



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

## Commissariat général à la stratégie et à la prospective

LA NOTE D'ANALYSE



07/2013  
N° 04

Aurélien Croq, François Viellard, Claude Abraham,  
département Développement durable

# Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? Perspectives à vingt ans

L'ouverture du transport aérien à la concurrence aux États-Unis à la fin des années 1970 a rapidement abouti à un bouleversement important du paysage, marqué par de nombreuses faillites et fusions ainsi que par l'apparition des compagnies *low cost*<sup>1</sup>, en particulier de Southwest. Celle-ci en constitue le modèle historique et est aujourd'hui leader sur le marché domestique américain.

En Europe, l'ouverture à la concurrence, à la fin des années 1990, a conduit à des évolutions relativement similaires : de nombreuses compagnies de taille moyenne ont fait faillite, plusieurs compagnies *low cost* dont deux grandes ont émergé et, à la suite de fusions et acquisitions, il ne reste actuellement que trois grands groupes (Air France-KLM, Lufthansa, IAG), héritiers des compagnies historiques nationales et qui sont devenus des acteurs internationaux majeurs.

Mais ces compagnies doivent faire face à la concurrence nouvelle d'une part des *low cost* sur le marché intra-européen, d'autre part des com-

pagnies des pays du Golfe et de l'Asie sur le long-courrier. Elles sont en outre confrontées à une situation financière difficile et leur succès, voire leur survie, est conditionné à la réussite de plans de transformation destinés à adapter leurs coûts et leur stratégie aux réalités du marché.

L'exploration de plusieurs scénarios à l'horizon de vingt ans montre qu'on ne peut exclure la disparition d'une ou de plusieurs des compagnies historiques européennes majeures. Bien que celles-ci soient les premières à avoir leur avenir en main, les pouvoirs publics, les États membres tout autant que la Commission, ont un rôle important à jouer dans les évolutions de l'industrie du transport aérien pour favoriser la concurrence intra-européenne et préserver l'attractivité des aéroports européens ainsi que le devenir des compagnies européennes dans la concurrence mondiale : leur action peut faciliter, ou au contraire compliquer, l'action des entreprises. ■

## PROPOSITIONS

Les propositions, détaillées en page suivante, s'articulent autour de trois axes :

- 1 ■ Éviter l'alourdissement des charges et taxes qui désavantageraient les différentes compagnies européennes.
- 2 ■ Assurer l'équité de la concurrence, d'une part entre les compagnies européennes, d'autre part face aux compagnies extra-communautaires.
- 3 ■ Analyser marché par marché les risques et opportunités d'une ouverture généralisée et systématique du marché long-courrier européen avant toute négociation de droits de trafic.

1. Cet anglicisme est passé dans le langage courant. Rien n'empêcherait de parler de compagnies aériennes à bas coûts et bas tarifs.

## PROPOSITIONS

### PROPOSITION ■ 1

#### Éviter l'alourdissement des charges et taxes qui désavantageraient les différentes compagnies européennes.

- 1.1 Soutenir la politique européenne en faveur des carburants alternatifs, en association avec les acteurs français de la filière aéronautique, constructeurs, transporteurs, gestionnaires d'aéroport et fournisseurs d'énergie, en se plaçant dans une optique où les coûts respectifs du pétrole et des nouveaux carburants se rejoindront. Établir, au niveau communautaire, un tableau de bord prospectif des approvisionnements et des prix des carburants avion.
- 1.2 Préserver la compétitivité des aéroports français, par exemple *via* la négociation entre l'État (DGAC-ministère de l'Économie) et les principaux gestionnaires de plates-formes aéroportuaires, d'un engagement de modération des redevances non réglementées. Contenir la progression des redevances réglementées.
- 1.3 Avant d'appliquer une taxe sur le carburant avion, en trafic intérieur français ou européen, lancer des études d'impact sur les compagnies européennes pour éviter toute discrimination négative en matière de compétitivité par rapport aux compagnies aériennes hors Europe.
- 1.4 Clarifier la gestion de la sûreté, pour un meilleur rapport coût/efficacité, sur la base d'un *benchmark* entre plates-formes aéroportuaires comparables. Prendre les mesures nécessaires pour corriger les faiblesses opérationnelles et les surcoûts éventuels en France.

### PROPOSITION ■ 2

#### Assurer l'équité de la concurrence, d'une part entre les compagnies européennes, d'autre part face aux compagnies extra-communautaires.

- 2.1 Soutenir les discussions en cours menées par la Commission européenne avec l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale), pour faire admettre les ETS (*Emissions Trading System*) progressivement et équitablement dans le monde en vue d'encourager les efforts de réduction d'émissions de gaz à effet de serre.
- 2.2 Préserver la capacité des plates-formes aéroportuaires nationales à absorber la croissance des trafics, en mettant en balance d'un côté les restrictions d'utilisation des aéroports et la protection des riverains contre les nuisances sonores, à Orly et Roissy particulièrement, et de l'autre côté l'essor des compagnies françaises, l'emploi généré par ces aéroports et la contribution du transport aérien au développement économique.
- 2.3 Veiller à ce que soit respecté un juste équilibre dans les droits des passagers, entre les compagnies aériennes européennes d'une part, les compagnies extra-européennes d'autre part, et éventuellement les autres moyens de transport dans le cadre d'une concurrence équitable.

### PROPOSITION ■ 3

#### Analyser marché par marché les risques et opportunités d'une ouverture généralisée et systématique du marché long-courrier européen avant toute négociation de droits de trafic.

- 3.1 Veiller, au niveau des instances politiques compétentes, à permettre aux compagnies aériennes européennes un accès équitable aux marchés en développement lors des négociations de droits de trafic avec des pays tiers, tout en s'attachant à ne pas favoriser les concurrences inégales.
- 3.2 Entreprendre une analyse préalable, marché par marché, des risques et opportunités pour les passagers, les compagnies et les États membres d'une ouverture généralisée et systématique du long-courrier européen.

## LES ENJEUX

Touché par une crise durable après les événements du 11 septembre 2001, le transport aérien s'est à nouveau enfoncé dans une profonde crise, liée à l'évolution de l'économie mondiale, en 2008. Pour la surmonter, l'industrie européenne du transport aérien, cyclique, sensible à l'actualité et fortement exposée aux prix du pétrole, dispose d'une marge de manœuvre réduite.

Le développement d'un transport aérien européen et français est d'abord et avant tout entre les mains des compagnies elles-mêmes. Cependant les enjeux sont aussi sociaux et concernent l'ensemble de l'économie. Le groupe Air France-KLM, par exemple, emploie plus de 100 000 personnes et le passage d'un million de voyageurs à l'aéroport Charles-de-Gaulle engendrerait environ 1 500 emplois.

Le paysage américain a été très largement remodelé à la suite de la déréglementation<sup>2</sup>, et les compagnies européennes, dont Air France, sont également vulnérables. Celle-ci doit faire face à d'importants besoins de financement, caractéristiques d'une activité dont le retour sur investissement moyen ne dépasse pas 3 % annuels, dans le monde, sur les vingt dernières années. Confrontées à des problématiques similaires et face à la concurrence des compagnies à bas coûts, de nombreuses compagnies historiques ont déjà disparu. Sur le long-courrier, dans les relations avec l'Asie ou même l'Afrique, la concurrence très vive des compagnies du Golfe et la montée en puissance des compagnies chinoises sont les nouveaux défis pour les compagnies historiques européennes.

La présente note s'appuie sur un rapport plus détaillé qui figure sur le site internet du Commissariat général à la stratégie et à la prospective<sup>3</sup>. Après un rappel historique et une présentation de la situation actuelle du transport aérien, elle esquisse des scénarios d'évolution possibles et suggère aux pouvoirs publics des voies d'action souhaitables pour accompagner les entreprises dans leur évolution. Ces voies d'actions sont triples : **éviter l'alourdissement des charges et taxes, assurer une plus grande équité dans la**

**concurrence, accorder une priorité aux marchés long-courriers.** Le pire scénario verrait la très forte contraction, voire la disparition, de l'un au moins des trois principaux groupes aéronautiques européens, sans que cette évolution soit favorable aux aéroports, aux passagers, ou à l'industrie de la construction aéronautique.

