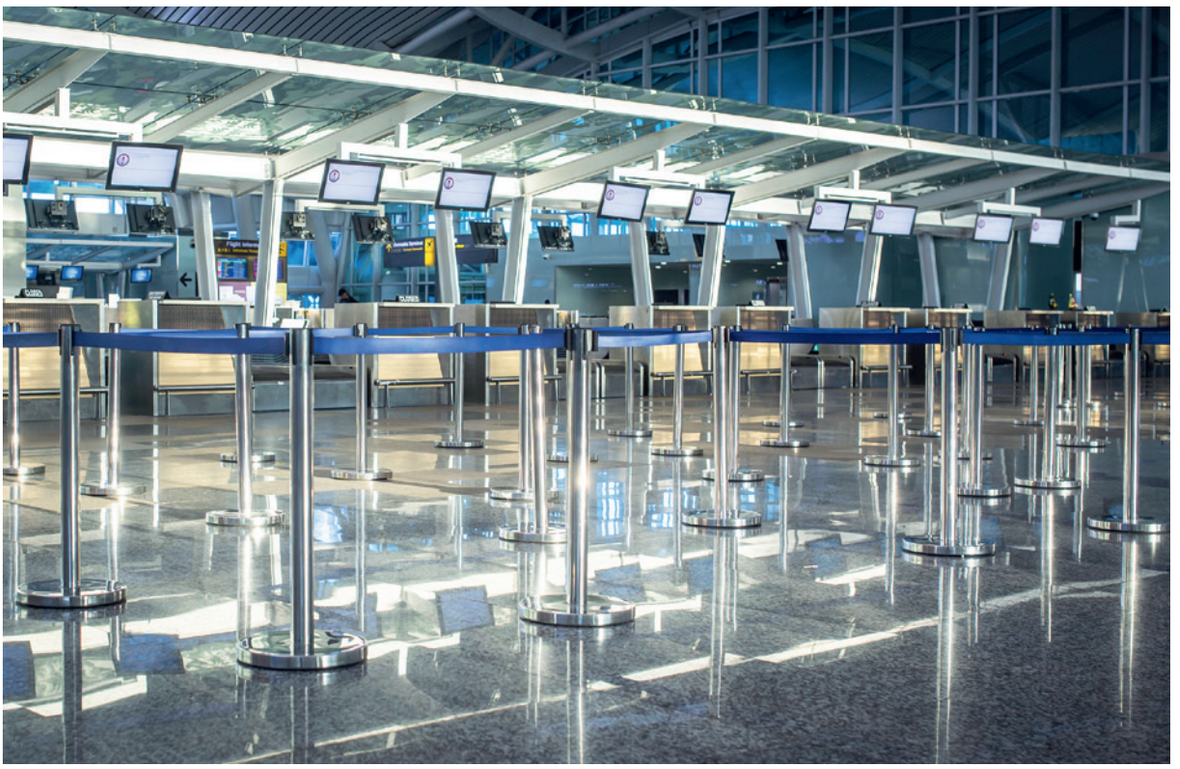

entretien

Par **Paul Chiambaretto**, professeur de marketing et de stratégie à la Business School de Montpellier et directeur de la Chaire Pégase (chaire consacrée à l'économie et au management du transport aérien et de l'aérospatial).

Photo ci-dessus :
La Commission européenne propose de prolonger jusqu'en mars 2022 les règles d'allégement des créneaux horaires adoptées en février 2021. Ces dernières devaient aider les compagnies aériennes à limiter les pertes engendrées par la fermeture des frontières. Durant cette période exceptionnelle, les compagnies doivent utiliser 50 % des créneaux, au lieu de 80 % habituellement, afin de maintenir leurs droits sur les créneaux horaires. Selon l'Association du transport aérien international (IATA), ce pourcentage reste trop élevé au regard des incertitudes dues à la crise sanitaire. (© Shutterstock)

