

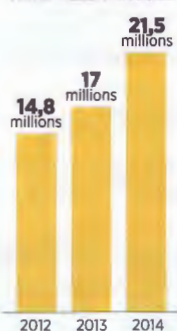
VUELING LA LOW-COST QUE LA FRANCE POURRAIT COPIER

Preuve que la lutte contre EasyJet et Ryanair n'est pas perdue d'avance, cette filiale du groupe British Airways-Iberia a trouvé le filon : des coûts bas, mais aussi des destinations très diversifiées.

LE CHIFFRE D'AFFAIRES DÉCOLLE



LE NOMBRE DE PASSAGERS S'ENVOLE



Quand il reçoit dans son bureau, Alex Cruz, le P-DG de Vueling, n'a pas peur de passer pour un radin. « Ces bouteilles d'eau sur la table, vous voyez, ce sont les restes d'un événement qu'on a organisé récemment. » Quand ce patron volubile est en déplacement, ce même minuscule bureau vitré est squatté par des salariés, 35 ans de moyenne d'âge, en quête d'une salle de réunion. Au siège barcelonais, pas un mètre carré n'est perdu. Et, entre les tables au touche-touche, pas de poubelles. Chacun apporte ses déchets dans des bennes communes. « Ça fait des économies de ménage ! »

C'EST AINSI, LES CATALANS sont réputés pingres... mais ça paie. Il y a six ans, quand Vueling s'est installée près de l'aéroport El Prat, la compagnie possédait à peine 35 avions. Elle en compte désormais 105 et a transporté 21,5 millions de passagers l'an dernier, ce qui en fait la troisième low-cost d'Europe derrière Ryanair et EasyJet. Low-cost ? Pas tout à fait. Cette filiale d'International Airlines

Group (réunion d'Iberia et de British Airways) a inventé un modèle hybride, mais très efficace : le chiffre d'affaires progresse de 20% par an et les profits sont là : 100 millions d'euros en 2014. De quoi faire pâlir d'envie Air France, dont la filiale Transavia n'est pas encore rentable. Pour narguer un peu plus sa rivale tricolore, Vueling va ouvrir une base début 2016 à Roissy et recruter du personnel français pour servir douze nouvelles destinations. Cette audace est l'héritage de son passé de start-up, lui aussi atypique. Vueling (de l'espagnol « vuelo », vol) a été conçue en 2004 comme une minicompagnie, destinée aux liaisons Barcelone-Ibiza. Elle a vite été concurrencée par Clickair, sa copie conforme, créée en riposte par Iberia, qui voulait croquer sa part du gâteau low-cost. Les deux rivales ont fini par s'allier en 2009, en gardant le nom de Vueling, et le P-DG de Clickair, Alex Cruz. « C'est là qu'on a commencé à gagner de l'argent », se félicite-t-il. Il a tellement bien réussi qu'il vient d'être promu patron de British Airways. Vueling a certes les attributs d'une low-cost. Ses avions ont une rota-

tion effrénée, soit quarante-cinq minutes d'escale maximum. La catalane fait appel à des sous-traitants pour tout le travail au sol : contrôle des billets, maintenance, restauration... Tout le reste est centralisé à Barcelone. La compagnie ne compte ainsi qu'une seule salariée en France. La chasse aux coûts se cache dans les moindres détails. Pour les nouveaux uniformes des hôtesses et stewards, anthracite et bordés de jaune, le patron a négocié le même tarif qu'avant, « alors qu'on a un tissu de meilleure qualité, et qu'on ajoute des gants, des gilets et des foulards ! ». Résultat : des tarifs parmi les plus bas. « On veut toujours se positionner comme étant le moins cher », clame David Garcia, le nouveau directeur commercial, débauché cet été d'Air France. Dans les faits, Ryanair reste imbattable, mais Vueling navigue dans les mêmes eaux qu'EasyJet. Depuis Paris, comptez 55 euros pour aller à Majorque, 45 à Barcelone, 40 à Rome. Sur les salaires, l'espagnole se montre très agressive. Les hôtesses et stewards se plaignent d'émoluments de base à 845 euros brut mensuels, augmentés en fonction

