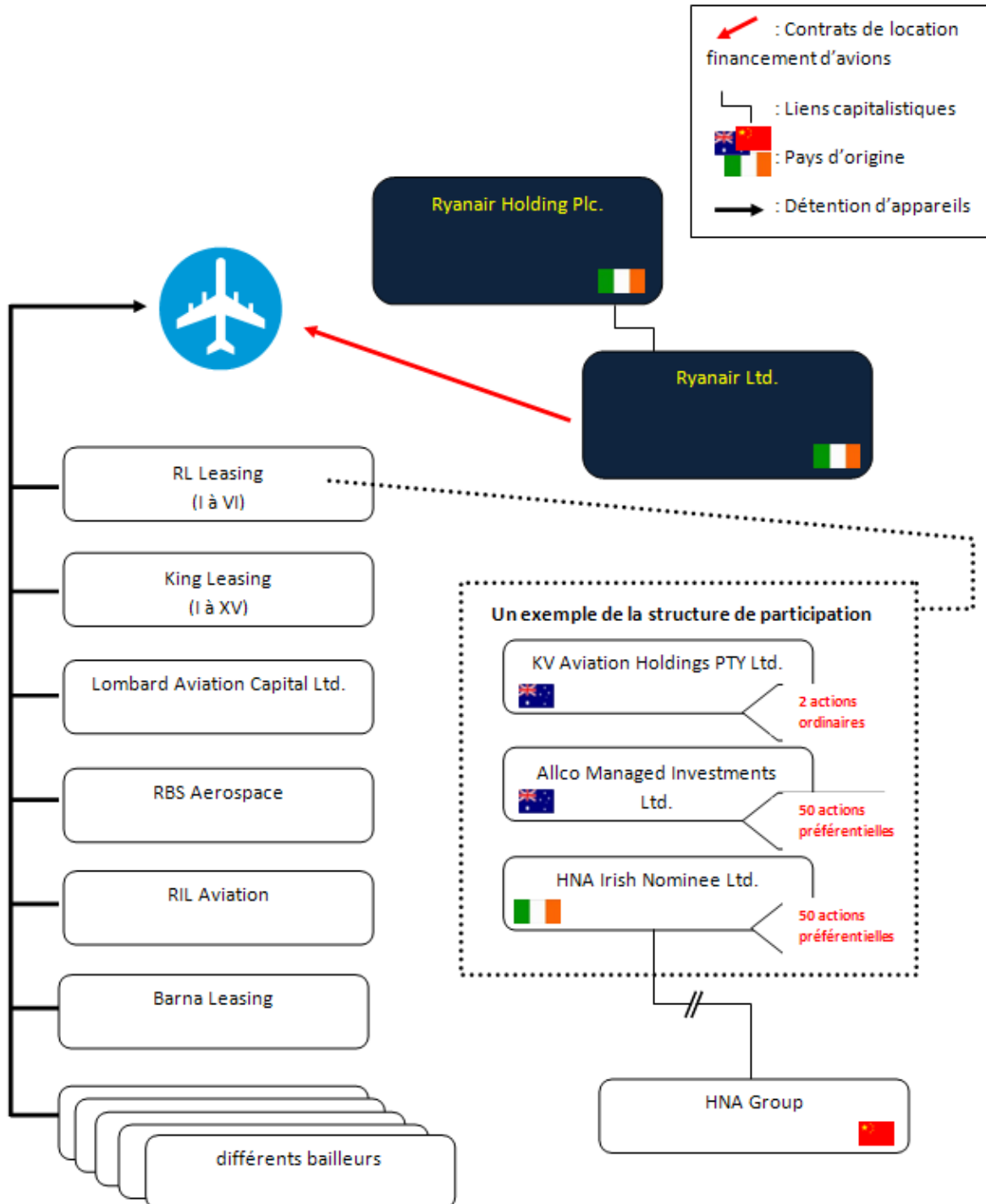


La structure financière de Ryanair Holding et ses filiales



La complexité de la structure financière de Ryanair est en réalité cachée derrière la filiale de Ryanair Holding, Ryanair Ltd. L'entreprise sert de point de liaison à différents investissements et filiales que Ryanair détient. La plupart des filiales semblent avoir été créées avec un but particulier à l'esprit. Certaines d'entre elles sont de toute évidence dédiées au réinvestissement de l'argent de Ryanair, ou à la gestion des aides marketing ou à la location d'avions. Même dans sa structure financière, l'entreprise montre une détermination impressionnante à minimiser toutes les dépenses possibles. Les filiales dédiées à la location d'avions et au financement ont toutes été créées à l'île de Man, probablement pour tirer parti de conditions financières avantageuses.

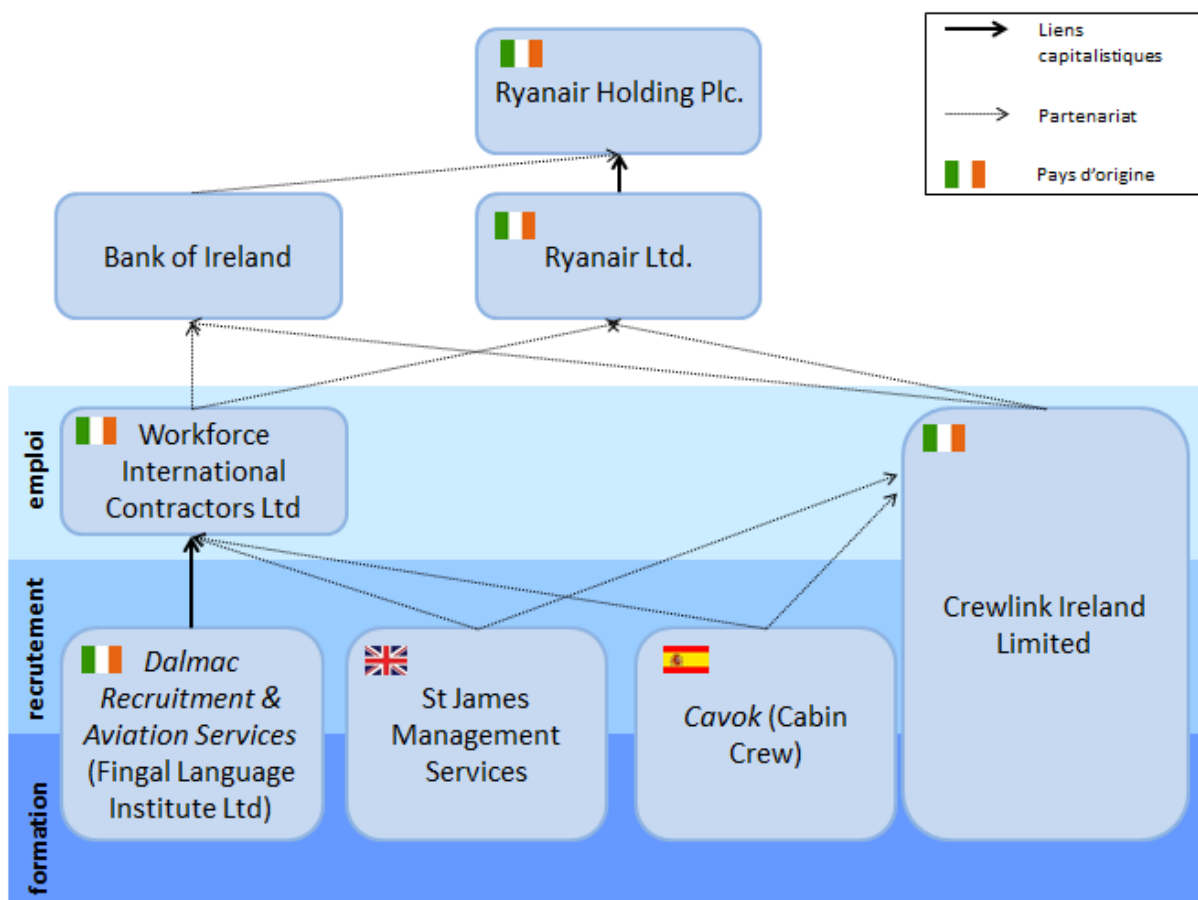
Le financement des appareils



Une analyse détaillée des structures qui sont propriétaires des avions utilisés par Ryanair montre qu'en réalité l'entreprise possède très peu d'avions en propre. En fait, ceux qui sont placés en location-financement sont la propriété d'autres entreprises. Alors que cela ne signifie pas que Ryanair n'est pas responsable du paiement, cela permet à la compagnie aérienne irlandaise de ne pas déclarer ces avions comme biens imposables. La structure financière interne des entreprises détenant les appareils peut être assez complexe. Elles sont généralement situées à l'extérieur de l'Europe, souvent dans des endroits offrant des avantages fiscaux comme l'Etat de Delaware aux Etats-Unis, ce qui est le cas de King Leasing et de RIL Aviation.