Pandémie et concurrence économique dans le ciel

Peut-on parler de guerre économique entre les acteurs du secteur aérien ? Quels sont les enjeux au cœur des rivalités ?
P. Chiambaretto : Si la très forte intensité concurrentielle entre les compagnies aériennes est prégnante, les acteurs du secteur aérien ne se livrent pas une guerre économique globale. En effet, toutes les compagnies aériennes ne s'affrontent pas sur les mêmes marchés. Par exemple, les compagnies aériennes traditionnelles et à bas coûts ne s'affrontent que sur les marchés du court et du moyen-courrier. À l'inverse, les compagnies traditionnelles et celles du golfe Persique ne sont en concurrence que sur les marchés du long-courrier. Enfin, pour de nombreuses lignes régionales, on se retrouve parfois sur des routes où il n'y a qu'une ou deux compagnies présentes. Au final, plus qu'une guerre économique mondiale, je dirais plutôt qu'on est en présence d'une multitude de fronts.
Sur la majorité de ces marchés, cette forte concurrence se matérialise par une guerre des prix. À l'échelle mondiale, l'agressivité concurrentielle se répercute sur des marchés lucratifs très précis, comme celui du trafic de la ligne transatlantique nord. Les compagnies, voulant se différencier les unes des autres, se concurrencent également sur leur capacité d'innovation. Dans ce cas de figure, la guerre ne se fait pas en termes de prix car la compétition se joue d'abord sur la qualité des produits à bord avec la perspective d'attirer les passagers en quête de nouveauté.

Sur quels théâtres d'affrontements se manifeste cette concurrence ?
Dans une certaine mesure, les acteurs du secteur aérien se concurrencent sur des ressources rares et principalement immatérielles. Ainsi, la difficulté pour une compagnie aérienne n'est pas seulement d'avoir accès à des pilotes ou à des avions, mais bien d'avoir la possibilité de voler là où elle le souhaite.
D'une part, pour les vols internationaux, les compagnies font face aux problématiques liées au droit de trafic. Prenons l'exemple des pays du Golfe : ils ont constaté que leur croissance respective et leur expansion en termes de vols étaient limitées en fonction des accords signés avec l'Union européenne ou les autres régions du monde. D'autre part, la disponibilité des créneaux aéroportuaires reste l'une des contraintes majeures : tout l'enjeu réside dans le fait d'obtenir un nombre de créneaux horaires dans des aéroports alors qu'une grande partie d'entre eux sont déjà congestionnés. C'est typiquement le cas pour l'aéroport d'Orly qui manque de place et qui fonctionne selon des horaires limités. Pour faire face à cette congestion, certaines compagnies aériennes préfèrent acheter des concurrents en faillite afin de bénéficier de leurs créneaux aéroportuaires.
Lorsqu'un acteur du secteur ou le régulateur veut sanctionner ou limiter le pouvoir d'une compagnie, le premier réflexe est de lui demander de céder un créneau dans l'un des grands

aéroports européens. En contrepartie de l'aide reçue par Air France après la crise de la Covid-19, l'Union européenne a convenu que la compagnie devrait donner des créneaux aéroportuaires à des concurrents comme Vueling. Progressivement, ces créneaux sont devenus une monnaie d'échange et un régulateur pour limiter les distorsions de concurrence.

Comment fonctionne l'attribution des créneaux aéroportuaires ?
En théorie, c'est l'organisme Cohor (Association pour la coordination des horaires) qui décide du partage des créneaux entre les compagnies. Si les capacités d'une compagnie aérienne le lui permettent, elle peut s'inscrire sur des listes d'attente pour accéder à des créneaux spécifiques. Dans les faits, en dehors de la période de la Covid-19, c'est la « clause du grand-père » qui prévaut. Selon cette règle, si une compagnie aérienne possède un créneau aéroportuaire un jour de la semaine à une heure précise, elle peut le conserver pour une durée indéterminée à condition qu'elle l'utilise à hauteur de 80 % de son temps au cours de l'année. Par exemple, si Air France ou EasyJet ont le droit de décoller à 13h55 chaque lundi à Orly, que leurs avions décollent dans 80 % des cas, alors ce créneau lui sera automatiquement réservé l'année suivante. Pour les nouveaux entrants, cette règle rend le marché difficilement accessible puisqu'une grande partie des créneaux est détenue par des compagnies plus anciennes. Pour les grands aéroports internationaux, les créneaux sont considérés comme une ressource rare, contrairement aux aéroports secondaires de petites et moyennes villes qui sont moins congestionnés et peuvent donc facilement accueillir de nouvelles compagnies. Par conséquent, les jeunes compagnies *low cost* ne peuvent pas toujours se développer à partir de grands aéroports saturés et s'appuient donc surtout sur les aéroports secondaires moins congestionnés.