LES SALAIRES DE DÉPART DES PILOTES SONT MASSACRÉS



	VUELING	TRANSAVIA
Salaire des copilotes débutants*	30 000 euros	60 000 euros
Salaire d'un commandant de bord confirmé*	118 000 euros	129 000 euros
Temps de vol moyen annuel des pilotes	850 heures	650 heures
Salaire des hôtesses débutantes*	15 000 euros	26 000 euros
Durée moyenne de l'escale	30 minutes	40 minutes
Sandwich + boisson + café à bord	10 euros	9 euros
Vols arrivant à l'heure	70%	70%
Taux de remplissage	80,5%	90%
Coût d'un passager par kilomètre	0,04 euro	0,07 euro

* Salaires moyens annuels bruts. Sources : FlightStats.com, sociétés

des heures de vol, mais sans minimum garanti. La paie de base pour un copilote débutant vole également très bas, à 30 000 euros brut annuels, contre 60 000 chez Transavia. «La compagnie s'est lancée en pleine crise, et les jeunes pilotes acceptent de faire des heures à ce tarif avant d'aller voir ailleurs», estime un pilote. Alex Cruz assume, et préfère tweeter une photo des 750 pilotes candidats à l'embauche en salle d'examen. «Les salaires sont 20% plus élevés aujourd'hui qu'à nos débuts!»

L'ORIGINALITÉ de Vueling tient au fait qu'elle a une logique de hubs, à Barcelone et Rome, quand les low-cost ne font d'habitude que du point à point. Les douze aéroports desservis par Vueling en France sont ainsi connectés à l'ensemble de ses destinations, ce qui permet des trajets sur mesure, comme ce Rennes-Séville via Barcelone. Vueling profite aussi largement du fait d'être adossée à des compagnies sœurs, avec qui elle pratique le partage de vols : avec Iberia sur Barcelone-Madrid ou British Airways pour Barcelone-

Londres. «C'est une source de complexité qu'EasyJet et Ryanair ne peuvent et ne veulent pas gérer», explique Olivier Fainsilber, consultant chez Oliver Wyman.

Elle se distingue aussi de ses concurrentes en mettant l'accent sur la clientèle affaires. Alors que celle-ci représente 10% des sièges chez Transavia, la proportion monte à un quart chez Vueling. Les pros apprécient la fréquence de ses trajets vers ses villes phares, que seules les généralistes offraient auparavant. Le tarif Optima permet ainsi d'avancer en urgence son billet au vol précédent, et le tarif Excellence assure un accès prioritaire à l'avion, une place au premier rang sans voisin... Pour améliorer encore sa qualité de service sans dépenser, Vueling ruse. Doter les quatre premiers rangs des avions de prises électriques coûte plusieurs dizaines de milliers d'euros par appareil ? «On a cherché un sponsor, ça a pris trois ans, mais on l'a trouvé», s'amuse Alex Cruz. La marque Pepsi cofinance l'opération, en échange de pubs sur les tablettes et même sur certaines carlingues. Et bien sûr, le Coca-Cola a été proscrit à bord...

Cette croissance supersonique ne va pas sans couacs. Le patron de Transavia France, Antoine Pussiau, tout en saluant son concurrent, renvoie à une étude publiée cet été par Refund.me. Elle place Vueling en tête des demandes d'indemnisation pour retards ou annulations, avec 13% des requêtes totales de juin à septembre 2015, contre 8% pour EasyJet et 5% pour Ryanair. Un pilote en poste depuis longtemps cible le problème : «En trois ans, on est passé de 60 à 105 avions, mais avec quasiment le même staff au sol pour gérer. La compagnie commence à prévoir des embauches pour y remédier.» Le service clients est aussi un objectif prioritaire pour 2016. «Nos passagers reprochent souvent l'absence de personnel Vueling dans les aéroports ; nous allons placer des employés dans les hubs, munis de tablettes, pour les guider», annonce David Garcia, le directeur commercial. Sa première idée était d'installer des guichets classiques. Mais Alex Cruz lui a reproché son approche «traditionnelle». Comprendre : l'ancien d'Air France doit encore faire des efforts pour se «vueleniser»...



EN VIDÉO, LA SALLE DE CONTRÔLE À BARCELONE
Scannez ce code avec l'appli mobile Capital.fr, onglet Magazine enrichi.