Les employés

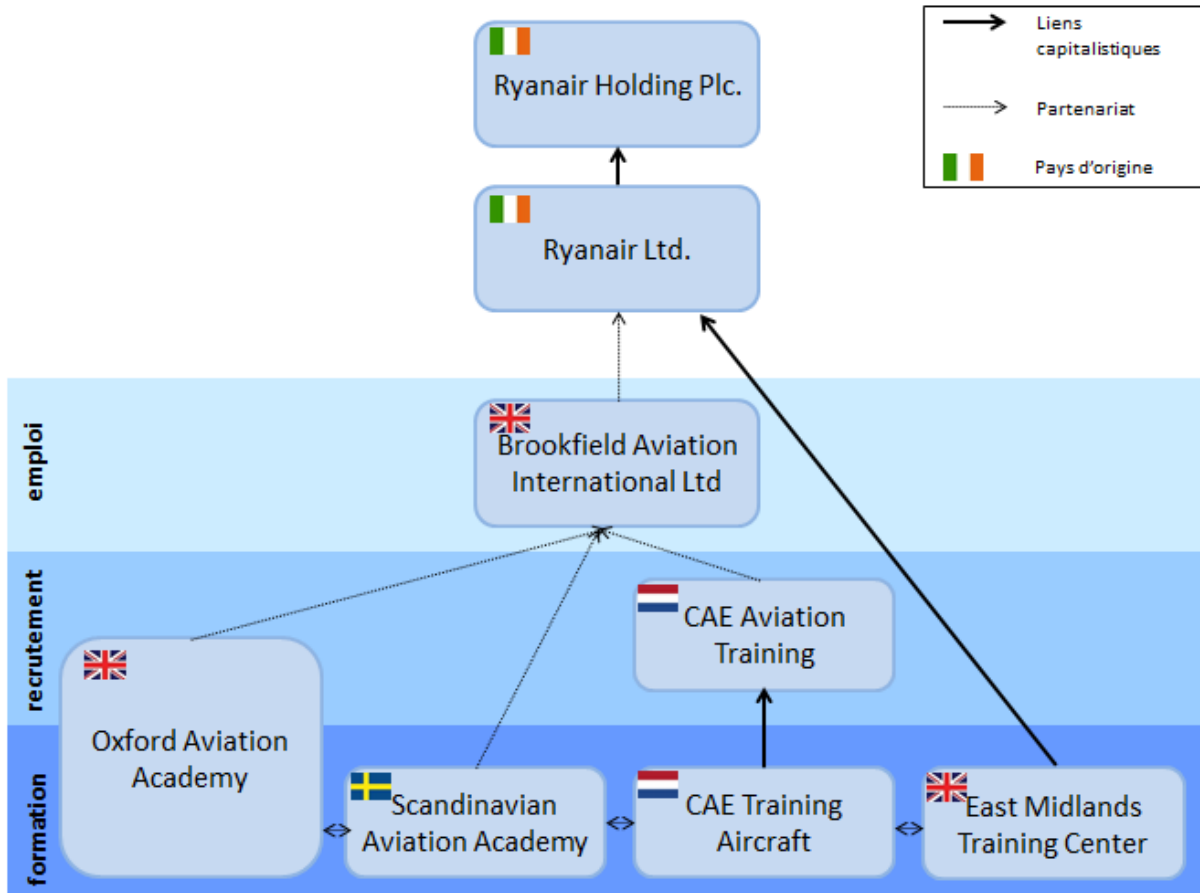
Le Personnel Navigant Commercial



Il faut noter qu'alors que Ryanair est sous contrat avec quatre agences pour la formation et le recrutement, seules deux d'entre elles emploient par la suite les PNC sous contrats, les autres redirigeant les membres d'équipage vers celles-ci lorsqu'il s'agit de mettre en place le contrat de travail. Cette démarche est cohérente avec la volonté de Ryanair de n'employer que des PNC sous la loi irlandaise.

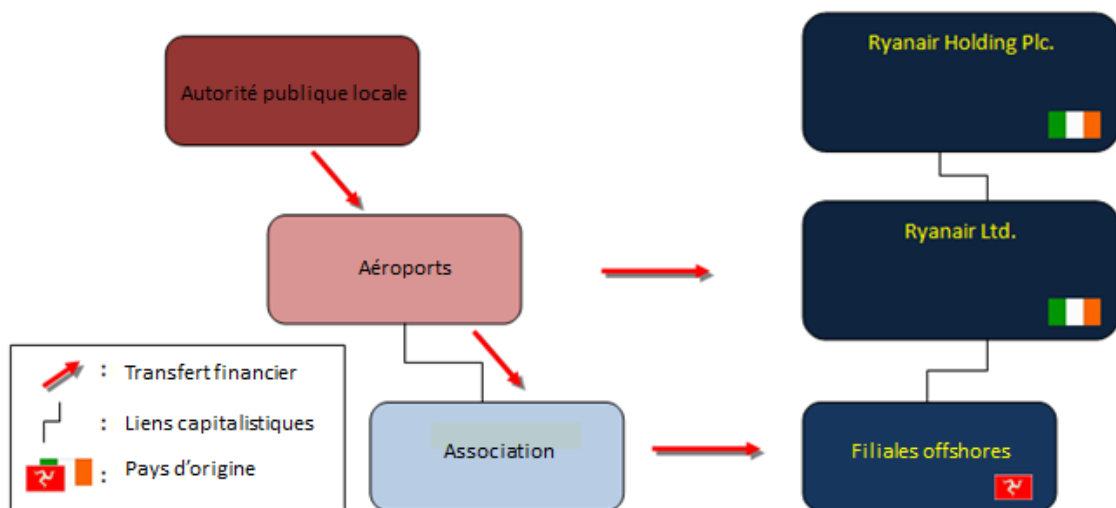
Un autre fait saillant est la proximité de Ryanair avec la Bank of Ireland. L'ensemble du personnel de la compagnie aérienne est tenu d'y ouvrir un compte pour que les employés puissent recevoir leur salaire. De plus, la plupart des agences de formation offrent des prêts mais seulement à travers la Bank of Ireland.

Les pilotes



Les relations de Ryanair avec ses pilotes, aussi tendues qu'elles puissent être à certaines périodes, ne sont pas aussi complexes que celles des personnels navigants commerciaux. L'entreprise n'a pas de problème à recruter directement des pilotes expérimentés et, tout en gardant une tradition bien établie de profiter de toute situation où elle a le pouvoir, elle évite systématiquement d'engager des cadets fraîchement formés. A la place, elle externalise la plupart de la formation et des contrats de travail, choisissant de rediriger les nouveaux pilotes vers Brookfield Aviation International qui sont engagés ensuite comme prestataires chez Ryanair.

Les aéroports



Ryanair est réputé pour la manière dont il tire parti des besoins toujours plus importants en passagers des aéroports internationaux. Au point où l'entreprise irlandaise est souvent accusée d'abuser de l'argent des contribuables en demandant des paiements des aéroports hautement subventionnés. Alors que Ryanair profite vraiment de l'argent qui provient des contribuables locaux à la fin, l'entreprise ne l'exige jamais de manière explicite et laisse le choix dans les mains de l'aéroport : soit il paie, quelle que soit l'origine des fonds, ou bien Ryanair n'ouvre pas les routes vers l'aéroport.

Pour éviter que les aéroports ne soient coincés par l'utilisation abusive d'argent public dans une situation de concurrence déloyale – à cause des aides constantes reçues par Ryanair au cours des années – un schéma s'est répété d'aéroport en aéroport. Un schéma où l'aéroport crée une association dédiée à la promotion des atouts du tourisme régional et, alors que cette association est fortement soutenue par les subventions de l'aéroport, elle paie des honoraires de marketing pour des actions promotionnelles à une filiale offshore appartenant à Ryanair. La filiale de Ryanair est généralement, mais pas toujours, située dans des îles de la Manche, et permet à la fois à Ryanair de ne pas payer certaines taxes sur les honoraires marketing perçus mais également de jeter un voile sur les transferts d'argent entre la compagnie aérienne et les aéroports.

3- La communication de Ryanair : faire parler de soi, quel que soit la manière

La stratégie de communication de Ryanair est concordante avec son positionnement marketing et à l'opposé de ce que font les compagnies aériennes traditionnelles. Les autres compagnies basent leur communication sur les services et le soin apporté aux passagers. Elles dépensent beaucoup d'argent dans la publicité et les relations publiques. Le modèle de Ryanair est bon marché et fondé sur la provocation et le buzz.

La communication est une dépense; elle doit donc être réduite au minimum

Le slogan de Ryanair pourrait être « si c'est une dépense, réduisez-là. » La même maxime s'applique à la communication. En cohérence avec son positionnement marketing, les coûts de communication sont réduits au maximum et aucun effort n'est fait pour rendre les choses faciles et agréables pour le client.

Le premier moyen de communication de Ryanair vers ses clients et prospects est son site internet. A l'opposé de ce que la communication traditionnelle enseigne, Ryanair casse les codes du webmarketing :

- les couleurs sont vives (utilisation d'un jaune et d'un bleu criards)
- la page d'accueil semble désordonnée avec tous les services publiés les uns à côté des autres
- le message est le même quelle que soit l'audience
- toute action d'achat requiert plus de trois clics de souris

Même si Ryanair a mis à jour son site pour la première fois en 2011, il n'a pas cherché à l'améliorer. Ryanair est fier de son côté bon marché et le clame. Une histoire bien connue est celle de la création du site. Quand Ryanair décida de lancer son site internet, l'entreprise s'adressa à différentes entreprises de conseil. Les prix proposés étaient autour de 3 millions de livres sterling. Michael O'Leary se tourna alors vers deux étudiants. Ils proposèrent des prix de 17 500 £, 16 500 £ et 15 500 £ suivant le temps et la qualité souhaités. Le PDG de Ryanair négocia à 12 000 £. Selon une autre interview, le prix final fut aussi bas que 5 000 £¹⁰².

Pourtant le site web est intelligemment conçu. Il paraît bon marché et véhicule le message que le site web est en accord avec le positionnement marketing général de l'entreprise : la compagnie aérienne

combat tous les coûts, des prix du billet au site internet. Le message touche l'ensemble des clients et prospects de Ryanair puisque le seul moyen de réserver des billets est de passer par le site internet de la compagnie aérienne.

De plus, le site internet de Ryanair se concentre sur les revenus auxiliaires. En faisant la publicité des offres de ses partenaires sur sa page d'accueil, la compagnie aérienne influence ses 180 millions de visiteurs uniques par an pour qu'ils achètent des prestations à des entreprises tierces grâce à des contrats basés sur des commissions et génèrent à la fin des revenus pour Ryanair.

La communication financière de l'entreprise est bâtie sur le même principe. Ryanair est en conformité avec les standards internationaux (International Financial Reporting Standards ou IFRS) et fournit les informations demandées. La compagnie à bas prix applique cependant les mêmes règles que celles de son site internet à son rapport annuel. Seules quatre pages sont en couleur, les autres semblent avoir été basiquement tapées sous un traitement de texte de type Word avec une police Times New Roman.

Le côté bon marché se retrouve également dans la publicité. Une fois encore, l'entreprise est en accord avec sa stratégie globale. La seule chose sur laquelle Ryanair communique est le prix. Au contraire des compagnies aériennes traditionnelles, Ryanair ne planifie pas de campagnes de communication à l'avance. Il utilise les informations du jour pour faire de la publicité sur son site internet en premier lieu (ce qui revient moins cher) et de temps en temps dans les journaux. Cette stratégie est la même dans tous les pays : Grande-Bretagne¹⁰³, Italie¹⁰⁴ et France¹⁰⁵.