Pourquoi la classe « affaires » des long-courriers constitue-t-elle le nerf de la guerre des compagnies aériennes ? Quels sont les enjeux et les stratégies adoptées pour attirer les passagers ?
En premier lieu, il faut distinguer les deux catégories qui se cachent derrière le terme « passager ». D'un côté, on trouve des passagers dits « loisirs » qui voyagent pour des motifs personnels ou pour du tourisme, et de l'autre, des passagers « affaires » qui voyagent pour des motifs professionnels. L'adéquation entre la classe économique et les voyageurs « loisirs », ou entre la classe affaires et les voyageurs « affaires », n'est pas parfaite. En effet, des passagers en classe affaires peuvent voyager pour des motifs personnels et des passagers en classe économique peuvent voyager pour des raisons professionnelles. Dans les deux cas, les voyageurs professionnels ou ceux qui voyagent en classe affaires sont considérés comme des passagers à haute contribution. En d'autres termes, ils ne représentent que 20 à 25 % des sièges occupés, et pourtant ils sont à l'origine de 60 à 75 % du profit des compagnies. Ce ratio positionne cette catégorie de passagers comme la plus stratégique et la plus essentielle à la survie d'une compagnie aérienne.
De plus, leur contribution est d'autant plus forte que la route est longue : les passagers en classe affaires (ou à l'avant de l'appareil) ont tendance à contribuer plus fortement à la recette d'un vol long-courrier qu'à la recette d'un vol moyen ou court-courrier. Quand, en classe affaires, le prix du billet augmente considérablement en fonction des kilomètres parcourus, en classe économique, le prix du billet augmente mais beaucoup moins vite. En somme, les passagers en classe économique payent moins cher que le prix réel : pour ainsi dire, la classe affaires subventionne la classe économique.
À partir de ce constat, les compagnies aériennes développent des stratégies pour capter cette clientèle et équilibrer leurs coûts. Elles parviennent à les retenir dans leur giron grâce à des programmes de fidélité. Toutefois, la crise de la Covid-19 pourrait avoir changé la donne : les lignes rouvrent progressivement et les voyages « loisirs » reprennent, mais

> *« La difficulté pour une compagnie aérienne n'est pas seulement d'avoir accès à des pilotes ou à des avions, mais bien d'avoir la possibilité de voler là où elle le souhaite. »*

Photo ci-dessous :
Malgré la reprise des vols touristiques durant l'été 2021, EasyJet a estimé ses pertes entre 1,3 et 1,4 milliard d'euros pour l'exercice 2020-2021. Par anticipation, l'*ultra low cost* Wizz Air avait formulé une offre de rachat en septembre 2021, laquelle a été jugée insuffisante. La compagnie anglaise a préféré lever auprès de ses actionnaires 1,4 milliard d'euros et conserver son indépendance. En 2020, l'International Air Transport Association a recensé une quarantaine de faillites de compagnies aériennes. (© Eric Salard)

le trafic aérien pour les professionnels peine à retrouver son niveau initial. C'est un véritable vecteur d'incertitudes car sans la reprise de ce marché, c'est le modèle économique des compagnies aériennes traditionnelles qui est en péril.
Pour la clientèle « affaires », les efforts stratégiques ne sont pas concentrés sur la réduction du prix puisqu'elle est peu sensible à ce paramètre. En revanche, la qualité des services à bord