Leur avenir dépendra cependant avant tout des mesures qu'elles prendront en interne, en particulier de leurs plans de transformation et de leur stratégie, que la présente note n'entend ni orienter ni juger.

## HISTORIQUE

### La déréglementation américaine

L'ouverture du marché américain du transport aérien débute en 1978 avec la publication de l'*Airline Deregulation Act*, qui trace la voie à de profondes évolutions d'un secteur aérien jusqu'alors fortement réglementé. Pour la première fois, de nouvelles compagnies peuvent se lancer sur le marché, l'ouverture et la fermeture des lignes sont libres et les prix, auparavant fixés par l'État, peuvent être désormais modulés selon la demande et les coûts par les entreprises elles-mêmes.

Au cours des douze années suivantes, cinq des dix compagnies américaines qui existaient avant la déréglementation disparaissent (dont les légendaires Pan Am, TWA et Braniff International) et une nouvelle forme de concurrence apparaît avec la croissance de Southwest Airlines qui développe et applique un modèle économique nouveau, le *low cost*.

La déréglementation est considérée comme un succès par les autorités américaines : l'offre est plus abondante et les prix, du moins sur les liaisons principales, baissent. Les compagnies qui ont su tirer parti de cette évolution cherchent alors à bénéficier de ces enseignements sur les marchés internationaux.

Sous l'influence des autorités américaines, les accords bilatéraux régissant les trafics entre les États-Unis et chacun des différents pays européens sont renégociés en vue de libéraliser progressivement le trafic. Cette libéralisation permettra aux compagnies américaines, mieux préparées à la concurrence, de bénéficier plus largement

2. Les compagnies mythiques : Pan Am, TWA, Eastern, par exemple, ont disparu et les compagnies aériennes majeures se sont presque toutes placées sous la protection du chapitre 11 de la loi sur les faillites pendant la dernière décennie.

3. *Les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles ? Perspectives à vingt ans*, rapport présidé par Claude Abraham, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, juillet 2013.

que leurs consœurs européennes, à l'exception du Royaume-Uni qui a renégocié à son avantage les accords de 1946, de la libéralisation relative<sup>4</sup> du marché de l'Atlantique Nord ; en 1993 les compagnies américaines assurent 67 % du trafic entre les États-Unis et la France.

### La libéralisation du marché européen et les évolutions d'Air France

Air France se développe au début des années 1990 en absorbant deux autres compagnies françaises majeures, créées dans les années 1960<sup>5</sup>. L'entreprise prend en effet le contrôle d'UTA et, par voie de conséquence, d'Air Inter en 1992. Cependant, elle connaît de sérieuses difficultés. En 1994, elle est recapitalisée par l'État français pour un montant de 20 milliards de francs. Un accord de compétitivité est accepté par le personnel et permet à Air France de redresser sa situation financière : fin 1996, le coût salarial par siège-kilomètre offert a diminué d'un tiers par rapport au début des années 1990 et Air France dégage son premier bénéfice depuis 1988.

En Europe, la libéralisation du marché est organisée par étapes de 1990 à 1997. Le trafic sur le marché intérieur s'ouvre à toutes les compagnies européennes, sans restrictions tarifaires. De plus, la liberté tarifaire est étendue aux vols extra-communautaires, sous réserve de réciprocité. De nombreuses compagnies nouvelles se créent, dont les compagnies *low cost*.

Jusqu'à la crise du secteur consécutive aux attentats du 11 septembre 2001, on n'observe pas de mouvement de concentration, mais peu des compagnies nouvelles ont survécu. Toutefois, une première évolution majeure apparaît en 2002 : les difficultés de Swissair la conduisent à la faillite et à son rachat par Lufthansa. En 2004, Air France, après avoir repris le chemin de la croissance, se rapproche de KLM, la compagnie nationale néerlandaise. Le groupe s'impose en 2007, juste avant le déclenchement de la crise financière, comme la troisième compagnie mondiale par le nombre de passagers transportés. Les années 2000 sont également celles du développement à l'international et de la création des principales alliances mondiales. Air France crée l'alliance SkyTeam en 2000 avec trois partenaires, Aeromexico, Delta Air Lines et Korean Air ; Air France peut ainsi commercialiser un réseau de dessertes considérablement étendu dans le monde. Les trois compagnies aériennes européennes Air France, Lufthansa et British Airways, chacune membre d'une alliance, s'affichent désormais comme des "majors" internationales.

Simultanément, l'ouverture du marché du transport aérien européen permet l'émergence d'un nouveau type de compagnies en Europe : les *low cost*. C'est l'ère du développement massif des compagnies à bas coûts européennes et plus particulièrement de Ryanair et d'easyJet.

### Une libéralisation au bénéfice des consommateurs

De la même façon qu'aux États-Unis, l'ouverture du marché est un véritable succès pour le transport aérien au sein de l'Union européenne par la baisse des coûts et la croissance du trafic qu'elle a permises. Ainsi, en vingt-cinq ans, le nombre de passagers transportés en France est passé de 62 à 162 millions. La baisse des prix des billets engendrée par l'arrivée des *low cost* a contribué à cette démocratisation du transport aérien. Le coût moyen au siège-kilomètre offert des *low cost* peut en effet être inférieur de moitié à celui d'une compagnie classique.

Néanmoins, certaines compagnies ne résistent pas à cette évolution du marché : Swiss Air, Olympic Air, Sabena disparaissent, et Alitalia, Austrian, SAS et Luxair rencontrent de graves difficultés. Iberia se rapproche de British Airways en 2009, au sein du groupe IAG.

### CONTRIBUTION DU TRANSPORT AÉRIEN À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Les bénéfices économiques du transport aérien ont trois origines :

- l'activité économique directement créée par les compagnies et leurs fournisseurs ;
- l'activité engendrée indirectement par la première ;
- l'activité générée par les usagers du transport aérien [tourisme et affaires].

En France le secteur aérien représente 132 700 emplois directs et 240 000 emplois indirects. Le transport aérien, bénéfices indirects et induits inclus, contribue à hauteur de 3 % au PIB national (hors industrie aéronautique).

Sources : FNAM, IATA.

## PANORAMA DES COMPAGNIES AÉRIENNES ACTUELLES

### Les compagnies historiques européennes en difficulté

L'actualité récente montre que ce sont les compagnies de taille moyenne qui sont les premières à souffrir de la crise économique qui débute en 2007 et dont les effets se font encore sentir. Le premier semestre 2012 a ainsi été mortel pour de nombreuses compagnies, dont Spanair (la

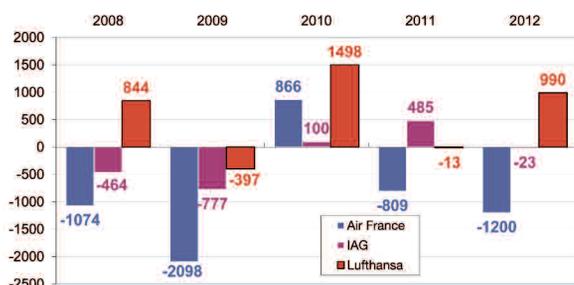
4. Celle-ci ne sera pleinement effective qu'au milieu des années 1990.

5. Plus précisément, UTA est née en 1963 de la fusion de deux compagnies dont l'une avait été créée en 1949. Air Inter a été fondée en 1957.

deuxième compagnie espagnole), Malev (la principale compagnie hongroise) et de petites compagnies régionales ou charter (CimberSterling, OLT Express ou WindJet).

Les trois principaux groupes européens, Air France-KLM, Lufthansa et IAG, affichent des pertes conséquentes. Le groupe Air France-KLM se singularise cependant par sa situation financière particulièrement difficile.

**FIGURE 1 : COMPARAISON DES PROFITS ET PERTES DES PRINCIPALES COMPAGNIES EUROPÉENNES**



Source : Communications des compagnies et Observatoire de l'aviation civile 2010-2011.

La dette nette du groupe Air France-KLM approche les 6 milliards d'euros en 2012. C'est certainement son plus lourd handicap face à ses concurrents européens Lufthansa et IAG<sup>6</sup>.

Air France est confrontée à des coûts structurels qui seraient de 30 % plus élevés que ceux de ses concurrents (analyse AT Kearney), à un grand endettement et à une capitalisation boursière en forte baisse, désormais très inférieure à la valeur de sa flotte. Elle a adopté un plan d'économies ambitieux, Transform 2015, qui vise à améliorer l'efficacité de la compagnie de 20 % d'ici fin 2014.

