

Introduction

En écrivant ce livre, je sais d'avance que nombre des amitiés et des connaissances que j'entretiens dans le transport aérien vont se détourner de moi. Pourquoi dévoiler les petits secrets de ce milieu, au fond, très fermé? Pourquoi dénoncer des pratiques inefficaces et qui rendent si difficile le simple fait de prendre un avion? Et puis tout cela ne s'appelle-t-il pas « cracher dans la soupe » puisque, après tout, je vis moi aussi dans et par ce secteur d'activité?

Si je prends ce risque, c'est parce que la pensée unique a envahi ce métier. Depuis 1977, le transport aérien n'est plus aux mains des exploitants, mais dans celles des gestionnaires. Tout a commencé lorsque Freddie Laker a lancé, cette année-là, le Skytrain. C'était le premier essai de ce que l'on a appelé par la suite le transport « low cost ». Le principe était simple: pas de prestations et pas de réservation. En foi de quoi le prix de vente était divisé par deux ou trois. Freddie Laker a eu l'audace d'attaquer British Airways dans sa base principale: Londres Heathrow, et sur l'axe majeur qu'était le transatlantique. Au lieu de souhaiter la bienvenue à un nouveau concept, les grands transporteurs ont pris peur et ont décidé de tuer cette initiative. Pan Am et British Airways ont donc proposé les mêmes prix, mais avec une réservation. Cela changeait tout. Le Skytrain n'y a pas résisté et l'expérience de Freddie Laker s'est arrêtée en 1982. Mais les grands transporteurs avaient mis le doigt où il ne fallait pas: la

baisse des tarifs non compensée par la baisse des coûts. Et nombre d'entre eux y ont laissé leur peau, à commencer par Pan Am.

Depuis, le système s'est enfoncé. Pour vendre moins cher, il a fallu réduire les prestations, densifier les avions et créer des grilles tarifaires incompréhensibles afin de maintenir la recette élevée des clients affaires auxquels on n'avait rien de mieux à proposer que les « frequent flyer programs », autrement dit le droit de gagner des billets gratuits et des avantages dans les hôtels et locations de voitures aux frais de leurs employeurs.

Dans le même temps, les compagnies aériennes ont continué à vivre sur un grand pied. Les salaires sont élevés et les organisations internes trop importantes et inefficaces. C'est le moment où sont arrivés sur le marché, d'abord aux États-Unis, puis en Europe, les transporteurs « low cost ». Ceux-ci n'offrent pas de prestations, mais leurs prix sont bas et ils sont rentables, car leurs coûts de gestion sont réduits au minimum. Pas de secrétaires, pas d'assistants, pas de chauffeurs, mais une capacité de réaction infiniment supérieure à celle de leurs collègues traditionnels.

Les grands transporteurs ont accueilli ces nouveaux entrants avec un infini mépris. Ne pouvant pas les imiter, ils ont imaginé leur disparition et se sont acharnés à les empêcher d'exercer leur exploitation en contrôlant l'accès aux aéroports. Cela n'a pas suffi pour arrêter le mouvement. Et ce qui devait arriver est arrivé : les transporteurs « low cost » ont dicté leur loi tarifaire aux compagnies traditionnelles.

Alors s'est engagée une course aux économies de coûts, non pas à l'intérieur des compagnies – car il n'est toujours

pas question de toucher aux salaires ni aux privilèges –, mais auprès des fournisseurs de services et sur la qualité des prestations, lesquelles se rapprochent de celles des transporteurs « low cost ». Ce faisant, les clients, ne voyant plus de différence de produit, n'acceptent plus de payer deux ou trois fois le prix réclamé, lequel est nécessaire pour faire vivre les compagnies traditionnelles.

C'est ainsi que le transport aérien est entré dans une incroyable « course à l'échalote ». Tous les ans, l'IATA, l'association internationale des grands transporteurs, annonce des milliards de dollars d'économies – réalisées pour l'essentiel sur le consommateur, auprès duquel on a transféré nombre de fonctions jusqu'alors traitées par le personnel des compagnies – et... des milliards de dollars de pertes. Quelque chose ne va pas dans le modèle. Il est urgent de le casser.

Je souhaite expliquer dans ce livre les dessous du transport aérien, les pratiques parfois étranges des grandes compagnies et pourquoi elles les ont créées. Je n'ai pas la prétention de tout connaître, aussi ne me hasarderai-je pas sur les aspects opérationnels, qui ne me sont pas familiers. Bien entendu, pour des raisons de proximité, beaucoup d'exemples sont pris en France, qui est après tout un grand pays pour le transport aérien. Mais, les mêmes causes produisant les mêmes effets, un auteur anglais aurait autant à dire en se fondant sur l'expérience britannique, un Américain trouverait largement lui aussi assez d'exemples aux États-Unis, et que dire des Italiens ou des Japonais?

Je n'ai finalement qu'une seule ambition, c'est que ce secteur d'activité magique retrouve ses fondamentaux. Je suis toujours émerveillé de voler à 10 000 mètres d'altitude à bord d'un avion filant à 900 km/h et dans

lequel je peux déguster un verre de champagne... ou tout simplement un café, bon de préférence. Les responsables du transport aérien ont tué le plaisir de voler, et cela pas même pour gagner de l'argent. Ils ont appris aux consommateurs que leur produit ne valait plus rien, puisque personne ne paie le même tarif à bord. Autrement dit, ils ont détruit la valeur de leur produit. Et ils s'étonnent que les clients ne veuillent plus payer des tarifs qui leur permettraient de vivre? Accuser l'environnement, les cours du pétrole, les éruptions volcaniques, que sais-je, ne suffit pas à expliquer la déroute. Ils sont responsables de ce qui arrive. C'est ce que je souhaite démontrer.

Si ce livre peut contribuer à ce que le lecteur retrouve le plaisir de prendre l'avion, il n'aura pas été inutile.