Photo ci-dessus :
En avril 2021, China Eastern Airlines volait au secours du groupe Air France-KLM en participant à sa recapitalisation, devenant ainsi le second actionnaire du groupe (9,6 %) aux côtés de l'État néerlandais (9,3 %) et de la compagnie américaine Delta Airlines (5,8 %), qui ont préféré s'abstenir, et de l'État français (28,6 %) qui a apporté sa contribution. En échange de cette recapitalisation, la Commission européenne a demandé à Air France de céder 18 « *slots* » (créneaux) à Orly. (© Shutterstock)

(qualité des sièges, de la nourriture, des divertissements) est un critère phare. Les compagnies misent également sur des programmes de fidélisation qui donnent accès à des éléments statutaires très appréciés comme l'accès aux salons ou à l'embarquement prioritaire. Une fois séduite par un programme et après avoir cumulé des points de fidélité, la clientèle ne prospecte plus chez les concurrents de peur de perdre les avantages acquis.

Quels sont les rapports de force entre les compagnies ? *Quid* de la montée en puissance de nouvelles compagnies ces dernières années, comme celles du Golfe ou d'Asie ?
Sur certains marchés, les compagnies asiatiques et celles du Golfe ont contribué à rehausser le niveau de la compétition en devenant, par exemple, des substituts aux compagnies européennes pour se rendre en Asie ou en Afrique. Au contraire, pour les vols en classe affaires ou sur les lignes transatlantiques — le plus gros marché en classe affaires à l›échelle mondiale — l'essor de ces compagnies a eu peu d'impact car cela nécessite de faire un trop gros détour.
Avec une analyse globale et sur l'ensemble des marchés, ces compagnies en développement offraient une meilleure qualité que leurs concurrentes européennes au début des années 2010. Après avoir perdu des parts de marché, les sociétés européennes ont pris conscience de leur retard et ont affiné leur offre en classe économique. En s'inspirant des modèles d'Asie ou du Golfe, elles ont renouvelé l'équipement et les services à bord de leurs avions (sièges, écrans, repas). Globalement, la qualité des produits s'est améliorée sur l'ensemble du réseau des compagnies aériennes européennes depuis la montée en puissance du réseau des compagnies du Golfe ou d'Asie, et la qualité est à ce jour quasi équivalente entre elles.

Quel rôle le *low cost* a-t-il joué ? En quoi a-t-il accentué la concurrence entre les compagnies ?
En émergeant dans les années 1970, Southwest Airlines est la pionnière des compagnies à bas coûts. En Europe, c'est surtout avec la libéralisation du transport aérien dans les années 1980-1990 que les compagnies *low cost* européennes explosent : Ryanair ou EasyJet voient le jour et deviennent les leaders du marché. Actuellement, avec 130 millions de passagers transportés en 2019, Ryanair est la première compagnie aérienne européenne. À titre de comparaison, l'intégralité du groupe Air France-KLM enregistre 100 millions de passagers la même année. En modifiant les règles du jeu pour tout secteur, les compagnies à bas coûts sont devenues des actrices incontournables. À tort, elles sont fréquemment perçues comme

> *« À présent, les compagnies* low cost *représentent environ 30 % de la capacité aérienne mondiale, avec des disparités notables entre l'Europe (44 %), l'Asie (32 %) et l'Afrique (12 %). »*

des remplaçantes des compagnies traditionnelles alors qu'elles ont surtout développé le marché aérien. L'expansion des vols *low cost* a contribué à la démocratisation du transport aérien en ouvrant les portes à une nouvelle clientèle.
À présent, les compagnies *low cost* représentent environ 30 % de la capacité aérienne mondiale, avec des disparités notables entre l'Europe (44 %), l'Asie (32 %) et l'Afrique (12 %).
Si ces compagnies sont bien devenues essentielles au marché de l'aérien, elles restent toutefois cantonnées au court et au moyen-courrier en réalisant principalement des vols nationaux ou intracontinentaux. Le modèle du *low cost* repose sur l'amélioration de la productivité ou de l'efficacité d'un vol afin de réduire son coût et, *in fine*, offrir des billets abordables. Sur les vols long-courriers, la marge de manœuvre est restreinte et les compagnies aériennes traditionnelles ont souvent déjà atteint le maximum de productivité et d'efficacité.