La communication est une dépense, par conséquent ne soyez pas complaisant, soyez provocant

Ryanair ne considère pas que la communication doive être lisse et flatter les clients. En fait, la compagnie aérienne peut être assez agressive. Même si Ryanair a un responsable de la communication en la personne de Stephen McNamara, les déclarations les plus controversées viennent de son PDG, Michael O'Leary.

Le discours du PDG peut être dur et va droit au but. Par exemple, en 2008, Michael O'Leary a déclaré que la meilleure manière de régler les problèmes avec l'Irish Airport Authority était avec du Semtex¹⁰⁶. Non seulement il n'est pas tendre avec les autorités mais il s'en prend également à ses clients et à ses concurrents, n'hésitant pas à utiliser des insultes pour leur parler : « Vous n'obtiendrez pas de remboursement, donc allez vous faire f***** »¹⁰⁷.

L'entreprise aime jouer sur les mots et utiliser le storytelling. Le slogan de Ryanair était auparavant « la compagnie aérienne favorite en Europe » et a récemment changé pour « la compagnie aérienne favorite au monde ». Ryanair ne fait pas la différence entre populaire (le fait que de nombreux passagers réservent leurs vols sur Ryanair) et favorite (le fait que les passagers aiment voyager sur une compagnie et apprécient le vol). Le transporteur ajoute cette formule juxtaposée au nom de Ryanair quand elle émet un communiqué de presse. Le fait de la répéter constamment peut l'imprimer dans la mémoire des journalistes, prospects et clients.

La compagnie aérienne saisit chaque opportunité de communiquer et de tourner la situation à son avantage. Forcée de faire une déclaration publique après avoir été condamné pour diffamation son concurrent easyJet, la compagnie irlandaise a réussi à faire la promotion de sa ponctualité et de ses prix¹⁰⁸ et à faire passer la victime de la diffamation pour ridicule.

La communication est une dépense; par conséquent laissez les journalistes et les bloggeurs parler pour vous

Il n'y a pas de meilleure manière pour une entreprise pour être connue que d'être citée dans l'actualité par les journalistes et les bloggeurs. Pour attirer leur attention, Michael O'Leary compte sur des déclarations et des actes provocants. Plus la proposition est controversée, plus l'entreprise est citée aux informations, créant par la même de la publicité gratuite pour l'entreprise. Ces propositions vont de l'utilisation payante des toilettes¹⁰⁹ à des fellations offertes aux passagers de la classe business lors des vols transatlantiques¹¹⁰.

Ryanair a également trouvé d'autres moyens de faire la une des journaux : son PDG a envoyé des fleurs aux syndicats de compagnies concurrentes qui ont décidé de faire grève pendant l'été¹¹¹ 2011 ou de les remercier publiquement pour leur action¹¹².

Moins cher que les campagnes traditionnelles de communication, le buzz né des actions ou propositions controversées grossit et se développe dans les médias, à la télévision, dans les journaux et sur internet. Comme le dit le proverbe (dites de moi ce que vous voulez, bon ou mauvais, du moment que vous parlez de moi), Ryanair suit strictement cette règle et n'en diverge pas.

B- Limites du modèle économique de Ryanair

1- Maintenance et sécurité : des dépenses incompressibles ?

Pour Ryanair, une flotte d'appareils plus récente signifie une meilleure efficacité en termes de carburant, moins de risques de pannes techniques et des économies sur la maintenance. Plus que toute autre entreprise, Ryanair utilise de manière importante ses avions et n'est pas plus clément avec son personnel, poussant toujours plus loin. Dans un tel contexte, la maintenance est d'autant plus critique pour l'entreprise. Avec des appareils et des équipages poussés à leurs limites, le moindre problème pourrait avoir des conséquences dramatiques pour la compagnie aérienne et pour ses passagers.

La maintenance

En Europe, l'Agence Européenne de Sécurité Aérienne (EASA) a la charge d'établir les normes de maintenance¹¹³. Les conditions de maintenance sont définies par le règlement européen n°2042/2003¹¹⁴ et la décision n°2003/19/RM, partie 145, du 28 Novembre 2003. Toutes les procédures d'entretien des appareils doivent être réalisées en accord avec ces documents qui sont conformes aux standards de l'Agence Européenne de Sécurité Aérienne. Comme Ryanair n'utilise que des Boeing 737-800, la maintenance est également réalisée en accord avec les recommandations de l'administration fédérale de l'aviation américaine, la Federal Aviation Administration (FAA). Ces normes définissent les conditions acceptables de maintenance et la qualification des personnes amenées à travailler sur les avions¹¹⁵. Dans l'optique de se conformer aux prescriptions de la FAA, Ryanair a été amené à rajouter un certain nombre de procédures de maintenance et à apporter des modifications mineures à d'autres.

Les installations de maintenance de Ryanair

A ce jour, Ryanair laisse la charge des visites de maintenance les plus lourdes à des sous-traitants approuvés par l'Agence Européenne de Sécurité Aérienne. De la même manière, les services

d'assistance en escale sont gérés par des sous-traitants à tous les aéroports, à l'exception de Dublin, quelques aéroports espagnols et des îles Canaries. D'un autre côté, les procédures d'entretien et de réparation courantes (A,B) sont en premier lieu réalisées par Ryanair sur ses bases principales ou sinon par des sous-traitants agréés aux autres aéroports. Ryanair gère également la maintenance de niveau C mais contracte avec d'autres fournisseurs pour la maintenance lourde (niveau D). Ces sous-traitants sont également utilisés par un grand nombre de compagnies aériennes¹¹⁶.

Lieu	Activité	Type de contrôle	Etat
Aéroport de Dublin – Hangar “EJT”	installation de maintenance aéroportuaire	A	Opérationnel
Aéroport de Dublin – Hangar 1	entretien d'appareils	A	Opérationnel
Aéroport de Brème – Hangar	Terminal and Aircraft Maintenance	A	Opérationnel
Aéroport de Prestwick – Hangar	entretien d'appareils	A – C	Opérationnel
Aéroport de Skavsta – Hangar	entretien d'appareils	-	Opérationnel
Aéroport de Stansted – Installations de stockage	entretien d'appareils	A	Opérationnel
Aéroport de Stansted – Hangar	entretien d'appareils	A	Opérationnel
Aéroport d'Hahn – Hangar	entretien d'appareils	A	Opérationnel depuis sept.

Tous les avions de Ryanair retournent chaque soir sur une base Ryanair où ils sont examinés par des ingénieurs de Ryanair, à l'exception de plusieurs bases (Charleroi, Skavsta, Ciampino, Bergamo, Marseille¹¹⁷, Gérone, Madrid, Alicante, Weeze, Kaunas, Bristol, Brindisi, Bari, Pescara, Trapani, Bologne, et Cagliari) où des sous-traitants se chargent des examens.

Cet arrangement permet à Ryanair d'effectuer la plus grande partie de la maintenance de ses appareils. Cependant, la compagnie aérienne ne réalise pas les procédures les plus lourdes en interne et se repose sur des entreprises extérieures avec lesquelles elle a des contrats court-terme. Concernant la maintenance lourde, le hangar de Prestwick devrait permettre à l'entreprise de réaliser certaines procédures qui sont nécessaires du fait de l'âge grandissant de ses appareils.

La révision des moteurs a été confiée à General Electric Engine Services¹¹⁸. Depuis 2008, le contrat couvre tous les avions achetés lors des différents accords avec Boeing. Suivant ce contrat, General Electric Engine Service assure la réparation et la révision de tous les moteurs dans ses propres locaux¹¹⁹.

Contentieux

Quand le temps vint d'augmenter ses capacités de maintenance, Ryanair a cherché à les étendre à partir de ce qu'il possédait déjà, à savoir sa base irlandaise de Dublin. Essayant de sécuriser davantage d'espace pour la maintenance en février 2010, Ryanair a fait savoir qu'il était prêt à investir dans un hangar technique à l'aéroport de Dublin. Le hangar en question, le hangar 6, était précédemment utilisé par SR Technics, un sous-traitant dans le domaine de la maintenance, et avait été vendu par ce dernier au propriétaire de l'aéroport de Dublin, la Dublin Airport Authority (DAA). Suite à cette acquisition, la DAA a loué le hangar pour vingt ans à Aer Lingus. Déclarant qu'Aer Lingus n'utilisait pas du tout le bâtiment, Ryanair a exigé du gouvernement irlandais qu'il annule le contrat de location et qu'il lui cède l'utilisation du hangar¹²⁰.

Rencontrant des résistances de la part du gouvernement et de la DAA, l'entreprise lança une des offensives médiatiques¹²¹ dont elle a le secret, défendant que la reprise du hangar créerait jusqu'à 300 emplois en transformant le lieu en un centre de maintenance et accusant le gouvernement d'incompétence en refusant la proposition. Quand le ministre répondit en demandant à Ryanair pourquoi il ne construisait pas un autre bâtiment sur l'aéroport ou ne s'installait pas dans un autre hangar, le management de Ryanair évita de répondre, insistant sur les pertes d'emploi. Mais le

nombre d'emplois créés promis était moins important que celui d'Aer Lingus, le nouveau locataire du hangar, qui planifiait d'embaucher 250 personnes pour la maintenance et Ryanair embauche rarement en local. Finalement, le gouvernement irlandais refusa de céder et Ryanair décida de construire sa nouvelle installation à Hahn¹²².

La gestion du personnel en charge de la maintenance

Comme exposé précédemment, Ryanair prend en charge une grande partie de la maintenance elle-même. Les employés ont tous les qualifications requises par l'Union Européenne et sont compétents dans leur domaine¹²³. Mais la situation est légèrement plus complexe. L'entreprise déclare qu'elle emploie, à ce jour, 180 personnes à la maintenance, un nombre qui, considérant le nombre de hangars dédiés à la maintenance que Ryanair possède, n'est pas en corrélation avec les 300 emplois promis si le hangar 6 de Dublin avait été utilisé par l'entreprise.