La réorganisation prévoit aussi le développement de la filiale *low cost* d'Air France, Transavia France (qui dispose d'une flotte de huit appareils fin 2012), sur les lignes à prédominance touristique, et le regroupement des filiales régionales (Brit'Air, Régional et Airlinair) en un pôle unique (Hop !) avec pour objectif une réduction de leurs coûts de 15 %.

Lufthansa a également choisi de se réorganiser. La compagnie nationale allemande a en particulier décidé de transférer l'ensemble de son réseau moyen-courrier point à point (ne desservant pas ses *hubs* de Munich et Francfort) à sa filiale *low cost* Germanwings, forte d'une flotte de 34 appareils<sup>7</sup>.

## Quelles leçons tirer de l'expérience américaine ?

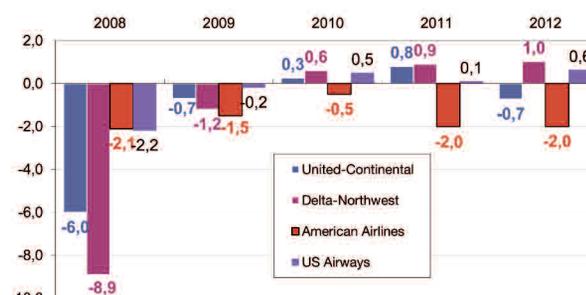
L'ouverture à la concurrence aux États-Unis précède de vingt ans celle qui s'est déroulée en Europe : on ne peut donc exclure que la situation actuelle du transport aérien américain corresponde à une évolution possible du secteur aérien européen.

Si l'ouverture à la concurrence a conduit à la faillite de plusieurs compagnies historiques américaines, elle a permis la création d'un nouveau leader américain : la *low cost* Southwest est aujourd'hui la première compagnie américaine en nombre de passagers transportés. Grâce à une croissance remarquable entre 1980 et 2005<sup>8</sup>, elle exploite maintenant une flotte de 554 appareils (contre 609 pour American Airlines) et assure 15 % environ du trafic domestique américain.

Les principales compagnies américaines historiques (hormis Southwest) ont également traversé une période particulièrement mouvementée depuis les événements du 11 septembre 2001 : l'ouverture à la concurrence a certes bénéficié aux consommateurs, mais elle a aussi conduit à fragiliser la position des compagnies aériennes historiques.

Ainsi fusions et faillites (souvent sous la protection du chapitre 11, qui n'a pas d'équivalent en Europe) se sont succédé à un rythme effréné aux États-Unis : les compagnies historiques majeures passeront de six en 2009 à trois à partir de 2014.

**FIGURE 2 : COMPARAISON DES PROFITS ET PERTES DES PRINCIPALES COMPAGNIES AMÉRICAINES**



Source : Communications des compagnies.

Le retour à la profitabilité, prévu pour 2012, se fait attendre pour certaines compagnies. La comparaison entre le trio américain et les compagnies historiques euro-

6. Elle a conduit le groupe à différer l'acquisition d'Alitalia et rend plus difficiles les investissements pour acquérir de nouveaux appareils, alors que sa flotte a besoin d'un fort renouvellement.

7. Données pour février 2013.

8. 2 400 millions de passagers-kilomètres transportés en 1979, 97 097 millions de passagers-kilomètres transportés en 2005.

péennes, au nombre de trois également, doit cependant être nuancée. Tout d'abord le marché nord-américain est arrivé à maturité, particulièrement en ce qui concerne le trafic domestique, tandis que le marché européen est en forte croissance.

De plus, à la différence de l'Europe, les compagnies américaines n'ont pas à faire face à la concurrence des trains à grande vitesse. Ceux-ci obtiennent une part de marché, face à l'avion, de l'ordre de 90 % pour les trajets qui durent deux heures (Paris-Lyon) et entre 50 % et 65 % pour ceux qui durent trois heures (Paris-Londres, Paris-Marseille). Au-delà de quatre heures, en revanche, l'avion reste prépondérant.

Enfin le secteur est plus concentré aux États-Unis où les cinq plus grandes compagnies (Delta, American, US Airways, United-Continental, Southwest) se partagent 86 % du marché, contre moins de 45 % pour Lufthansa, Air France-KLM, IAG, easyJet et Ryanair. La montée en puissance des deux *low cost* européennes, encore en pleine croissance contrairement aux *low cost* américaines, est un véritable défi pour les compagnies historiques européennes.

### Le défi du développement des *low cost* en Europe

Trois acteurs majeurs, Ryanair, easyJet et Air Berlin<sup>9</sup>, dominant et les compagnies à bas coûts occupent en 2010 plus de 50 % du marché intra-européen.

Ryanair, avec 79,6 millions de passagers transportés et 4 325 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012 (respectivement 77,4 millions de passagers et 19 262 millions d'euros pour Air France-KLM), est la septième compagnie mondiale en nombre de passagers transportés (derrière quatre américaines, le groupe Lufthansa et China Southern). Sa flotte, totalement homogène, compte 294 Boeing 737-800<sup>10</sup>.

En 2012, easyJet a transporté 59,2 millions de passagers (33,3 pour Air Berlin) avec 204 avions, tous des Airbus de la famille A320<sup>11</sup>.

Chacune de ces trois compagnies est cependant positionnée sur un marché ne recouvrant pas totalement celui des autres. Ryanair fonde ainsi sa rentabilité sur des liaisons qui ne sont que peu ou pas desservies par les compagnies historiques et par l'utilisation d'aéroports secondaires. easyJet et Air Berlin exploitent en revanche des liaisons

utilisant de grandes plates-formes, dont les *hubs* des plus grandes compagnies.

Face à la domination de ce trio, de nombreuses compagnies à bas coûts fondées par des acteurs indépendants ont été conduites à la faillite, mais de nouvelles compagnies à bas coût se sont créées avec de grandes ambitions. On peut par exemple citer Vueling<sup>12</sup> ou encore Norwegian<sup>13</sup>, qui se développent fortement respectivement sur la péninsule Ibérique et en Scandinavie.

### La concurrence des compagnies du Golfe

Les trois principales compagnies du Golfe, Emirates (Dubai, Émirats Arabes Unis), Qatar Airlines (Qatar) et Etihad (Abu Dhabi, Émirats Arabes Unis), occupent une place importante et sans cesse grandissante dans le marché du long-courrier eurasiatique. Emirates s'impose ainsi comme la cinquième compagnie aérienne en nombre de passagers transportés à l'international (la quasi-totalité de sa clientèle) et affiche, comme ses concurrentes, une forte croissance.

Le marché sur le Moyen-Orient est peu porteur, mais il est fortement concurrentiel à cause de sa position stratégique dont l'intérêt ira grandissant. La progression soutenue du trafic entre l'Europe et la Chine (3 % en moyenne entre 2005 et 2010), Hong-Kong ou la Corée (6,5 % en moyenne entre 2005 et 2010) et le développement de liaisons vers l'Australie constituent de véritables relais de croissance.

Pour exploiter la position centrale des pays du Golfe, ces compagnies bénéficient d'un réseau en étoile autour d'un *hub*. Il s'agit – c'est l'ambition d'Emirates – de connecter les villes européennes, africaines et asiatiques avec une seule escale.

Les ambitions affichées par les trois majors du Moyen-Orient méritent toutefois d'être confrontées à leur rentabilité financière. En effet, si Emirates rend publics ses comptes depuis plus de quinze ans, ceux de Qatar Airlines ne le sont pas, tandis qu'Etihad a publié son résultat net en 2012 pour la première fois depuis sa création.

Le fort soutien politique dont bénéficient, dans leurs pays respectifs, les compagnies du Golfe est dénoncé par les grandes compagnies européennes qui, au surplus, les soupçonnent de distorsion de concurrence (charges salariales et redevances aéroportuaires faibles, voire inexistantes, par exemple).

9. Air Berlin n'est pas une compagnie à bas coûts *stricto sensu* : elle offre aussi des prestations classiques en vol et sur les bagages. C'est une compagnie charter ancienne, créée à l'époque où Berlin était enclavée dans l'Allemagne de l'Est et qui a évolué en compagnie généraliste.

