

## La Tribune

### Transport aérien: après la bataille des coûts, celle des revenus additionnels?



Emmanuel Combe | 23/06/2014

**Si les consommateurs veulent acheter le billet d'avion le moins cher, ils sont prêts ensuite à payer des options. Les compagnies doivent mettre en oeuvre une véritable stratégie pour maximiser ces revenus additionnels Emmanuel Combe, Professeur des Universités, vice-Président de l'Autorité de la concurrence (\*)**

Si le low cost aérien a fait la preuve de son efficacité sur le marché du point à point, il reste encore souvent perçu comme un simple modèle de réduction des coûts, alors qu'il se révèle également de plus en plus innovant sur les revenus additionnels. Que l'on en juge plutôt : après le «speedy boarding », le « duo seat » ou le « fast track », les low cost se sont lancées récemment dans les repas précommandés, le choix payant d'un siège amélioré, le service "door to door" tandis que le wifi payant et la vidéo à la demande faisaient leur apparition sur la compagnie Norwegian. Quels enseignements tirer de cette évolution ?

#### Le client est prêt à payer des options

En premier lieu, le fait qu'un client recherche le prix le plus bas n'exclut pas qu'il soit prêt à payer pour des options. Le même client qui refuse de dépenser 80 euros pour un billet « nu », aux attributs multiples mais dont il ne voit pas forcément l'usage, acceptera en revanche de déboursier 60 euros pour ce même billet... avant d'y ajouter lui-même 20 euros d'options, dès lors qu'elles présentent à ses yeux une forte valeur ajoutée perçue.

Les revenus additionnels peuvent se révéler essentiels dans la génération de chiffre d'affaires - plus de 20% chez les low cost- et de marge. Mais pour être plébiscitées, encore faut-il que les options payantes soient appréhendées par les compagnies aériennes comme de véritables outils de création de valeur et non comme un simple déplacement de valeur. Dit autrement, il ne s'agit pas de transformer en option payante l'ersatz de café, auparavant inclus dans le prix du billet ; il

s'agit d'offrir une véritable prestation de collation, qui obéisse à une logique de qualité de service, en échange d'un certain prix.

### **Une connexion en vol, pour transformer du temps mort en temps utile**

En second lieu, l'essor de la connectivité et des technologies de l'information ouvre de nouveaux espaces pour le lancement d'options payantes, en permettant notamment de transformer le temps « mort » de vol en un temps utile. Utile pour le client business qui communiquera avec ses collègues, tout en achetant à distance une bouteille pour son client, qui lui sera livrée à son aéroport d'arrivée. Utile également pour le propriétaire d'une résidence secondaire, qui profitera du vol pour faire ses courses au drive sur une tablette connectée, s'épargnant ainsi une corvée à l'arrivée. Utile enfin pour le touriste, qui pourra tchatter sur Facebook avec ses amis ou peaufiner son séjour pendant le vol grâce aux suggestions de la compagnie. La connectivité permettra non seulement de vendre des forfaits internet en vol mais également de nouer des partenariats et de percevoir des commissions de la part d'offres de produits complémentaires.

### **Offrir des prestations avant, pendant et après le vol**

En dernier lieu, la montée en puissance des options payantes va conduire à modifier radicalement la vision et le parcours commercial du client : l'achat du billet ne sera que la première étape - certes nécessaire- d'un processus plus long, au cours duquel le client ajoutera, au gré de ses envies et des sollicitations de la compagnie, de nouveaux attributs. Songeons par exemple à la possibilité, y compris en classe économique, de réserver après l'achat du billet mais avant le vol des plateaux repas améliorés, de la vidéo à la demande ou un service de parking. Pendant le vol, l'avion peut aussi se transformer en un "shopping mall", disposant d'un client captif, qui a du temps devant lui et cèdera peut-être à la tentation d'un achat d'impulsion.

Croire dans le potentiel des revenus additionnels n'est toutefois pas chose aisée. Cela suppose au préalable de considérer que la mission d'une compagnie aérienne a changé : elle n'est plus seulement de transporter des passagers mais d'offrir à chaque client une large palette de prestations en libre service avant, pendant et après le vol ... autour d'un billet.

(\* ) auteur de "le low cost, une révolution économique et démocratique" (Fondapol, février 2014)