En fait, à la plupart de ses bases, l'entretien des avions de Ryanair est géré par des entreprises de maintenance dédiées qui n'ont que Ryanair pour seul client. Contrairement à ce que dit l'entreprise, certaines de ses installations ne fournissent pas d'entretien en interne ; les techniciens sont employés par un sous-traitant appartenant à Ryanair. C'est le cas à l'aéroport de Prestwick où la maintenance est réalisée par Prestwick Aircraft Maintenance Ltd¹²⁴, une entreprise enregistrée en Ecosse pour laquelle Ryanair publie les offres d'emplois sur son site internet¹²⁵. A première vue, le but d'ajouter une couche supplémentaire entre Ryanair et les responsables du hangar de Prestwick peut sembler assez obscur. En y regardant de plus près, il semble que les installations de Ryanair à Prestwick ont bénéficié de l'aide publique et de subventions à hauteur de 1,5 million de livres sterling sur un total de 8 millions investis dans le hangar¹²⁶. Ces subventions ont été distribuées au titre du programme d'assistance sélective régionale écossais du fait de l'appartenance de l'aéroport de Prestwick aux zones à développer¹²⁷. Même si les entreprises éligibles à l'assistance sélective régionale n'ont pas besoin d'être écossaises, le montant de l'aide versé dépend de la taille de l'entreprise¹²⁸. Par conséquent, créer une nouvelle entité locale pour gérer le hangar de Prestwick peut être d'un certain intérêt pour Ryanair.

Un arrangement similaire peut être trouvé à l'aéroport de Stansted où toute la maintenance accomplie pour Ryanair est exécutée par une entreprise dénommée Stansted Aircraft Maintenance Systems Ltd¹²⁹. L'entreprise est britannique mais les emplois sont publiés sur le site de Ryanair¹³⁰. De fait, la raison d'une telle structure à Stansted reste obscure. A d'autres aéroports comme Brème ou Skavsta, la maintenance est fournie par des sous-traitants de taille moyenne à importante comme Boston Air¹³¹ ou Priority Aero Maintenance¹³². La seule base où Ryanair semble opérer directement la maintenance en son nom est celle de l'aéroport de Dublin¹³³.

Pour les maintenances correspondant à des vérifications en escale ou à des réparations de routine, Ryanair se repose exclusivement sur des sous-traitants. Cela fait partie de sa stratégie de minimiser le nombre de ses employés directs. La seule partie de la maintenance que l'entreprise opère elle-même sont les révisions lourdes (de type C) sur ses bases principales¹³⁴.

En ce qui concerne la gestion de ses sous-traitants dans le domaine de la maintenance, il a été rapporté que Ryanair forçait ses sous-traitants à diminuer leurs coûts. L'entreprise oblige ses prestataires à créer des filiales dédiées à Ryanair dont les employés sont moins payés. Par conséquent, les ingénieurs s'occupant des avions de Ryanair au sol sont souvent moins expérimentés, moins qualifiés et moins payés que les autres¹³⁵. Ce qui revient à alléger les coûts d'entretien des appareils pour Ryanair mais qui pourrait également mener à des problèmes de sécurité et de sûreté autour des avions dans le temps.

Les problèmes de sécurité

Lorsqu'on en vient aux questions de sécurité, Ryanair ne cache pas le fait qu'il a un taux de décès nul à bord de ses avions. Cependant cette information doit être remise dans son contexte car il serait injuste de comparer les 26 années d'activité de l'entreprise irlandaise avec d'autres compagnies aériennes qui ont le double de cet âge. La sécurité des vols et des appareils s'est considérablement améliorée au cours des dernières années. Alors que Ryanair n'est responsable d'aucun crash ou du décès d'un passager, l'entreprise a des antécédents d'incidents en ce qui concerne ses appareils. Généralement, ces incidents suivent une tendance, ce qui permet de d'élaborer plusieurs catégories d'incidents auxquels il est très probable d'être confronté avec Ryanair :

Les collisions avec les oiseaux : plus d'une douzaine de collisions avec des oiseaux ont été enregistrées en 2006. Pourtant ce problème n'est pas unique à Ryanair. Les collisions avec les oiseaux ont un impact sur l'ensemble de l'industrie¹³⁶ du transport aérien et représente un coût important pour les compagnies aériennes et les passagers mais également une cause de souci pour la sécurité. Alors que Ryanair n'est pas la seule compagnie touchée par ce problème, il reste à déterminer si le fait d'utiliser de petits aéroports éloignés augmente l'exposition de l'entreprise à ce phénomène. Les collisions d'oiseaux avec des appareils Ryanair sont généralement suivies par une révision complète du moteur affecté. L'un des incidents les plus emblématiques est peut-être celui survenu à un avion de Ryanair en vol vers Ciampino le 10 novembre 2008. La perte du moteur obligea l'appareil à atterrir en urgence¹³⁷. Les dommages étaient tels que l'avion a été mis hors service de manière définitive. Cependant, la plupart du temps, l'avion est récupérable et, même quand les moteurs sont endommagés de manière telle qu'ils peuvent compromettre l'atterrissage, généralement, les passagers ne sont pas blessés.

Les incidents liés aux passagers : ce type d'incidents est assez commun sur les vols de Ryanair. Ils sont principalement dus à deux causes, soit un passager souffrant d'un problème de santé majeur et demandant une assistance médicale immédiate ou, d'un autre côté, des passagers indisciplinés qui refusent de se plier aux règles de la sécurité aérienne. Alors que des passagers récalcitrants peuvent être trouvés sur tous les vols, il semble qu'à cause de sa politique de petits prix Ryanair soit la compagnie préférée pour les enterrements de vie de garçon et les week-ends alcoolisés des étudiants¹³⁸. Même si ce n'est pas quotidien, des événements récurrents de passagers ivres interrompant les procédures à bord ont été reportés. Cependant ces incidents ne se transforment généralement pas en dommages pour les passagers. Quant aux urgences médicales, un accident récent a mis en lumière le possible manque de qualification du personnel de bord, un passager souffrant d'une crise cardiaque n'a obtenu du personnel qu'un sandwich et un verre d'eau pour lesquels il a dû payer¹³⁹.

Un entretien insuffisant : Un nombre conséquent d'incidents jette des doutes sur la maintenance des appareils de Ryanair. Alors qu'une part importante des incidents reportés était liée à des capteurs et des signaux d'alarme défectueux, le fait que ces appareils soient défectueux est un signe en lui-même du mauvais entretien. D'autres événements sont plus inquiétants, révélant des défauts dans l'état général des avions. Plusieurs incidents liés à des volets mal alignés, des dysfonctionnements des moteurs, et des problèmes à l'atterrissage se sont déroulés dans les cinq dernières années, jetant le doute sur la qualité de la maintenance de Ryanair.

Une formation des pilotes insuffisante : Plusieurs incidents ont révélé les limites de certains pilotes de Ryanair. Depuis 2007, quatre queues d'avions heurtant le sol ont été enregistrées, ainsi que quelques cas dans lesquels les avions sont sortis de la piste lors d'une erreur à l'atterrissage et un cas où un Boeing 737-800 a touché un bâtiment avec une de ses ailettes. Il semble que certains des pilotes de Ryanair ne soient pas capables de maîtriser complètement leur appareil dans des situations difficiles

comme lors de mauvaises conditions météorologiques ou dans des conditions anormales. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que les pilotes sont sous une forte pression de la part de l'encadrement de Ryanair sur les questions de temps d'immobilisation des avions au sol, menant à des approches trop énergique et à des manœuvres dangereuses à basse altitude¹⁴⁰.

Les cas urgents de pénurie de carburant : Comme expliqué auparavant, les appareils de Ryanair volent avec des réserves de carburant à minima, moindres que la moyenne de l'industrie. Bien qu'elles ne soient pas toujours répertoriées, car elles ne sont pas toujours déclarées comme de véritables urgences à l'aide du fameux « mayday », plusieurs sources rapportent que les avions de Ryanair demandent fréquemment un atterrissage prioritaire à cause du manque de carburant. Cependant, jusqu'à maintenant, il n'y a pas eu de problème majeur. Il faudra cependant voir si une telle politique résiste au test du temps.

Non-respect des règles de sécurité : Récemment, des indications du mépris de la sécurité à bord des avions de Ryanair sont apparues. Il semble que certains Boeing 737-800 de la compagnie aérienne ne volent pas avec tous leurs chariots, compromettant l'accrochage des chariots dans le galley. Il semble également que le personnel navigant commercial n'utilise pas toujours des sacs poubelles à l'épreuve du feu sur les chariots et dans les toilettes, ce qui pourrait résulter en un risque potentiel d'incendie pendant un vol¹⁴¹. Il n'est pas clair si ce sont des événements ponctuels ou si ces événements sont le résultat de la compression systématique des coûts de l'entreprise.

2- Perspectives : problèmes potentiels et évolution pour Ryanair

Prix des billets et revenus auxiliaires

Les prix de Ryanair ont suivi une évolution quasiment constante au fil des ans. Mais considérant l'insistance avec laquelle la compagnie aérienne passe les coûts supplémentaires en taxes et frais, il est difficile de mesurer si cette augmentation a été le fruit d'une stratégie délibérée ou si elle est la conséquence de l'inflation monétaire. Dans tous les cas, Ryanair reste constamment parmi les low-costs les moins chères et maintient sa capacité à systématiquement vendre moins cher que ses concurrents grâce à ses offres promotionnelles.

La plus grande vulnérabilité de Ryanair en ce qui concerne ses pratiques commerciales réside dans leur légalité. Jusqu'à maintenant, Ryanair a toujours réussi à rester dans le cadre de la loi avec ses taxes et ses frais. Cependant, partout en Europe, des voix de mécontentement s'élèvent provenant des associations de consommateurs et des législateurs, suggérant un possible futur où Ryanair aurait à inclure tous ses frais divers et variés dans le prix affiché.

En 2011 seulement, l'association de consommateurs Which ? a lancé à grande échelle une sorte de super-plainte contre l'utilisation déloyale des frais sur les cartes de crédit et de débit¹⁴² par les commerces, les taxis et les compagnies aériennes low-costs. Parmi les compagnies aériennes, Ryanair était la plus visée avec une charge de 6 € ou 6 £ facturée par passager et par vol pour l'utilisation d'une carte de crédit ou de débit. L'Office of Fair Trading (équivalent britannique de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes), destinataire de la plainte, a par la suite accusé les compagnies aériennes à bas prix de profiter de cette surcharge et demandé que, à minima, les frais liés à l'utilisation de cartes de crédit ou de débit soient indiqués dès le départ au lieu d'être ajoutés à la fin¹⁴³. Bien que Ryanair ait officiellement nié qu'elle chargeait une telle commission, la compagnie aérienne a simplement changé son nom en « frais administratifs ». L'Office of Fair Trading a alors publiquement appelé le gouvernement à rendre ses frais illégaux. Le résultat de cet appel est encore attendu.