10. Par comparaison, Air France-KLM exploite 589 avions en avril 2013.

11. 167 A319, 35 A320 et 2 B737 (remplacés en 2012 par des A320).

12. Deuxième compagnie aérienne espagnole depuis la disparition de Spanair, Vueling prévoit également de faire progresser sa flotte (qui atteint maintenant 59 appareils) de 10 % par an environ.

13. En dix ans, la compagnie est passée de 300 000 passagers à 15,7 millions en 2011. Norwegian a récemment marqué l'actualité en affichant ses ambitions de croissance : une commande de 200 appareils moyen-courriers (plus 150 options), commande qui ne laisse pas de surprendre, et l'annonce de l'ouverture de lignes transatlantiques.

## La montée en puissance des compagnies asiatiques

La situation en Asie est très différente de celle des États-Unis et de l'Europe. Les marchés domestique et international sont dynamiques, largement portés par la croissance chinoise.

Aujourd'hui, le trafic aérien dans la zone Asie-Pacifique (711 millions de passagers en 2010) est comparable à ceux de l'Europe (748 millions) et de l'Amérique du Nord (769 millions).

Le dynamisme global du marché cache cependant des situations nationales très différentes :

- des compagnies chinoises en nombre réduit (China Southern, China Eastern et Air China, par ordre de taille), en pleine croissance et tournées vers leurs marchés intérieurs ;
- une situation contrastée au Japon où Japan Airlines fait face à de grandes difficultés, dans un marché nord-asiatique où le développement des *low cost* est massif.

À l'international, les compagnies chinoises, bien que figurant parmi les principales compagnies présentes sur ce marché, restent relativement en retrait (comparativement à leur taille) par rapport à Korean Air, aux compagnies japonaises ou aux deux leaders sud-asiatiques Cathay Pacific et Singapore Airlines, qui sont très largement tournées vers les liaisons transpacifiques.

Le développement à l'international des compagnies chinoises, couplé à une forte croissance de leur marché intérieur, reste donc à venir et pourra conduire à de véritables modifications des rapports d'influence entre compagnies ainsi qu'au sein des institutions internationales en charge du transport aérien.

## Le développement des alliances

Dans chacune des zones géographiques étudiées, le transport aérien est dominé par un nombre limité d'acteurs (4 ou 5 au maximum). Confrontées sur chacun de leurs marchés domestique et international à la concurrence des autres compagnies historiques, les majors d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie se sont regroupées au sein de trois alliances à la fin des années 2000 :

- Star Alliance, dont Lufthansa assure le leadership et qui regroupe United, US Airways, ANA, Air China. Ses 27 membres actuels détiennent près de 30 % du marché international ;

- SkyTeam, constituée autour d'Air France-KLM et Delta, compte 17 membres et pèse pour un peu plus de 20 % du trafic international ;

- oneworld est la troisième et réunit Japan Airlines, Qantas, American Airlines autour de British Airways et Iberia. Sa part de marché international est d'environ 20 %.

Ces alliances ont permis un développement des marchés potentiels tout en limitant les dépenses (flotte, services au sol et personnel) et ont donc contribué à l'amélioration des résultats des compagnies membres, amélioration cependant insuffisante pour certaines d'entre elles.

## MODÈLES ÉCONOMIQUES

### Les fondamentaux de l'industrie

Le transport aérien est une activité capitalistique, cyclique, fortement exposée au prix du pétrole, sensible à l'actualité (politique, économique, sanitaire et climatique) et soumise à des distorsions de concurrence telles que barrières à l'entrée et à la sortie, subventions, réglementations nationales. Environ 500 milliards d'euros sont investis dans les compagnies du monde entier, mais le retour sur investissement n'a jamais dépassé 3 % depuis 1995. Par conséquent, de nombreuses compagnies sont sous-capitalisées et l'incapacité à lever suffisamment de capitaux a été un élément déclencheur de plusieurs faillites.

L'activité du transport aérien ne peut non plus être considérée comme une source régulière de revenus, l'évolution de ses bénéfices étant fortement exposée à la conjoncture économique et à l'actualité. La guerre du Golfe, les accidents du transport aérien, les attentats du 11 septembre, la crise sanitaire du SRAS et l'éruption du volcan Eyjafjöll ont été autant d'événements marquants pour l'industrie.

L'exposition au prix du pétrole constitue l'une des caractéristiques de cette industrie : le carburant représente parfois près du tiers des coûts au siège-kilomètre des compagnies. Mais ce sont les variations rapides du prix du carburant plutôt que son évolution dans la durée qui, jusqu'à présent, gênent le plus les compagnies<sup>14</sup>. Les couvertures financières prises par les compagnies aériennes à l'égard des prix futurs peuvent en effet se transformer en véritables machines à bénéfices dans les bonnes périodes, mais aussi en gouffres financiers.

14. Le succès des compagnies dans leur stratégie de couverture financière est parfois un élément déterminant de leur survie. En 2010, Air France a subi les inconvénients d'une couverture malheureuse. En revanche Southwest Airlines doit en partie sa réussite entre 1998 et 2008 à son succès dans la réalisation d'un tel exercice.

### Le modèle du hub

Les compagnies majeures sont aujourd'hui organisées selon un modèle dit de *hub*. Il s'agit pour la compagnie de concentrer ses vols long-courriers au départ d'un seul aéroport afin d'optimiser les coûts et les taux de remplissage. Chaque compagnie développe donc une relation spécifique avec l'aéroport qui lui sert de *hub*, dont elle est le principal client<sup>15</sup>.

FIGURE 3 : LE RÉSEAU EN ÉTOILE D'AIR FRANCE



Source : Air France.

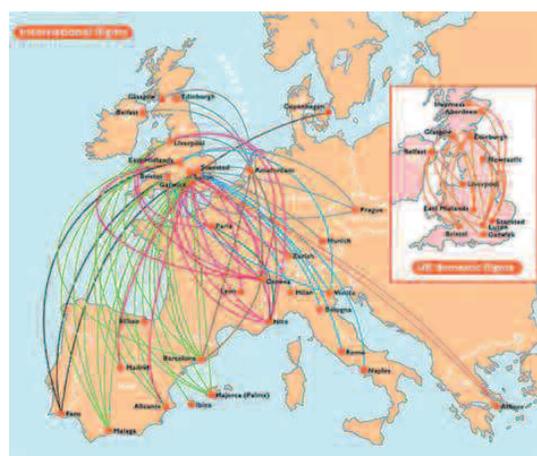
Une telle organisation permet également de maintenir des liaisons moyen-courriers desservant le *hub* peu ou pas rentables, tant qu'elles contribuent correctement au remplissage des long-courriers, c'est-à-dire aussi longtemps que les profits réalisés sur les liaisons long-courriers permettent de compenser la mauvaise rentabilité de ces liaisons d'appoint.

Cependant, la congestion des infrastructures et l'augmentation des redevances aéroportuaires du *hub* se révèlent un handicap qui détériore la compétitivité de la plate-forme aéroportuaire et des compagnies dont c'est la base principale. De plus, le réseau ainsi constitué est par essence radial tandis que la clientèle, à tarifs comparables, préfère à l'évidence les liaisons point à point ne passant pas par le *hub*, lorsqu'elles existent. Il est alors nécessaire de compenser le handicap de la liaison avec correspondance par une politique tarifaire adaptée, mais qui dégrade encore la rentabilité du réseau d'appoint.

### Le modèle des low cost

Le modèle des compagnies *low cost* contraste fortement avec la politique de *hub*. Il est fondé sur des liaisons régulières, point à point, et sur une optimisation poussée des opérations et de la politique tarifaire. Les points desservis peuvent être des *hubs* régionaux dont l'émergence est naturelle : aucune liaison n'est assurée dans le but exclusif d'acheminer de la clientèle vers ce *hub* en vue d'une correspondance, mais parce que la liaison a une rentabilité intrinsèque.

FIGURE 4 : LE RÉSEAU POINT À POINT D'EASYJET



Source : easyJet (2003).

Le *low cost* se caractérise en effet par :

- une maximisation des rotations des appareils sur des liaisons court ou moyen-courriers où un gain de temps à chaque atterrissage peut se traduire par une rotation supplémentaire de l'appareil ;
- une minimisation des coûts de personnel ;
- l'utilisation d'une flotte homogène et récente permettant de réduire les coûts de maintenance et les dépenses de carburant ;
- la recherche de recettes d'appoint pouvant représenter une part significative du chiffre d'affaires.