En juin 2021, l'Union européenne et les États-Unis annonçaient une trêve de 5 ans destinée à régler le conflit commercial entre le géant américain Boeing et son concurrent européen Airbus. Quelle est l'origine de la bataille commerciale que mènent ces deux géants du secteur ? Comment se manifeste-t-elle et quels sont ses enjeux ?
Cette bataille commerciale a longtemps porté sur des accusations de soutien de la part de leurs États respectifs : Boeing accusait Airbus de bénéficier de subventions de la part de l'Union européenne pendant qu'Airbus accusait Boeing d'être indirectement financé ou aidé par les programmes militaires soutenus par l'État américain. L'OMC (Organisation mondiale

Pour aller plus loin

Chiambaretto P., Bildstein C., Mayenc E., Bennouri M., Grall M., Chappert H. et Fernandez A.-S., « Transport aérien : l'impact du COVID-19 sur le comportement des Français », *Les carnets de la Chaire Pégase*, nº 2, 2020 (https://bit.ly/3pHQWU6).

du commerce) a été mobilisée à plusieurs reprises, permettant à chaque condamnation d'imposer des barrières tarifaires au « pays perdant ». Ce litige a duré un peu plus de 30 ans et a abouti à une trêve en 2021, car aucune des deux parties n'était totalement exempte de critiques.

Quels sont les rapports de force et qui a l'avantage aujourd'hui entre Airbus et Boeing ? Un troisième acteur pourrait-il venir jouer le trouble-fête dans ce duopole ?
En moyenne, Airbus et Boeing représentent environ 85 % des livraisons d'avions commerciaux chaque année. Alors que pendant longtemps, ces deux acteurs livraient plus ou moins le même nombre d'avions et avaient autant de commandes, depuis quelques années, la situation semble être à l'avantage d'Airbus. Pour autant, ce duopole est menacé par l'arrivée du constructeur chinois Comac, avec son C919, un avion court et moyen-courrier qui a pour objectif de remplacer la famille des Airbus 320 ou des Boeing 737.

> *« C'est le trafic international qui a été le plus impacté par la crise de la Covid-19 : on enregistre une baisse de 75 % qui s'explique par la fermeture des frontières d'un grand nombre de pays. »*

Le secteur aérien fut l'un des plus touchés par l'épidémie mondiale de Covid-19. Quel a été l'impact de la pandémie sur ce secteur ? À combien se chiffrent les pertes ? Dans quelle mesure la crise sanitaire a-t-elle remodelé les rapports de force entre les compagnies aériennes ?
La crise de la Covid-19 est le plus gros choc traversé par le secteur aérien depuis la Seconde Guerre mondiale. Par la durée ou par l'ampleur géographique du phénomène, les impacts sont inédits et bien plus dommageables que ceux liés aux attentats du 11-Septembre ou à la crise des *subprimes*. Si 4,5 milliards de passagers ont été enregistrés en 2019, le chiffre chute à 1,8 milliard l'année suivante, soit une baisse de 60 %. C'est un retour de quinze ans en arrière avec un niveau de trafic comparable à celui de 2003. Plus spécifiquement, c'est le trafic international qui a été le plus impacté : on enregistre une baisse de 75 % qui s'explique par la fermeture des frontières d'un grand nombre de pays.
Sur le plan économique, les compagnies aériennes souffraient déjà de difficultés avant le choc de 2020. En faisant la moyenne sur l'ensemble du secteur pour l'année 2019, globalement, les compagnies ne réalisaient quasiment plus de profit. Pendant les années de retour aux profits (2015-2018), certaines compagnies ont vécu cette période de manière euphorique, en augmentant leurs frais (salaires, embauches). Mais en faisant cela, elles se sont fragilisées en réduisant leur capacité à avoir des revenus supérieurs à leur coût. En parallèle, la hausse du prix du baril de pétrole a accentué les faiblesses et a amené la majorité des compagnies à aborder l'année 2020 avec peu de trésorerie. Pour faire face à la plus grosse crise du transport aérien, 75 % d'entre elles avaient moins de trois mois de réserves pour survivre sans faire voler leurs avions. Par exemple, la compagnie Norwegian ne disposait que d'une vingtaine de jours. À l'inverse, des compagnies low cost comme Ryanair ou Wizz Air surnageaient le classement en pouvant tenir six mois sans voler. Deux raisons expliquent cet écart : les choix stratégiques et la nature des réseaux. Pendant les années d'euphorie, ces compagnies *low cost* n'ont pas augmenté leurs frais et ont ainsi pu accumuler de la trésorerie. En parallèle, ces mêmes compagnies ont eu moins de coûts fixes que les compagnies traditionnelles, ce qui implique que lorsqu'elles ne sont pas