En Espagne, Ryanair a été attaqué par une autre association de consommateurs, FACUA – Consumidores en Accion, qui a déclaré que Ryanair était l'entreprise la plus abusive d'Espagne¹⁴⁴ suite à une enquête qu'elle a réalisée. Non touchée par cette annonce, la compagnie aérienne a attaqué en justice l'association pour diffamation¹⁴⁵ mais le procès s'est terminé rapidement quand un juge espagnol a déclaré que l'association FACUA était dans son droit de s'exprimer de cette manière¹⁴⁶.

Plus tôt cette année, Ryanair a affronté le Ministre de l'Industrie espagnol sur le fait que l'entreprise avait reçu 64 types d'amendes différents pour des pratiques commerciales déloyales¹⁴⁷. La somme totale à payer se montait à 1,23 million d'euros. Ryanair a menacé de supprimer des vols et des emplois dans le pays si le gouvernement refusait d'abandonner ces amendes tout de suite. La chose n'est pas résolue et même si Ryanair a diminué le nombre de vols vers l'Espagne, il semble que ces réductions aient été davantage motivées par des raisons financières plutôt que par des mesures de représailles car la compagnie peut difficilement se permettre de perdre des créneaux dans un marché espagnol en pleine explosion.

En 2011, les autorités italiennes ont mis à l'amende Ryanair à hauteur de 500 000 euros pour pratiques commerciales illégales suivant les lois antitrusts. Plusieurs autres compagnies aériennes ont été sanctionnées mais Ryanair en a été la principale victime, les autorités italiennes l'accusant d'utiliser de la publicité mensongère, de ne pas donner toute les informations concernant les frais supplémentaires, de rendre difficile voire impossible le remboursement des billets, d'avoir des conditions générales de ventes indisponibles en italien et des charges additionnelles injustifiées. Ryanair a immédiatement déclaré qu'il ferait appel de la décision. Le résultat de cette affaire reste incertain.

Ce n'est pas la première fois que la compagnie aérienne fait l'objet d'amendes. Aussi longtemps que ces amendes restent des épiphénomènes, elles ne semblent pas être suffisantes pour inquiéter l'entreprise. Cependant, répétées année après année, ces amendes pourraient avoir un impact dans l'autre sens, motivant les autorités pour renforcer leur législation locale regardant les pratiques commerciales.

Les avions

La question du prix du carburant : La plus grande inconnue du futur de Ryanair est un problème partagé par l'industrie dans son ensemble, à savoir la future évolution des prix du carburant. Derrière cette question se trouvent les réponses à la plupart des questions sur les perspectives de Ryanair, qu'elles soient au niveau des prix, des revenus auxiliaires, des appareils ou même des ressources humaines.

Les prix du carburant utilisé dans le secteur de l'aviation commerciale sont très sensibles au prix du pétrole. Depuis plusieurs dizaines d'années, les prix ont grimpé de manière lente mais constante. Cependant, en 2007-2008, des pics et des retombées rapides dans le négoce des dérivés sur les matières premières ont vu les prix du carburant atteindre de nouveaux sommets. Les fortes variations, partiellement imprévisibles, des prix d'année en année ont rendu la couverture sur le carburant d'autant plus difficile. De fait, les compagnies aériennes sont devenues extrêmement prudentes dans la prévision de leurs futures dépenses.

La plupart des compagnies aériennes ont essayé de se protéger des variations excessives et brutales des prix du carburant aéronautique en ajoutant une surcharge carburant au prix de leurs billets. Ryanair, avec son savoir-faire habituel en termes de communication, a renversé la situation et l'a

ournée en avantage marketing. L'entreprise fonde maintenant une partie de sa communication sur le fait qu'elle ne pratique pas de surcharge carburant. La création surprise de la taxe EU261 au début de l'année a été interprétée par beaucoup comme une preuve que Ryanair devait créer d'une manière ou d'une autre une charge additionnelle pour couvrir les prix du carburant, ce qui n'a cependant pas empêché l'entreprise d'annoncer qu'elle ne pratiquait aucune surcharge carburant.

Il reste que Ryanair, comme toute compagnie aérienne du secteur, demeure vulnérable aux augmentations futures du coût du carburant. Pendant des années, la compagnie aérienne a eu la réputation de ne pas savoir gérer sa couverture carburant¹⁴⁸. En réalité, ce que Ryanair semble redouter le plus n'est pas une crise économique globale, car les passagers les plus sensibles au prix se rabattent sur le transporteur irlandais, mais une augmentation sans fin des prix du carburant due à une demande croissante et à des réserves en baisse. Ce dernier cas, bien que probable, pourrait avoir des conséquences limitées pour Ryanair car il toucherait de la même manière l'ensemble des acteurs du secteur.

Evolution potentielle de la flotte d'avions : à la date de la rédaction de ce rapport, il faut noter que contrairement à l'habitude de planification à long-terme de l'entreprise, Ryanair pourrait se trouver à court d'avions dans un futur proche. La compagnie aérienne a essayé de se tourner à nouveau vers Boeing en 2009 avec un contrat potentiel de 100 avions supplémentaires et 100 options. Selon Ryanair, il planifiait de négocier une fois encore suivant les termes de l'accord précédent. Mais Boeing, rendu probablement plus confiant par le contexte économique favorable, refusa d'accorder à nouveau un rabais particulier au transporteur irlandais. Les négociations ont tourné court et s'arrêtèrent quand Michael O'Leary annonça qu'il préférait distribuer l'argent destiné à l'achat des appareils à ses actionnaires sous la forme de dividendes plutôt qu'acheter les appareils à un prix plus élevé qu'il n'en avait l'habitude¹⁴⁹.

Malgré le degré d'audace que le PDG a montré dans cette décision, la situation de la compagnie aérienne ne s'est pas améliorée grâce aux dividendes. Ryanair a toujours besoin de davantage d'appareils s'il veut poursuivre sa croissance et viendra 2013 où cette croissance aura ses limites. Ostensiblement fuyé par Boeing et Airbus, Ryanair a montré cette année qu'il n'y avait aucun problème pour lui à se tourner vers le fabricant chinois d'avions Comac ou son équivalent russe United Aircraft. Il est même allé plus loin en signant un protocole d'accord avec Comac sur la conception du futur avion monocouloir, le C919. Alors que le protocole d'accord a fait naître des spéculations variées sur les plans futurs de Ryanair, quelques obstacles de taille demeurent. Une des difficultés majeures provient du fait qu'acheter des appareils à Comac voudra dire revenir, au moins pour un temps, à une flotte avec deux catégories d'avions, privant Ryanair d'économies d'échelle fort appréciables. Mais, l'obstacle le plus important réside peut-être dans le fait que le C919 ne sera pas disponible à la commercialisation avant au moins 2018. Même si Ryanair en est le premier acheteur, cela veut dire que l'entreprise n'aura pas de nouveaux avions pendant les cinq prochaines années.

Les vols transatlantiques : depuis 2008, Ryanair, à travers son PDG Michael O'Leary, a régulièrement émis la possibilité qu'il pourrait lancer des vols transatlantiques connectant l'Europe aux Etats-Unis avec une classe économique très bon marché et une classe affaires standard. L'idée, quoique répétée régulièrement avec succès dans la presse, est tournée en dérision comme étant une astuce marketing, une idée confirmée par le fait que la compagnie aérienne n'a fait aucun pas vers la réalisation de ce projet.

De plus, il faut noter qu'essayer de mettre en place des vols transatlantiques requerrait un changement majeur dans la stratégie de Ryanair ainsi qu'une nouvelle flotte d'appareils adéquats. Le manque de démarches en ce sens limite sérieusement les possibilités de Ryanair pour le moment. De plus, la complexité structurelle des vols transatlantiques forcerait Ryanair à revoir une grande partie de sa politique de ressources humaines. Ces facteurs contribuent à transformer cette opération en une idée hautement spéculative plutôt qu'en une possibilité établie.

Le personnel

En ce qui concerne le recrutement et l'emploi de son personnel, les perspectives de Ryanair semblent assez positives. Il n'y a pas de pénurie d'aspirants PNC et l'évolution de l'industrie aérienne semble aller dans le sens où un large vivier de pilotes sera disponible. Toutefois, sur ce point, la compagnie aérienne est l'objet d'attaques régulières et pourrait souffrir d'une potentielle tentative réussie à grande échelle de syndicalisation de ses employés.

En 2011, le syndicat belge La Centrale Nationale des Employés (CNE) est devenu très actif contre Ryanair, dénonçant publiquement les conditions de travail de la compagnie aérienne, ce qu'il juge comme des tests de drogue abusif et des pratiques illégales et déloyales d'emploi. Le syndicat ne représente pas légalement les employés de Ryanair mais il a réussi à créer une pression sur la compagnie aérienne en mettant les membres de l'aéroport de Charleroi en grève.

En ce moment, le syndicat a lancé une campagne¹⁵⁰ contre Ryanair et a annoncé qu'il chercherait des moyens légaux contre Ryanair et Crewlink¹⁵¹. Il reste cependant à voir si le syndicat pourra réussir à représenter des employés de Ryanair. La campagne pourrait cependant aussi mener à une implication des autorités belges, une situation périlleuse pour Ryanair.

Les aéroports

Bien qu'il apparaisse que des questions ont été levées à travers toute l'Europe sur la légalité et/ou l'équité des subventions versées par les aéroports à Ryanair, un nombre limité d'enquêtes légales ont été menées. Elles ne se sont pas révélées concluantes, autant pour Ryanair que pour les défenseurs d'une approche équitable des subventions.