Le modèle commercial, qui permet de valoriser au mieux l'optimisation des coûts, est également différent de celui utilisé par les majors :

- le service est limité au transport proprement dit, toutes les prestations à bord étant facturées en supplément, y compris en général le transport des bagages en soute ;
- la vente des billets à la clientèle est faite, le plus souvent, sans intermédiaires grâce à la vente en ligne sur le site du transporteur.

Finalement l'ensemble de la structure des coûts et des recettes est très différente entre une compagnie classique et une *low cost*.

Les compagnies *low cost* ne sont cependant pas toutes semblables. Chacune se singularise dans la déclinaison qu'elle réalise du modèle présenté plus haut. La comparaison de Ryanair et easyJet est éloquent :

- Ryanair concentre ses opérations sur des aéroports secondaires peu congestionnés (d'où des temps de roulage réduits) et où elle est en quasi-monopole. Elle bénéficie ainsi de faibles redevances aéroportuaires et

15. Air France représente par exemple plus de la moitié du trafic de Paris-Charles-de-Gaulle.

de subventions importantes, théoriquement limitées aux années de démarrage. Ce choix impose à ses clients (dans le cas de Beauvais par exemple) un trajet supplémentaire entre l'aéroport et leur destination finale ;

- easyJet dessert en revanche les grands aéroports. Elle concurrence donc directement Air France.

### Le *low cost*, un véritable défi pour le modèle en hub

Tant easyJet que Ryanair cherchent aujourd'hui à développer leur réseau, et easyJet élargit son offre commerciale avec des produits susceptibles de mieux convenir à une clientèle affaires, également intéressée par les bas prix de la compagnie. Il s'agit par exemple de billets dont l'échange ou la modification sont plus flexibles. Du point de vue des compagnies *low cost*, il s'agit d'évolutions mineures de leur modèle tandis que, pour les compagnies historiques, c'est une clientèle très rentable qui pourrait leur échapper. Cette concurrence ne se limite évidemment pas aux seules liaisons radiales.

Face à cette situation, les compagnies aériennes historiques ont tenté de se doter de filiales à bas coûts. Bien que les premières tentatives aient pour la plupart échoué, Iberia est aujourd'hui l'un des principaux actionnaires de Vueling (cinquième compagnie *low cost* par la taille), Lufthansa s'est positionnée sur le marché *via* sa filiale Germanwings, à laquelle elle a délégué son moyen-courrier point à point. Air France dispose également d'une filiale *low cost*, Transavia France, dont le quasi-triplement de la flotte est prévu à l'horizon 2014.

Les grandes compagnies sont condamnées à faire de gros progrès de productivité si elles veulent survivre dans ce nouvel environnement.

### Les accords entre compagnies

Ouvrir une nouvelle liaison représente des investissements et une prise de risque non négligeables. Une solution est donc de chercher autant que possible à nouer des partenariats avec les compagnies disposant déjà d'un réseau maillé et optimisé dans la zone où l'on souhaite s'implanter. L'avantage d'une nouvelle localisation est alors partagé entre les deux partenaires qui s'attendent à une hausse du trafic sur leurs lignes respectives, à coût faible ou nul.

Les accords entre compagnies prennent différentes formes. Ils peuvent offrir la possibilité pour une compagnie de commercialiser un billet unique sur une liaison assurée par deux vols successifs, dont un qu'elle n'effectue pas

elle-même (accord interligne)<sup>16</sup>, ou permettre à une compagnie de proposer un vol assuré par une autre compagnie sous son appellation (accord de partage de codes).

L'exemple de la stratégie d'Etihad est illustratif de ce type d'accords. Etihad en a déjà établi avec American Airlines, All Nippon Airways, Korean Air ou Olympic Air. Il s'agit pour Etihad d'étendre au maximum son réseau et ses partenariats afin d'assurer sa viabilité face à Qatar Airways, ou Emirates. Certaines compagnies vont au-delà du strict partage de codes et synchronisent également les horaires de leurs vols afin de maximiser la portée de leur partenariat. C'est par exemple le cas de JetBlue Airways, qui a annoncé en juin 2012 chercher à établir à l'automne une connexion avec les vols d'Air China desservant l'aéroport de New York-JFK.

Dans certains cas des prises de participation ou la mise en place de *joint-ventures* (où coûts et recettes sont partagés) sont également possibles. Air France, KLM, Delta et Alitalia ont par exemple réuni leurs activités sur l'Atlantique Nord dans une *joint-venture*.

### Le modèle des alliances

Les alliances aériennes proposent un cadre multilatéral de partenariat qui permet d'étendre et de compléter les accords bilatéraux entre compagnies. Les alliances sont composées de compagnies possédant des réseaux complémentaires, mais parfois concurrents, afin de présenter une offre la plus complète possible.

Elles ont connu une forte croissance, preuve de leur intérêt économique, et concentrent aujourd'hui environ 70 % du trafic aérien mondial.

Leur réseau couvre souvent le monde entier, permettant aux compagnies d'élargir leurs offres et de toucher une clientèle plus large tout en favorisant des synergies à grande échelle entre compagnies. Pour le client, cela signifie pouvoir réserver en une seule opération la totalité de son voyage, bénéficier d'un enregistrement à l'avance sur le vol en correspondance, être assuré que ses bagages seront disponibles à son arrivée. Le passager est ensuite encouragé à choisir à nouveau la même alliance grâce au programme de fidélisation (rapprochement, voire fusion, des programmes de fidélité de chacune des compagnies membres) qui permet de cumuler des points utilisables pour voyager à bon compte, et parfois gratuitement, sur le réseau des membres.

Pour les compagnies membres, l'alliance peut permettre de diminuer le nombre de comptoirs d'enregistrement (un enregistrement unique est réalisé à l'origine du trajet), de mutualiser les services au sol (salons d'attente), ou

16. Emirates et la *low cost* américaine JetBlue Airways ont conclu un accord de ce type en 2010, de même qu'Air France-KLM et la *low cost* asiatique JetStar (en 2010 également).

d'optimiser les coûts par des achats groupés. Parfois, ce sont même certains services internes aux compagnies qui sont mutualisés (marketing, relations presse).

## LES POUVOIRS PUBLICS FRANÇAIS ET COMMUNAUTAIRES FACE AUX ENJEUX À L'HORIZON DE VINGT ANS

### La rigidité des coûts et les externalités

Les compagnies aériennes décident elles-mêmes de leur positionnement stratégique et, par conséquent, de leur modèle économique. Elles seules sont susceptibles d'accroître suffisamment leur productivité. Cependant elles n'ont pas pour autant l'entière maîtrise de tous les postes de dépenses<sup>17</sup> : les points abordés ci-après intéressent les pouvoirs publics.

Le carburant est, selon les transporteurs aériens, le premier ou le deuxième poste de charges le plus important : entre 20 % et 40 % des coûts d'exploitation, pour une consommation par passager d'environ 4 litres aux 100 kilomètres. De plus, ce poste est fluctuant, avec une tendance à la hausse. La dépendance au pétrole est préoccupante.

Les initiatives visant à développer des biocarburants aéronautiques dans une optique où leur coût serait comparable à celui du kérosène méritent donc toute l'attention des pouvoirs publics.

### ► Soutenir la politique européenne de développement des carburants alternatifs pour assurer leur compétitivité par rapport aux carburants fossiles.

De la même manière, les discussions en cours à l'OACI sur l'intégration progressive et équitable du transport aérien dans le système européen d'échange de quotas CO<sub>2</sub> doivent préserver la compétitivité du secteur.

### Des redevances et taxes multiples

Le financement du système aéronautique est assuré par des redevances, certaines réglementées, d'autres commerciales. Elles couvrent, du moins en France, sur les grands aéroports, les coûts d'investissement et les charges de fonctionnement de l'infrastructure de transport et des services de navigation aérienne. Elles constituent le paiement d'un service rendu.