Crises mondiales aux XXe et XXIe siècle : quel impact sur le trafic de passagers ?

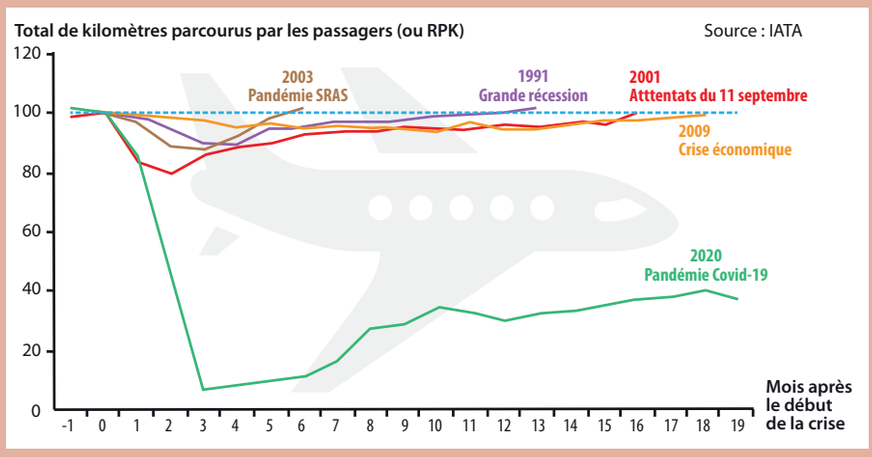

Photo ci-contre :
Les restrictions de déplacement depuis 2020 ont recomposé le trafic au profit du fret aérien. Selon l'IATA, le secteur dépassera de 8 % son niveau d'avant-crise avec un chiffre d'affaires jamais atteint de 175 milliards de dollars. Jusqu'alors absent du marché, Airbus annonce le développement d'une version cargo de l'A350 à l'été 2020, tandis que le groupe CMA-CGM, spécialisé dans le transport maritime, a d'abord acheté quatre avions cargo Airbus A330-200F en vue de la création d'une nouvelle division spécialisée dans le fret aérien, baptisée Air Cargo, puis commandé deux nouveaux Boeing 777F. (© FedEx Canada)

Photo ci-contre :
Singapore Airlines, qui se démarque par la qualité de ses services afin de capter la clientèle de première classe, a reçu dans le cadre des World Airline Awards 2021 les prix de la meilleure première classe, du meilleur personnel cabine et du meilleur siège de première classe. (© Singapore Airlines)