Le cas de Strasbourg : un des premiers cas d'action légale contre les subventions touchées par Ryanair dans les aéroports s'est déroulé en France en 2003. Suite à une plainte de Brit Air, une filiale d'Air France, le tribunal français de Strasbourg a jugé que les subventions, estimées à 1,4 million d'euros, dont avait bénéficié Ryanair étaient illégales¹⁵². La compagnie aérienne a rapidement fait appel du jugement mais la cour d'appel n'a pas trouvé de raison d'invalider le jugement et Ryanair s'est trouvé en situation de ne plus pouvoir toucher de subventions provenant de l'aéroport de Strasbourg. Déclarant dans un premier temps qu'elle allait de nouveau faire appel, la compagnie aérienne décida finalement de changer d'aéroport et de traverser la frontière pour s'établir à l'aéroport de Baden-Baden en Allemagne¹⁵³.

Le cas de Charleroi : historiquement, la première approche légale à un niveau européen du système de subventions de Ryanair a été le cas de Charleroi. Ryanair a ouvert sa première route à l'aéroport de Charleroi en 1997 et décida, quelques années plus tard, d'y établir finalement une base à plein temps en 2000. A son arrivée, l'aéroport avait un trafic inférieur à 20 000 passagers alors qu'en 2000, le trafic avait grimpé à 500 000 passagers. La compagnie aérienne a pu négocier des conditions très avantageuses lors de la création de sa base à Charleroi. En effet, les autorités aéroportuaires de Charleroi ont accepté de réduire de 50% les redevances d'atterrissage, de faire passer les redevances sur les passagers de 13 € à 1 € et les redevances bagages de 4 € à 1 €. Ryanair a également reçu 245 000 euros par an pour les frais d'hébergement de ses membres d'équipage et 350 000 € pour la formation de ses pilotes.

Une enquête de la Commission Européenne a été lancée en 2002 suite à une plainte alléguant que les subventions reçues par Ryanair de la part de l'état belge par l'intermédiaire de l'aéroport de Charleroi n'étaient pas légales. En premier lieu la Commission concluait qu'une partie des aides reçues par Ryanair n'étaient pas légales car elles engendraient un accord bilatéral privé et qu'elles

n'étaient guère moins qu'une réduction d'impôts, donnant un avantage déloyal à la compagnie aérienne. Cependant, la Commission a reconnu la légalité de certaines subventions, notamment les aides marketing, si elles étaient limitées dans le temps (à un maximum de trois ans), déclarées et qu'elles décroissaient au fil du temps¹⁵⁴.

Ce jugement a laissé la porte ouverte aux spéculations sur la continuité du modèle économique de Ryanair. Sans les aides des aéroports, les rentrées d'argent de l'entreprise seraient, en effet, sérieusement réduites. Cependant, suite à un appel de Ryanair¹⁵⁵, la Cour Européenne de Première Instance a trouvé que des éléments techniques invalidaient le jugement. La Cour a en particulier mentionné la répugnance de la Commission à appliquer le principe de l'investisseur privé avisé en économie de marché. Suite à cette décision, la Commission a décidé de ne pas faire appel, laissant le cas dans un flou juridique et offrant toutes les marges de manœuvre à Ryanair pour demander des aides aux aéroports¹⁵⁶.

Les cas plus récents : en janvier 2010, la Commission Européenne a formellement clos une enquête sur le contrat passé entre Ryanair et l'aéroport de Bratislava (Slovaquie). Les investigations ont duré deux ans et ont porté sur la légalité des aides d'état perçues par Ryanair. En cohérence avec la logique de libéralisation de l'espace aérien européen, la Commission a conclu que l'accord de Ryanair avec les aéroports pouvait être justifié par une analyse coût-bénéfice¹⁵⁷. Pour résumer, la Commission a estimé que les aéroports publics agissaient comme des investisseurs en économie de marché, légitimant de fait que les aéroports publics pouvaient se comporter comme des aéroports privés, car il était rationnel de considérer que l'accord était potentiellement bénéfique pour le management de l'aéroport¹⁵⁸.

D'autres enquêtes sont toujours en cours concernant les aéroports de Lübeck, Schönefeld, Tampere, Aarhus, Alghero et Hahn. Il est probable que la décision de Bratislava servira de précédent sur lequel la Commission appuiera ses futurs jugements.

3- Mise en perspective

Ryanair a profondément modifié le modèle traditionnel des compagnies aériennes. Le fait de transporter des passagers n'est plus la principale source de revenus. La valeur provient de revenus annexes comme les subventions des aéroports ou la monétisation des visites sur le site internet.

Avec un modèle économique très différent de celui des compagnies traditionnelles, il est difficile de comparer le transporteur irlandais avec ses concurrents. Si nous résumons, les différences proviennent de :

- une utilisation importante des aides des aéroports
- l'externalisation de l'emploi, de la maintenance, de la restauration
- un prix de billet peu élevé associé à diverses taxes et charges supplémentaires
- la monétisation du trafic du site internet à des partenaires (de la location de voiture à l'assurance et à la location de maisons)
- l'achat d'avions à des conditions attractives suivi d'accords de vente et cession-bail
- des dépenses peu élevées en marketing et communication

Tous ces points impactent soit les revenus de l'entreprise soit ses dépenses et rendent difficiles une comparaison point par point avec les autres compagnies aériennes se basant sur un modèle traditionnel.

Cependant, les investisseurs peuvent s'interroger sur la valeur réelle de l'entreprise. D'un côté, le modèle de Ryanair repose fortement sur les subventions des aéroports (environ 20% du chiffre d'affaire de l'entreprise) et le fait que le personnel navigant soit embauché avec des contrats de travail irlandais. De l'autre, la structure financière est complexe avec d'un côté une holding, Ryanair Holdings plc en charge de la publication du rapport annuel, et de l'autre des filiales (Ryanair Ltd et ses filiales) en charge des opérations. Un changement dans le système de subventions par les aéroports ou dans la localisation des contrats des membres d'équipage pourrait avoir des conséquences importantes sur les résultats de Ryanair et déstabiliser l'entreprise. Sa rentabilité pourrait ne pas être aussi élevée et cela porterait atteinte à la fois au développement futur de l'entreprise et à la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.

Le rapport d'Air Scoop "Le Modèle Economique de Ryanair" est disponible en anglais à l'adresse http://www.air-scoop.com/pdf/Ryanair-business-model_Air-Scoop_2011.pdf

La version en espagnol sortira en janvier 2012

<http://www.air-scoop.com/>

<http://www.scribd.com/airscoop>

Références

¹ « Priceable Unit » en anglais, *ndtr*

² See C. de Marken « Computational Complexity of Air Travel Planning », ITA Software, <http://www.demarcken.org/carl/papers/ITA-software-travel-complexity/img0.html>

³ See, for example, <http://www.motherboard.tv/2010/7/1/ryanair-completely-outdoes-itself-offers-vertical-seating--2>, <http://infoireland.wordpress.com/2010/04/07/ryanair-ups-checked-baggage-cost-to-e20/>

⁴ P. Malighetti, s. Paleari, R. Redonbi, « Pricing strategies of low-cost airlines : The Ryanair case study », *Journal of Air Transport Management*, Vol. 15, 2009, pp. 195-203

⁵ Ryanair Annual Report 2009, p.54, found at <http://www.ryanair.com/en/investor/download/2009>

⁶ O. Koenigsberg, E. Muller & N.J. Vilcassim, « easyJet pricing strategy : should low-fare airlines offer last-minute deals ? », *Quantitative Marketing and Economics*, 17 January 2008

⁷ P. Malighetti, s. Paleari, R. Redonbi, 2009, *Op. Cit.*

⁸ *Ibid*

⁹ <http://www.bitterwallet.com/save-money-on-ryanair-fares-by-deleting-your-cookies/42133>

¹⁰ <http://www.tnooz.com/2011/04/12/news/why-ryanair-the-cookie-monster-is-just-an-urban-myth/>

¹¹ See, <http://www.offt.gov.uk/news-and-updates/press/2009/79-09>, for precisions on relevant regulation, see also, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:293:0003:0020:EN:PDF>

¹² <http://www.ryanair.com/fr/questions/que-couvrent-les-taxes-et-frais-applicables-dans-ma-reservation>

¹³

http://customs.hmrc.gov.uk/channelsPortalWebApp/channelsPortalWebApp.portal?nfpb=true&pageLabel=pageExcise_InfoGuides&id=HMCE_CL_001170&propertyType=document

¹⁴ <http://www.ryanair.com/en/questions/what-is-covered-by-taxes-fees-and-charges-in-my-reservation>

¹⁵ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Guide-de-la-taxe-de-l-Aviation.html>

¹⁶ http://www.thisismoney.co.uk/bargains-and-rip-offs/article.html?in_article_id=418459&in_page_id=5 at the time of this writing, the Government Tax Refund Administration Fee is €20 per passenger per flight.

¹⁷ <http://www.ryanair.com/fr/questions/que-couvrent-les-taxes-et-frais-applicables-dans-ma-reservation>

¹⁸ <http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-announces-flight-and-job-cuts-at-dublin-airport> and see

<http://www.dublinairport.com/at-airport/latest-news/080710.html> for Dublin airport's response

¹⁹ It seems worth adding that these charges may be waived on exceptional deals and promotional ticket offers.

²⁰ <http://www.ryanair.com/en/questions/what-is-covered-by-taxes-fees-and-charges-in-my-reservation>

²¹ <http://www.guardian.co.uk/business/2006/may/08/consumernews.money>

²² S. Creaton, « Ryanair, the full story of the controversial low-cost airline », 2009, Aurum Press Ltd, pp. 235-236

²³ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3443739.stm>

²⁴ <http://www.telegraph.co.uk/travel/735151/Disabled-groups-attack-33p-Ryanair-levy.html>

²⁵ <http://www.ryanair.com/en/questions/what-is-covered-by-taxes-fees-and-charges-in-my-reservation>

²⁶ <http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-to-introduce-eu261-compensation-levy-of-2-euro>

²⁷ <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1371634/Ryanair-impose-new-passenger-charge-pay-YOUR-right-compensation.html>

²⁸ <http://www.ryanair.com/en/news/gen-en-230108>

²⁹ <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/4736024/Ryanair-to-remove-airport-check-in-desks.html>

³⁰ <http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-moves-to-web-check-in-only>

³¹ <http://www.guardian.co.uk/money/2010/feb/15/ryanair-costs-currency-conversion>

³² <http://www.guardian.co.uk/money/2010/feb/15/ryanair-costs-currency-conversion>

³³ <http://www.timesonline.co.uk/tol/travel/news/article3976441.ece>

³⁴ http://goireland.about.com/od/travelingtoireland/qt/ryanair_priority_boarding.htm

³⁵ http://www.airlinequality.com/Forum/priority_board_ryanair.htm

³⁶ <http://www.centreforaviation.com/news/ryanair-extends-its-reserved-seating-service-on-12-brussels-charleroi-routes-119754>

³⁷ <http://www.ihateryanair.co.uk/ryanair-sms-booking-confirmation-scam/>

³⁸ <http://www.guardian.co.uk/money/2009/may/14/ryanair-online-check-in>

³⁹ <http://www.ryanair.com/en/questions/table-of-fees>

⁴⁰ The only refundable parts of a ticket are government taxes but administration cost incurred by such refunds (typically UK Air Passenger Duty) are known to be higher than the tax itself. For more information on this see

http://www.thisismoney.co.uk/bargains-and-rip-offs/article.html?in_article_id=418459&in_page_id=5

⁴¹ <http://www.guardian.co.uk/money/2009/sep/06/ryanair-visa-check>

⁴² Conditions for this last charge are supple and subject to interpretation by the check-in attendant, depending on the situation, the charge may not always be applied.