Selon le point de vue des gestionnaires d'aéroport, les redevances sont stables depuis vingt ans (4 % des coûts des compagnies, selon IATA - *International Air Transport Association*). Il s'agit cependant d'une moyenne mon-

diale, peu représentative de la situation européenne<sup>18</sup>. Elles sont un sujet de conflit permanent entre exploitants d'aéroport et compagnies de transport qui font toutes remarquer la faiblesse de leurs marges, quand elles sont positives, face à des prestataires de services ou à des fournisseurs de biens en situation de quasi-monopole.

Si le principe de la couverture des coûts par les redevances n'est pas contestable, il peut avoir un effet pervers parce que l'organisme ou l'administration en charge de la fourniture du service est justement en situation de quasi-monopole géographique. Il est donc nécessaire que les pouvoirs publics s'assurent en permanence que ces organismes ou administrations aient à cœur d'améliorer leur productivité.

Il semble également nécessaire de s'assurer que les aéroports préservent leur capacité à absorber la croissance des trafics, dans le respect des riverains et de l'environnement. En ce sens, les intérêts d'Air France-KLM et d'Aéroports de Paris convergent tant les destins des deux entreprises sont liés.

### ► Favoriser la compétitivité des aéroports français, en veillant à la modération des redevances tout en préservant leur capacité à absorber la croissance des trafics.

Dans la compétition internationale entre compagnies aériennes, la fiscalité est évidemment une préoccupation tant pour les transporteurs qui y sont soumis avec leurs clients que pour les législateurs soucieux de la compétitivité de l'industrie. Il ne s'agit ni de rentrer dans un débat sur le bien-fondé de la fiscalité en général, ni de relayer des revendications particulières. Néanmoins, certaines taxes, du fait de leur spécificité française ou européenne, pourraient fragiliser les compagnies européennes dans la concurrence mondiale. On peut par exemple citer le cas de la taxe de solidarité sur les billets d'avion. Elle vise à financer des programmes de santé à destination des pays en voie de développement. L'écart de un à dix qui existe entre la contribution d'Air France-KLM (54 millions d'euros en 2009) et de son concurrent deuxième contributeur (5,7 millions d'euros) attire l'attention, d'autant plus que peu d'autres pays l'appliquent. De la même manière, on ne peut que recommander de veiller à étudier tous les impacts sur la compétitivité du transport aérien national et européen d'une taxe sur le carburant en trafic intérieur français ou européen.

L'exercice d'évaluation des taxes applicables au transport aérien peut être étendu aux mécanismes de financement des systèmes de contrôle liés à la sûreté dans les aéro-

17. Sous réserve des contraintes de toute nature qui pèsent sur les coûts ou les effectifs.

18. Pour certains billets *low cost* le poids des redevances peut atteindre 20 % du prix total.

ports français. Ceux-ci sont aujourd'hui financés par la taxe d'aéroport : le transport aérien est donc le seul mode de transport contraint de payer sa sûreté. D'autres modèles de financement existent : dans de nombreux pays, c'est l'État qui prend cette dépense à sa charge. En outre, on peut considérer que, lorsqu'une activité est assurée de voir ses coûts complets couverts, elle n'est pas incitée à les réduire. Il faut également s'assurer que le cahier des charges qui est imposé n'est pas excessif.

On peut également recommander de veiller à ce que les droits des passagers, largement renforcés par l'Union européenne, préservent l'équilibre entre les compagnies européennes et extra-européennes. Dans l'état actuel de la réglementation, qui fait l'objet d'une révision dans le sens d'une moins grande sévérité à l'égard des transporteurs, les compagnies ne comprennent pas qu'elles puissent être soumises à des dédommagements pour des motifs que les assureurs refusent de couvrir (catastrophes naturelles par exemple) ou que les compagnies extra-communautaires ne soient pas assujetties aux mêmes obligations.

Il convient donc de vérifier que les taxes et réglementations spécifiques au transport aérien, existantes ou envisagées, ne créent pas une distorsion de concurrence au détriment de la France ou de l'Europe et de ses compagnies aériennes.

La concertation et le *benchmark* international doivent donc être les mots d'ordre privilégiés dans l'action publique lorsqu'on en vient au transport aérien.

- ▶ **Éviter toute augmentation des redevances aéroportuaires et des taxes applicables au transport aérien qui défavoriserait la compétitivité de l'ensemble des compagnies européennes ou qui s'appliquerait spécifiquement à l'une d'entre elles.**

Cette règle doit conduire à vérifier par des études d'impact préalables, en cas de nouvelles dispositions, que les taxes et les réglementations ne défavorisent pas les compagnies françaises ou européennes.

### Les perspectives de croissance du secteur

La croissance de long terme de la demande de transport aérien est largement corrélée à celle du PIB, au degré d'urbanisation et au revenu disponible des classes moyennes. Le prix du pétrole, les facteurs macroécono-

miques et démographiques sont également déterminants pour l'aviation civile. L'exercice de prospective auquel se livrent différents acteurs (Organisation de l'aviation civile internationale, Airbus, Boeing) est donc risqué. Un consensus se dégage toutefois : malgré une reprise difficile en Europe en 2013 et 2014, la demande mondiale de transport aérien à une échéance de vingt ans pourrait être entre deux fois et demie et trois fois supérieure aux niveaux actuels. Cependant la répartition de cette croissance entre les différentes zones géographiques serait très hétérogène.

Sur l'ensemble des marchés touchant l'Europe, on prévoit un fort potentiel de développement :

- porté par le dynamisme de l'Europe de l'Est et les hausses en Europe occidentale<sup>19</sup>, modérées mais opérant sur des volumes plus importants, le trafic intra-européen pourrait doubler entre 2011 et 2031. À titre de comparaison les experts anticipent une multiplication par 3,5 environ du trafic domestique chinois sur la même période ;
- sur les marchés internationaux, la croissance du trafic touchant l'Europe serait orientée vers l'Asie, où le potentiel de développement semble le plus important. Toutefois la libéralisation du marché de l'Atlantique Nord grâce aux accords dits de ciel ouvert a également permis de libérer un potentiel de croissance important, estimé à 3,8 % par an jusqu'en 2030. Bien que les liaisons Europe-Moyen-Orient soient relativement peu fréquentées en destinations finales, le développement des compagnies du Golfe conduira vraisemblablement à leur essor. Enfin, le marché intercontinental Europe-Afrique, quoique de taille modeste (moins d'un tiers de celui de l'Atlantique Nord), représente un véritable potentiel de croissance à l'horizon de vingt ans, où il devrait tripler en volume. Entretemps, à l'échéance 2020, ce sera un marché comparable à celui de la liaison Europe-Chine.

Il faut donc que les compagnies aériennes européennes puissent accéder équitablement à ces marchés en développement. La Commission européenne devra y veiller lorsque c'est elle qui mènera des négociations de droits de trafic avec des pays tiers<sup>20</sup>. Les différentes compagnies présentes sur le marché européen doivent être soumises aux mêmes règles et il convient de s'assurer que les conditions dans lesquelles opèrent les compagnies étrangères reliant l'Europe ne créent pas de distorsion de concurrence en leur faveur.

19. En Espagne et au Royaume-Uni, le marché du transport aérien semble proche de la maturité ; en revanche les marchés allemand, français, scandinave et du Moyen-Orient seraient appelés à croître plus fortement.

20. Qui ne peuvent être que des accords de ciel ouvert, la Commission ne pouvant pas répartir entre les États membres les droits et contreparties qu'impliquent un accord aérien "classique".

- **Faire respecter, au sein même de l'Union européenne, une concurrence équitable entre les différents opérateurs aériens, en s'assurant du respect des réglementations, des politiques sociales et des conditions d'attribution des subventions nationales et locales.**

### Les scénarios possibles

Les différents scénarios décrits dans cette section tentent de fournir plusieurs visions aussi contrastées que possible de l'avenir des compagnies en focalisant l'analyse sur la situation européenne. Ils reposent toutefois sur un certain nombre d'hypothèses communes : le financement par les États de leur compagnie nationale publique n'est pas envisagé ; on suppose que l'environnement politique, économique et technique ne connaîtra pas de rupture fondamentale dans les vingt ans à venir ; et enfin que les aéroports européens et les systèmes de contrôle du trafic aérien seront en mesure de faire face à la croissance du trafic à des coûts raisonnables. À partir de ce cadre, il s'agit donc de proposer des images possibles du futur qui dépendront à la fois de l'efficacité des stratégies de réponse des compagnies aux défis auxquels elles ont à faire face, et dans une certaine mesure de la position des pouvoirs publics nationaux et européens. Dans tous les cas, on gardera à l'esprit l'importance possible de ces différents scénarios sur l'économie de l'Union européenne et de la France en particulier : le groupe Air France-KLM emploie ainsi 102 000 personnes. Les différents scénarios envisagés ne conduisent pas nécessairement à un maintien de l'activité des compagnies ou des grandes plateformes aéroportuaires européennes au niveau actuel.