Photo ci-dessous :
En avril 2016, Airbus concurrençait son rival Boeing sur son pré carré. Le constructeur européen livrait un A321 au *low cost* américain JetBlue, alors la cinquième plus grande compagnie des États-Unis. L'appareil a été assemblé en Alabama dans l'usine de Mobile, où Airbus avait investi 600 millions de dollars en 2012, espérant que cette offensive majeure sur un des derniers bastions ultra-dominés par Boeing lui permette de faire sa place sur le marché américain. En 2019, Airbus lançait la construction d'une seconde usine à Mobile pour assembler l'A220. (© Shutterstock)

en service (comme pendant la crise sanitaire), elles dépensent moins d'argent que les compagnies traditionnelles. Enfin, en ne volant que sur du court et du moyen-courrier, elles ont pu rapidement reprendre les vols entre les pays européens pendant l'été 2020 puis de nouveau pendant l'été 2021. Très vite, elles ont retrouvé une activité quasiment au maximum de leur capacité, alors que le marché européen n'est qu'une petite part de l'activité des compagnies traditionnelles comme Air France ou Lufthansa. Les vols long-courriers les plus rentables vers l'Afrique ou vers les États-Unis ont longtemps été fermés. Ainsi, les compagnies traditionnelles ont été amputées des activités les plus rentables. En somme, les compagnies aériennes à bas coûts profitaient déjà d›une bonne santé en 2019 et sortent renforcées de la crise sanitaire.

Alors que le trafic aérien reprend peu à peu, quelles sont les perspectives de retour à la normale, par rapport à 2019, en termes de trafic de passagers et de santé financière ?
Il est difficile d'estimer ou de prévoir une date de retour à la normale compte tenu des incertitudes qui planent encore sur le secteur aérien. Néanmoins, on peut prévoir l'ordre dans lequel les différents marchés vont pouvoir retrouver leur niveau d'avant la crise sanitaire. En règle générale, les acteurs du transport aérien s'accordent à dire que le marché des vols domestiques sera le premier sur la liste. Ensuite, les vols à l'intérieur des continents, intra-européens, intra-américains ou intra-asiatiques, pourront retrouver leur niveau et enfin, les vols long-courriers et intercontinentaux seront les derniers. Ce classement se justifie par le jeu des ouvertures et fermetures des frontières qui rythme la crise de la Covid-19.
Face à la pandémie mondiale, des incertitudes sur les potentielles nouvelles vagues de contaminations et sur la durabilité des mesures sanitaires persistent. Vingt ans après le choc des attentats du 11-Septembre, les mesures de sûreté dans les aéroports n'ont jamais disparu. Le pass sanitaire aura-t-il la même durabilité ? Vérifier un pass sanitaire rajoute quelques secondes

> *« Vingt ans après le choc des attentats du 11-Septembre, les mesures de sûreté dans les aéroports n'ont jamais disparu. Le pass sanitaire aura-t-il la même durabilité ? »*

qu'il faut multiplier par le nombre de passagers et le nombre de vols. Toutes les nouvelles mesures sanitaires allongeront un peu plus le temps d'attente avant l'embarquement des passagers. Par ricochet, c'est la capacité de vols par jour qui sera peut-être réduite.
Un autre point d'incertitudes inquiète particulièrement les compagnies : l'utilisation accrue de la visioconférence dans le cadre du travail. Le phénomène s'est généralisé pendant la crise sanitaire ; maintenant, le défi est de savoir si ces habitudes resteront une fois la crise terminée. Les voyageurs « affaires » vont-ils à nouveau prendre l'avion ou bien durablement repousser les déplacements en faveur des visioconférences ? Ces changements d'habitudes mettraient à mal le modèle économique des compagnies aériennes en les amputant de leur clientèle la plus rentable. Selon une estimation formulée par la Chaire Pégase, à long terme, environ 30 % des déplacements professionnels seront remplacés par de la visioconférence **(1)**. Quant aux prospectives à long terme, et selon les projections du trafic de Boeing à l'horizon 2021-2040, les facteurs de croissance du trafic aérien resteraient les mêmes qu'en 2019 et la majeure partie de la croissance aurait lieu en Asie et dans des pays en développement.

Propos recueillis par Alicia Piveteau
le 24 septembre 2021

Note

(1) Chiambaretto P., Bildstein C., Fernandez A-S., Alessandra P., Chappert H., Grall M., Bennouri M., Seran T., Khedhaouria A. et Papaix C., « Voyages d'affaires et visioconférence : quel avenir pour le transport aérien ? », *Les carnets de la Chaire Pégase*, n°3, 2021.