⁴³ <http://www.ryanair.com/en/terms-and-conditions#regulations-tableoffees>

⁴⁴ <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?15;s=3392496795;;>

⁴⁵ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7914542.stm>

⁴⁶ http://www.moodiereport.com/document.php?c_id=40&doc_id=28218

⁴⁷ http://www.hotel-blogs.com/guillaume_ thevenot/2009/01/exclusive-ryanair-chooses-bookingcom-as-their-hotel-partner.html

⁴⁸ <http://www.irishtimes.com/newspaper/ireland/2011/0701/1224299848294.html>

⁴⁹ <http://www.guardian.co.uk/money/2011/sep/14/ryanair-launches-own-mastercard>

⁵⁰ <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2009120/easyJet-Ryanair-OFT-orders-travel-companies-drop-hidden-rip-surcharges.html>

⁵¹

http://ryanair.maxroam.com/Home.aspx?lng=en&lngHeader=en&partner=SIMCARD&utm_source=ryanairGB&utm_medium=90x120btn&utm_campaign=simcards&cur=EUR

<http://www.prepaidmvo.com/2011/02/14/ryanair-launches-free-mobile-phone-roaming-service/>

⁵² page 10 http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf

⁵³ <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2013223/Ryanair-drinking-water-12-times-expensive-supermarket-The-huge-mark-ups-budget-airlines.html>

⁵⁴ <http://www.heraldscotland.com/news/home-news/ryanair-charged-ill-passenger-for-tea-and-biscuits-as-he-feared-heart-attack-1.1060542?localLinksEnabled=false>

⁵⁵ see photo on <http://www.newswhip.ie/national-2/ryanair-is-now-the-airline-of-choice-for-prime-ministers-and-ex-taoisigh-29421>

<http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-and-cewe-develop-advertising-partnership>

⁵⁶ <http://airportmarketingservices.com/pdfs/ratecard.pdf>

⁵⁷ <http://www.ryanair.com/fr/careers/job/FROSE01>

⁵⁸ <http://theairlineblog.blogspot.com/2009/06/buying-airplanes-ryanair-way.html> and

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5291/is_20080131/ai_n24392313/pg_2/?tag=content;col1

⁵⁹ Siobhàn Creaton, 2007, *Op. Cit.*, p.212

⁶⁰ <http://www.lowcostportugal.net/viajar/aerportos/exclusivo-entrevista-ao-ceo-da-ryanair-michael-oleary-video/2011/09/>

⁶¹ See Ryanair Annual Report 2011,

http://www.ryanair.com/doc/investor/2011/Annual_Report_2011_Final.pdf

⁶² Sir Stelios, CEO of EasyJet talking about Ryanair's point-to-point system,

<http://airobserver.wordpress.com/2009/09/29/stelios-tackles-ryanair-at-the-word-low-cost-airline-congress/>

⁶³ <http://www.europeanceo.com/news/home/headlines/article489.html>

⁶⁴ See Channel 4 Broadcast, "Ryanair Caught Napping" as a part of the Dispatches series, first broadcast on February, 13th 2006, accessible at <http://www.youtube.com/watch?v=ZkKPIrksymQ>

⁶⁵ <http://www.smallbusinessvoodoo.com/1168/ryanair-when-customer-service-goes-down-the-toilet/>

⁶⁶ http://goireland.about.com/od/travelingtoireland/qt/ryanair_priority_boarding.htm

⁶⁷ http://www.airlinequality.com/Forum/priority_board_ryanair.htm

⁶⁸ <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/ireland/article4641716.ece> and

<http://extras.timesonline.co.uk/ryanair.pdf>

⁶⁹ <http://airobserver.wordpress.com/2009/11/18/spanish-pilots-complain-about-ryanair-fuel-saving-practices/> and http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/transport/article4641399.ece

⁷⁰ <http://airobserver.wordpress.com/2009/11/18/spanish-pilots-complain-about-ryanair-fuel-saving-practices/> and http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/transport/article4641399.ece

⁷¹ Ryanair, Annual Report 2010, p. 54,

http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf

⁷² <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/ryanair-ordered-to-pay-damages-for-renegeing-on-free-flights-offer-to-millionth-customer-645902.html>

⁷³ http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000193311.pdf

⁷⁴ http://www.alcudina.fr/L-avenir-de-Ryanair-dans-l-Extreme-Sud-appartient-aux-professionnels-du-tourisme_a175.html

- ⁷⁵ <http://www.air-journal.fr/2010-04-16-ryanair-tente-un-coup-de-poker-en-ouvrant-une-ligne-depuis-paris-vatry-53474.html>
<http://www.reims.cci.fr/zoom/initiative/paris-vatry-cap-sur-oslo-et-stockholm-article20744.html>
http://www.uecna.eu/IMG/pdf/Contrat_CCI_Ryanair_English_version2.pdf
<http://www.whichbudget.com/blog/market-analysis/49-airlines/405-low-cost-carriers-european-subsidies-alghero-airport-case-study>
<http://poitou-charentes.france3.fr/info/le-departement-de-charente-contre-ryanair-67530935.html>
<http://www.midilibre.fr/2011/04/25/ryanair-ouvre-une-nouvelle-liaison-a-bas-cout-beziers-paris,309210.php>
<http://www.observatoiredessubventions.com/2010/toutes-les-subsidions-de-ryanair/>
<http://www.europe1.fr/International/Ryanair-La-liaison-Bruxelles-Figari-suspendue-301327/>
<http://www.charentelibre.fr/2011/01/26/la-rochelle-porto-la-cci-allongera-la-subsidion,1018084.php>
<http://www.lunion.presse.fr/article/marne/lagglomeration-devrait-verser-400-000-euros-a-ryanair-en-2011>
http://www.lemonde.fr/economie/article/2011/02/16/l-aeroport-de-pau-dit-stop-aux-subsidions-exigees-par-ryannair_1480857_3234.html
<http://www.liberation.fr/economie/0101652428-ryanair-fait-plier-l-indre-et-loire>
- ⁷⁶ <http://www.aerobuzz.fr/spip.php?article636>
- ⁷⁷ http://www.lavanguardia.com/20110727/54191763902/negociacion-con-ryanair.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+lavanguardia%2Falminuto+%28Lavanguardia.com+-+Al+minuto%29
http://www.expansion.com/muestra_foto_grande.html?foto=/imagenes/2010/12/21/empresastransporte/1292886660_g_0.gif&alto=379&ancho=600&md5=db73f1ea0a87ae7f22f22568a36da7cf
<http://www.theolivepress.es/spain-news/2011/02/14/granada-say-no-to-ryanair/>
<http://www.granadahoy.com/article/granada/645792/quotlo/ha/hecho/ryanair/es/chantajear/las/instituciones/y/empresarios/la/ciudadquot.html>
<http://www.hosteltur.com/fdb/191/lowcost.pdf>
<http://www.travelweekly.co.uk/Articles/2010/04/01/33390/thomas-cook-threatens-canaries-cuts-over-ryanair-subsidy.html>
- ⁷⁸ http://economico.sapo.pt/noticias/ryanair-quer-transportar-17-milhoes-de-passageiros-para-faro_85168.html
- ⁷⁹ <http://www.whichbudget.com/blog/market-analysis/49-airlines/405-low-cost-carriers-european-subsidies-alghero-airport-case-study> , <http://lanuovasardegna.gelocal.it/dettaglio/la-sogeaal-senza-soldi-br-aumento-di-capitale-in-vista/1756426>
- ⁸⁰ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/157&format=HTML&aged=1&language=FR&guiLanguage=en>
- ⁸¹ <http://www.neurope.eu/articles/Ryanair-faces-new-subsidies-claim/42273.php>
http://presse.lufthansa.com/fileadmin/downloads/en/policy-brief/03_2010/LH-Policy-Brief-March-2010-Ryanair.pdf
- ⁸² <http://archive.maltatoday.com.mt/2010/04/04/t8.html>
- ⁸³ <http://www.eubusiness.com/news-eu/ireland-slovakia.2fr/>
- ⁸⁴ http://www.ouest-france.fr/actu/actuLocale_-Ryanair-relance-ses-lignes-Nantes-Marseille-et-Brest-Marseille_39382-1887059-----29019-aud_actu.Htm
- ⁸⁵ <http://www.liligo.co.uk/travel-blog/travel-news/2011/05/16/the-eu-wants-all-inclusive-airline-tickets-6015/>
- ⁸⁶ <http://www.thisismoney.co.uk/money/article-1366600/EU-orders-Ryanair-email-address-customers-complain.html>
<http://www.bloomberg.com/news/2011-03-16/eu-says-ryanair-needs-customer-e-mail-access-daily-mail-reports.html>
- ⁸⁷ http://www.avionews.com/index.php?corpo=see_news_home.php&news_id=1131669&pagina_chiamante=index.php
- ⁸⁸ <http://www.guardian.co.uk/money/2011/jul/01/consumer-affairs-consumer-rights-money>
- ⁸⁹ http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Consumo/insta/fiscalia/actuar/Ryanair/exigir/DNI/ninos/elpepisoc/20110713elpepisoc_4/Tes
<http://www.copac.es/Contenido.asp?ContId=22270>
http://www.rtf.be/info/regions/detail_ryanair-refuse-qu-un-enfant-prenne-l-avion-faute-de-passeport?id=6481713