#### **Scénario 1 : Les compagnies historiques européennes maintiennent leurs positions.**

Dans ce premier scénario, de référence, on suppose que les transformations en cours au sein des compagnies européennes historiques<sup>21</sup>, à périmètre d'action constant, leur permettent d'assurer leur rentabilité financière et leur pérennité industrielle.

Dans une telle situation, le modèle économique des compagnies historiques sur le moyen-courrier ne serait donc pas menacé par la concurrence des *low cost* sur les lignes les plus fréquentées et leur qualité de service supérieure à celle d'une compagnie *low cost* justifierait un surcoût pour le passager. L'impact du développement des *low cost* sur le moyen-courrier européen serait donc limité, même si les compagnies *low cost* poursuivent leur développement, sans distorsion de concurrence vis-à-vis des autres compagnies.

Sur le marché long-courrier, on suppose donc que les compagnies européennes historiques sont en mesure de préserver, voire de développer, leurs liaisons intercontinentales. Mais les accords de ciel ouvert signés entre l'Union européenne ou les États membres individuellement peuvent conduire à ce que des volumes de trafic importants basculent des compagnies européennes vers d'autres bénéficiant d'avantages compétitifs divers tels que coûts salariaux, dépréciation de leur monnaie ou soutien de leur État actionnaire qui admet une faible rentabilité des liaisons desservies. Ce scénario de *statu quo* n'exclut cependant pas que les compagnies majeures renoncent à exploiter directement tout ou partie de leur réseau moyen-courrier ne desservant pas le *hub*, soit en le transférant à des filiales spécialisées, soit même en renonçant à certaines liaisons.

Les avis divergent sur le réalisme de ce scénario, qui semble correspondre à la stratégie actuelle des trois compagnies historiques. Certains experts considèrent que, quels que soient les progrès de productivité, ils seront toujours insuffisants pour faire face aux concurrences de toute nature. En outre, ce scénario suppose une attitude des pouvoirs publics et de la Commission européenne résolument tournée vers un soutien aux compagnies existantes. Une telle politique n'accorderait des droits de trafic que sous réserve d'un véritable équilibre entre les parties contractantes tenant compte des écarts en matière de rémunérations, d'avantages et de coûts sociaux.

#### **Scénario 2 : Les compagnies opérant dans les conditions décrites dans le scénario 1 se rapprochent.**

Ce deuxième scénario suppose atteints les objectifs industriels du scénario de référence. Toutefois, la pression concurrentielle exercée par les *low cost* et les compagnies des pays émergents conduit les compagnies historiques européennes à rechercher des synergies et des économies d'échelle et donc à se regrouper, à l'image de ce qui s'est passé sur le marché nord-américain : les fusions auront ramené de six en 2001 à trois en 2014 le nombre d'acteurs majeurs sur le marché américain (Southwest exclue).

Une telle évolution ne remettrait pas en cause le principe du *hub*, sur lequel s'appuie l'ensemble des compagnies aériennes européennes historiques. En revanche on observerait un mouvement vers des compagnies disposant de plusieurs *hubs*, donc de plus de flexibilité dans l'organisation des liaisons de rabattement.

21. On peut citer l'exemple de Lufthansa qui a transféré l'ensemble de son réseau point à point à sa filiale *low cost* Germanwings ou celui du plan Transform 2015 d'Air France.

Un rapprochement entre les compagnies aériennes européennes apparaît comme le scénario le plus simple sous réserve qu'il ne soit pas interdit par les autorités de la concurrence. Notons en outre que, si un regroupement entre compagnies majeures intervient, l'attitude probable des autorités de la concurrence conduira à ce qu'il ne concerne que deux des trois compagnies majeures actuelles. Toutefois les regroupements envisagés n'excluent bien entendu ni la poursuite de la concentration par absorption des petites compagnies européennes orphelines ni des rapprochements dans le cadre des alliances<sup>22</sup> ou de partenariats entre compagnies (synchronisation des plannings, accords de partage de codes ou encore *joint-ventures*).

Bien que les alliances permettent d'atteindre des objectifs similaires à ceux d'un rapprochement tout en favorisant le développement à l'international, plusieurs questions peuvent se poser. Sur le plan commercial, la marque d'une alliance ne saurait remplacer celles des compagnies membres. Sur le plan industriel, des liens de plus en plus étroits entre certains de ses membres pourraient rompre l'équilibre en son sein. Enfin sur le plan institutionnel, il semble difficile que les alliances deviennent les interlocutrices privilégiées des instances politiques et internationales.

### **Scénario 3 : L'intégralité des activités moyen-courriers (point à point et liaisons d'apport vers le hub) est captée par des compagnies low cost.**

Ce scénario 3 se décline en plusieurs variantes autour d'un axe commun.

Dans ce scénario et ses variantes, on suppose le marché du court-courrier marqué par un tropisme fort de la clientèle pour des prestations de base, économiques, favorisant un développement de masse de ce segment de marché. Les offres des compagnies aériennes historiques sont remplacées par celles de compagnies *low cost*. Deux hypothèses sous-tendent ce raisonnement : on suppose que le modèle *low cost* peut être étendu à l'ensemble des liaisons moyen-courriers, y compris celles dont la fréquentation est moindre ou la saisonnalité très forte, et que la viabilité d'acteurs non *low cost* proposant en priorité des prestations pour la clientèle d'affaires est remise en question.

On peut alors envisager deux variantes décrivant les modèles économiques des acteurs *low cost* présents sur le marché du moyen-courrier.

#### **Le moyen-courrier**

*Variante moyen-courrier a : l'ensemble des activités moyen-courriers des compagnies historiques sont filialisées en low cost.*

Dans cette variante, les compagnies historiques délèguent à leurs filiales *low cost* l'ensemble des liaisons moyen-courriers, y compris les liaisons d'apport.

La condition principale de réalisation d'un tel scénario réside toutefois dans la capacité des compagnies aériennes historiques à créer des filiales compétitives. Une condition essentielle de réussite de telles filiales est qu'elles ne répliquent pas le modèle économique classique, dont la société mère cherche justement à se dégager. En toute hypothèse, il est très difficile, voire impossible, de concilier les exigences du modèle *low cost* avec les contraintes d'organisation des correspondances au *hub*.

*Variante moyen-courrier b : l'ensemble des activités moyen-courriers des compagnies historiques sont "déléguées" à des compagnies low cost.*

Face à l'insuccès des tentatives des compagnies historiques dans la stratégie décrite dans la variante précédente, celles-ci s'efforcent de contractualiser avec des acteurs *low cost* en vue de sécuriser l'approvisionnement de leur *hub*. Cependant il n'est pas nécessairement acquis que leur généralisation ne soit pas antagoniste de l'intérêt collectif dès lors que le nombre de compagnies *low cost* opérant sur le territoire européen serait limité. Par ailleurs, il n'est pas évident que le modèle économique des compagnies *low cost* soit compatible avec les contraintes d'alimentation des *hubs* : la mise en correspondance de vols moyen et long-courriers contraint l'organisation et peut diminuer notablement la rentabilité du moyen-courrier. Un scénario combinant les variantes moyen-courriers *a* et *b* semble plus réaliste.

#### **Le long-courrier**

La concurrence sur ce marché est aujourd'hui très structurée géographiquement : États-Unis sur l'Atlantique Nord, Asie et Golfe vers l'Asie, l'Afrique et l'Australie. L'influence de la réglementation sur la structuration concurrentielle de ces marchés est particulièrement forte : la rentabilité des liaisons transatlantiques proposées par les compagnies européennes se trouverait peut-être augmentée si elles bénéficiaient de la possibilité de desservir d'autres destinations après un premier arrêt aux États-Unis – ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. De

22. Leur développement est largement admis par les autorités de la concurrence.

manière symétrique, l'ouverture du marché intérieur européen à des compagnies étrangères (américaines en particulier) leur procurerait un avantage compétitif certain vis-à-vis de compagnies européennes ne bénéficiant pas des mêmes droits dans les pays d'origine de ces compagnies, et à plus forte raison si les coûts de ces compagnies étrangères étaient structurellement plus faibles que ceux des compagnies européennes.

On suppose dans ce scénario que les accords de ciel ouvert sont noués de manière à préserver les intérêts des passagers européens et des compagnies européennes, dont l'existence assure, sur le long terme, une desserte dans des conditions optimales de temps de trajet entre l'Europe et le reste du monde. Avec cette hypothèse, trois évolutions de la situation des compagnies européennes restent possibles.

*Variante long-courrier a : les compagnies historiques maintiennent leurs positions.*

Le succès des compagnies dans la conservation de leurs liaisons de rabattement permet de capter directement une large partie de la clientèle. Les compagnies européennes continuent alors leur croissance sur les différents axes intercontinentaux grâce à des taux de remplissage avantageux et à une clientèle nationale importante, qui compensent en partie les éventuelles différences de coûts salariaux.

*Variante long-courrier b : le rôle des alliances se renforce.*

Face à la concurrence de groupements alliant compagnies des émergents et *low cost* européennes, les compagnies européennes voient leur part de marché diminuer. Dans une telle éventualité, le rôle des alliances et coopérations se renforce. Rien n'empêche non plus les compagnies européennes d'adopter la même stratégie et de nouer des partenariats avec des compagnies *low cost* disposant d'un réseau fortement développé dans les pays émergents.

*Variante long-courrier c : les compagnies européennes voient leur part de marché se réduire.*

Les compagnies européennes se trouvent face à la concurrence des compagnies américaines et à celles du Moyen-Orient ou même de la Turquie. Celles-ci exploitent à la fois leur position géographique et une structure de coûts particulièrement avantageuse. Les compagnies européennes, défavorisées par une politique communautaire libérale en matière de droits de trafic, souffrant par ailleurs de charges spécifiques, voient leurs parts de marché s'éroder progressivement et leur activité plafonner ou même décroître.

#### **Scénario 4 : Face à la concurrence des *low cost*, des compagnies américaines et des pays émergents, la plupart des compagnies européennes historiques ne subsistent pas.**

On fait ici l'hypothèse d'une hégémonie totale des *low cost* sur les marchés domestiques nationaux et intra-européen. Dans une telle situation, le succès, sinon la survie, de chaque compagnie historique est déterminé en réalité par la compétitivité de son *hub* et sa capacité à attirer du trafic grâce à un service de qualité et des redevances modérées. La compétition entre les aéroports européens s'accroît ; de plus ils sont vulnérables à la concurrence des *hubs* du Moyen-Orient et de la Turquie.

Même dans le cas d'un regroupement qui ne laisserait substituer que deux des trois groupes majeurs actuels, on ne peut exclure de sérieuses difficultés pour ce qui resterait des transporteurs aériens historiques. Dans ce scénario l'industrie européenne du transport aérien ne remplirait plus ses fonctions en termes de :

- rayonnement national ;
- fourniture de services de transport aérien long-courrier dans des conditions favorables de temps de trajet et d'indépendance aux aléas politiques ou financiers hors zone euro ;
- soutien à l'emploi ;
- contribution à la valeur ajoutée européenne.

Il n'est même pas évident que les usagers soient finalement bénéficiaires de ces évolutions. Enfin, certains aéroports européens pourraient également être victimes de cette évolution et voir leur trafic stagner ou décroître.

La réalisation d'un tel scénario n'est pas invraisemblable. Certains experts le considèrent même comme probable si les compagnies européennes n'améliorent pas suffisamment et rapidement leur productivité, et si les décisions des autorités nationales et européennes amènent à une multiplication des taxes, au renchérissement des coûts aéroportuaires et de navigation aérienne, et à des accords de ciel ouvert mal négociés<sup>23</sup>.

- ▶ **S'assurer de l'équité des droits de trafic négociés avec des pays tiers et analyser, marché par marché, les risques et opportunités d'une ouverture généralisée et systématique du long-courrier européen avant toute signature ou mise en œuvre d'un accord.**

23. Des *hubs* secondaires situés à la périphérie de l'Europe (Moscou ou Istanbul) permettent aux compagnies d'une alliance de bénéficier des droits de trafic déjà acquis par l'une d'entre elles, ou d'être en position d'éviter le survol de certaines zones géographiques.

**CONCLUSION**

On ne peut exclure que les stratégies et les évolutions des compagnies historiques ne soient pas à la hauteur des défis qui les menacent et ne soient en outre compromises par l'environnement politique, social ou juridique dans lequel elles agissent. Certes, il appartient aux compagnies de s'adapter à cet environnement. Mais on ne peut exclure – peut-être même doit-on les souhaiter – des évolutions des politiques publiques plus favorables à l'industrie européenne du transport aérien, de ses aéroports comme de ses transporteurs, historiques ou non. Certes, l'époque n'est plus où la protection des transporteurs nationaux guidait les politiques publiques et où l'on se convainquait qu'en agissant ainsi on sauvegardait également les intérêts des usagers. Mais on peut se demander si l'on n'est pas tombé d'un excès à l'autre : les États-Unis par exemple, inventeurs et promoteurs de la déréglementation, n'en poursuivent pas moins une politique de défense, non pas de leurs compagnies, mais de leur industrie du transport aérien, tout en veillant à la limitation de ses charges, ce qui fait clairement partie de cette politique de protection.

L'Europe, de son côté, pratique une politique d'ouverture à la concurrence, orientée vers les intérêts de court terme des usagers du transport aérien, sans vérification systématique de la légalité des pratiques des différents acteurs. On peut craindre que cette politique n'amène des déconvenues à long terme. Dans le dernier scénario envisagé, non seulement le transport aérien européen long-courrier est menacé, mais le sont également les aéroports, et sans doute les usagers du long-courrier, et tout particulièrement ceux pratiquant des voyages d'affaires : ce n'est sûrement pas l'intérêt de l'Europe.

Il est nécessaire et urgent de réexaminer cette politique et de s'interroger sérieusement sur les mesures à prendre, ou à ne pas prendre, pour préserver, au profit de l'Europe tout entière, un transport aérien européen présent sur tous les créneaux du marché, viable et profitable. C'est également l'intérêt de la construction aéronautique européenne.

**Mots clés :** transport, aviation, aérien, compagnie, prospective, dérégulation, ciel ouvert, droit de trafic, aéroport, Europe, *low cost*, hub.

Les notes d'analyse du Commissariat général à la stratégie et à la prospective sont publiées sous la responsabilité éditoriale du Commissaire général. Les opinions qui y sont exprimées engagent leurs auteurs.

## DERNIÈRES PUBLICATIONS À CONSULTER

Retrouvez les dernières actualités du Commissariat général à la stratégie et à la prospective sur :

-  [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  [CommissariatStrategieProspective](https://www.facebook.com/CommissariatStrategieProspective)
-  [@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Commissariat général  
à la stratégie  
et à la prospective

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

### Notes d'analyse :

- N° 01 ■ Un fonds européen pour l'emploi des jeunes - Proposition pour une initiative (juin 2013)
- N° 02 ■ Internet : prospective 2030 (juin 2013)
- N° 03 ■ Approvisionnements en métaux critiques : un enjeu pour la compétitivité des industries française et européenne ? (juillet 2013)

La Note d'analyse n° 04 - juillet 2013 est une publication du Commissariat général à la stratégie et à la prospective  
Directeur de la publication :  
Jean Pisani-Ferry, commissaire général  
Directeur de la rédaction :  
Hervé Monange, adjoint au commissaire général  
Secrétaires de rédaction : Delphine Gorges, Valérie Senné  
Dépôt légal : juillet 2013 - N° ISSN : 1760-5733  
Contact presse : Jean-Michel Roullé, responsable de la communication - 01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)

Créé par décret du 22 avril 2013, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective se substitue au Centre d'analyse stratégique. Lieu d'échanges et de concertation, le Commissariat général apporte son concours au Gouvernement pour la détermination des grandes orientations de l'avenir de la nation et des objectifs à moyen et long termes de son développement économique, social, culturel et environnemental. Il contribue, par ailleurs, à la préparation des réformes décidées par les pouvoirs publics.



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)