- ⁹⁰ <http://uk.news.yahoo.com/ryanair-defends-policy-pregnant-fliers-170125735.html>
- ⁹¹ <http://www.lesoir.be/actualite/economie/2011-08-13/les-vraies-conditions-de-travail-chez-ryanair-856459.php>
<http://www.lesoir.be/debats/editos/2011-08-13/mais-qu-attend-ryanair-pour-voler-plus-haut-856457.php>
<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20110817trib000642885/les-incroyables-conditions-de-travail-chez-ryanair-une-fois-de-plus-denoncees.html>
- ⁹² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:177:0006:0016:FR:PDF>
- ⁹³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31996L0071:FR:HTML>
- ⁹⁴ http://www.alcudina.fr/L-avenir-de-Ryanair-dans-l-Extreme-Sud-appartient-aux-professionnels-du-tourisme_a175.html
- ⁹⁵ <http://www.internationallawoffice.com/newsletters/detail.aspx?g=d7b9dca1-0bbe-4c8d-a9f3-65238dff2f5>
- ⁹⁶ p. 109 http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf
- ⁹⁷ p. 109 http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf
- ⁹⁸ <http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-reaction-to-baa-appeal-on-monopoly-break-up>
<http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-welcomes-competition-commission-s-decision>
<http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/8652931/Passengers-will-benefit-from-the-sale-of-Stansted.html>
- ⁹⁹ <http://www.independent.ie/business/irish/oleary-offers-euro350m-to-buy-a-terminal-at-dublin-airport-2847946.html>
http://www.dublinairport.com/gns/at-the-airport/latest-news/10-11-19/Taoiseach_Opens_Terminal_2.aspx
- ¹⁰⁰ <http://www.thejournal.ie/ryanair-breaks-passenger-record-and-calls-for-an-end-to-travel-tax-192980-Aug2011/>
<http://www.rte.ie/news/2011/0803/ryanair-business.html>
- ¹⁰¹ <http://www.ttgdigital.com/news/ryanair-rubbishes-european-commission-study/4681277.article>
- ¹⁰² http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5291/is_20080131/ai_n24392313/pg_3/?tag=content;col1
<http://www.mirror.co.uk/news/top-stories/2011/07/06/ryanair-chief-michael-o-leary-on-business-fortune-and-family-115875-23249988/>
- ¹⁰³ <http://www.terminalu.com/travel-news/hacked-off-with-high-fares-rebekah-brooks-featured-in-ryanairs-controversial-ad/12352/>
- ¹⁰⁴ <http://www.dgmag.it/vacanze/ryanair-voli-low-cost-con-berlusconi-testimonial-35644>
- ¹⁰⁵ <http://www.lefigaro.fr/politique/2008/01/28/01002-20080128ARTFIG00439-une-publicite-de-ryanair-provoque-la-colere-de-l-elysee.php>
- ¹⁰⁶ <http://www.independent.ie/national-news/ryanair-chief-defiant-over-sembtex-jibe-at-aer-rianta-367526.html>
- ¹⁰⁷ <http://www.telegraph.co.uk/travel/weird-wide-world/7861374/Ryanair-boss-Michael-OLearys-funniest-quotes-part-one.html>
- ¹⁰⁸ <http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-apologises-to-sir-stelios>
- ¹⁰⁹ <http://www.dailymail.co.uk/travel/article-1263905/Ryanair-toilet-charges-phased-in.html>
- ¹¹⁰ <http://www.independent.ie/national-news/membership-of-milehigh-club-goes-on-offer-1414650.html>
- ¹¹¹ <http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5grKz6f4UUJFa8mQIkANmqVkzFvmQ?docId=CNG.e386ba88e61d9632c4ea2054fcb81efb.471>
- ¹¹² <http://www.quotidiendutourisme.com/site/transport-greves-ryanair-remercie-les-7-mercenaires-d-air-france-61012.html>
- ¹¹³ <http://www.easa.europa.eu/>
- ¹¹⁴ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:315:0001:0165:EN:PDF>
http://easa.europa.eu/ws_prod/g/doc/Agency_Mesures/Certification_Spec/decision_ED_2003_19_RM.pdf
- ¹¹⁵ Ryanair, Annual Report 2010, http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf
- ¹¹⁶ *Ibid*, p. 56
- ¹¹⁷ Until January 2011, at which date Ryanair closed its base at the airport, see <http://www.ryanair.com/en/news/ryanair-announces-closure-of-marseille-base>
- ¹¹⁸ http://www.geae.com/aboutgeae/presscenter/services/services_20041101.html
- ¹¹⁹ *Ibid*, p. 64
- ¹²⁰ http://www.finfacts.ie/irishfinancenews/article_1019060.shtml
- ¹²¹ <http://www.ryanair.com/en/news/o-leary-invites-tanaiste-to-meet-on-300-jobs>
- ¹²² <http://www.ryanair.com/en/news/ireland-loses-ryanair-hangar-and-up-to-200-jobs-to-germany-and-frankfurt-hahn-airport>

- ¹²³ See, Ryanair, Annual Report 2010,
http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf
- ¹²⁴ <http://apps.scottish-enterprise.com/SupplierDirectory/ViewSupplierInContext.aspx?SupplierGuid=5214793C-2FE5-47A0-B55F-3CBBE4161269&displayID=104925>
- ¹²⁵ <http://www.ryanair.com/en/careers/job/FREO309>
- ¹²⁶ http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/scotland/glasgow_and_west/8508429.stm
- ¹²⁷ <http://www.scottishbusinessgrants.gov.uk/rsa/files/AA%20Map%20-%20Extended.jpg>
- ¹²⁸ <http://www.scottishbusinessgrants.gov.uk/rsa/189.166.167.html>
- ¹²⁹ <http://www.companiesintheuk.co.uk/ltd/stansted-aircraft-maintenance-systems>
- ¹³⁰ <http://www.ryanair.com/en/careers/job/FRESTNB2>
- ¹³¹ <http://www.bostonair.co.uk/news/> Boston Air also provides maintenance for Ryanair at other airports than Ryanair's bases.
- ¹³² <http://www.aerospace-technology.com/contractors/maintenance/priority/>
- ¹³³ As shown by its recruitment offers <http://www.ryanair.com/en/careers/job/FREO409>
- ¹³⁴ Ryanair Annual Report 2009, *Op. Cit.*, p.51
- ¹³⁵ Page 3, http://www.elconfidencialdigital.com/images/HTMLText/Carta_Sindicatos-Ryanair.pdf
- ¹³⁶ See J.R Allan, "The Cost of Bird Strikes and Bird Strike Prevention" (found at <http://www.detect-inc.com/downloads/Paper%20John%20Allan%20The%20Costs%20of%20Bird%20Strikes%20and%20Bird%20Strike%20Prevention%207p%20BSC%202002.pdf>) and J.R Allan and A.P Orosz "The Cost of Birdstrikes to Commercial Aviation", Bird Strike Committee Proceedings, 2001 Bird Strike Committee-USA/Canada, Third Annual Joint Meeting, Calgary, AB, 2001, University of Calgary, Lincoln (found at <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=birdstrike2001>)
- ¹³⁷ <http://www.flightglobal.com/articles/2008/12/11/320045/detail-emerges-on-ryanair-birdstrike-accident-at-rome.html>
- ¹³⁸ As illustrated by the way dedicated companies recommend the airline,
http://www.activeholidays.lt/Stag_Weekends/Stag_Weekends_in_Vilnius/For_Ryanair_arrivals/,
<http://www.thedogsbaltics.co.uk/flights.aspx>
- ¹³⁹ <http://www.businessinsider.com/ryanair-sandwich-heart-attack-2011-8>
- ¹⁴⁰ <http://www.guardian.co.uk/business/2007/feb/20/theairlineindustry.travel>
- ¹⁴¹ <http://ryanairdontcarecrew.blogspot.com/2011/05/ryanair-break-safety-issues-and-boeing.html>
- ¹⁴² <http://conversation.which.co.uk/consumer-rights/which-super-complaint-surcharges-submitted/>
- ¹⁴³ <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2009120/easyJet-Ryanair-OFT-orders-travel-companies-drop-hidden-rip-surcharges.html>
- ¹⁴⁴ <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/3176649/06/11/FACUA-Ryanair-es-la-aerolinea-que-mas-abusos-comete.html>
- ¹⁴⁵ <https://www.facua.org/es/noticia.php?id=6043>
- ¹⁴⁶ <http://www.eleconomista.es/flash/noticias/3207947/07/11/El-juzgado-desestima-la-peticion-de-Ryanair-Facua-podra-seguir-criticando-.html>
- ¹⁴⁷ <http://www.expansion.com/2011/05/08/empresas/transporte/1304891675.html>
- ¹⁴⁸ See <http://www.telegraph.co.uk/finance/2947948/Ryanair-stung-by-fuel-hedge.html> and http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/transport/article5645152.ece
- ¹⁴⁹ <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/6840993/Ryanair-to-pay-dividend-after-Boeing-talks-fail.html>
- ¹⁵⁰ <http://www.cne-gnc.be/index.php?m=151&n=1154>
- ¹⁵¹ http://www.rtb.be/info/economie/detail_la-cne-poursuivra-en-septembre-ryanair-et-crewlink?id=6605313
- ¹⁵² <http://www.liberation.fr/economie/0101465289-subsidies-annulees-pour-ryanair-a-strasbourg>
- ¹⁵³ <http://www.liberation.fr/economie/0101452891-ryanair-strasbourg-rappelle-air-france-a-la-rescousse>
- ¹⁵⁴ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004D0393:EN:NOT>
- ¹⁵⁵ <http://www.independent.co.uk/news/business/news/new-fees-deal-with-charleroi-airport-gives-ryanair-shares-a-lift-559923.html>
- ¹⁵⁶ http://www.air-scoop.com/pdf/Airports-report_low-cost-airlines.pdf ; <http://192.124.238.248/fbpdf/dp-052.pdf>
- ¹⁵⁷ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/56&format=HTML&aged=0&language=EN>
- ¹⁵⁸ <http://www.irishtimes.com/newspaper/finance/2010/0128/1224263291710.html>