

«Le transport aérien en Europe après le Covid-19 : l'heure de vérité pour les grandes compagnies historiques»

Emmanuel Combe est professeur des Universités et professeur à Skema Business School



Emmanuel Combe vient de publier à la Fondation pour l'Innovation Politique (Fondapol) une étude en collaboration avec Didier Bréchemier (Roland Berger) sur « Le transport aérien en Europe». Les propos exprimés dans ce texte n'engagent en rien les institutions auxquelles l'auteur appartient.



Le transport aérien de passagers vit, selon les propres termes du patron de l'IATA, « *la pire crise de l'histoire de l'aviation* ». Il est vrai que les estimations de chute d'activité donnent le vertige : faute de trafic, les compagnies pourraient

voir leurs revenus baisser cette année de 55 %, ce qui représenterait un manque à gagner de 314 milliards de dollars. Les pertes nettes pour les compagnies sont estimées à 84 milliards dans le monde dont 23 milliards pour la seule Europe.

Qui plus est, la reprise de l'activité s'annonce incertaine et très progressive, compte tenu de l'ouverture graduelle des frontières et de l'appréhension par les passagers des risques sanitaires. Début Juillet 2020, le trafic était à 36% de son niveau à la même période l'année dernière, même s'il a rebondi depuis son point bas en Avril 2020 (moins de 10%). La reprise porte principalement sur les lignes court et moyen-courrier, tandis que le long courrier reste encore atone.

C'est dans ce contexte inédit que nous avons publié, avec mon collègue Didier Brechemier, une étude à la Fondapol (en accès libre sur le site) qui se penche sur la situation et l'avenir du transport aérien moyen-courrier en Europe.

Nous montrons tout d'abord que le marché européen se trouvait déjà dans une situation fragile avant la crise du Covid-19 : le marché était moins concentré qu'aux Etats-Unis et les performances opérationnelles se trouvaient dans la moyenne mondiale mais structurellement faibles. De plus, les différents acteurs européens n'étaient pas tous logés à la même enseigne pour affronter la crise. Nous avons d'un côté les géants du low cost comme Ryanair, Wizzair ou easyJet, en bonne situation financière. En particulier, Ryanair dégage depuis plusieurs années des marges bénéficiaires à deux chiffres— de l'ordre de 12 à 20% selon les années—, ce qui lui a permis d'accumuler au cours du temps une trésorerie importante. La compagnie irlandaise dispose de l'un des bilans les plus solides du secteur, avec 3,8 milliards d'euros d'équivalents de trésorerie et un faible endettement, estimé à 69% des capitaux propres.

De l'autre côté, nous trouvons des entreprises comme Lufthansa ou Air France-KLM qui affichent depuis de nombreuses années des pertes sur les vols intra-Européens. Depuis 20 ans, elles perdent du terrain sur le marché intra-Europe face aux géants du low cost, faute d'une riposte suffisante. Elles ont certes fait un pas vers ce modèle, en transférant une partie de leur activité point à point vers une filiale : Transavia pour Air France et Eurowings pour Lufthansa mais ce mouvement reste insuffisant. Seul IAG a pris la pleine mesure du problème, en rachetant Vueling et en se lançant résolument dans le low cost dès 2013.

Fort de ce constat, nous montrons que la période de crise économique qui s'ouvre, après la crise sanitaire, va accélérer les mutations structurelles que connaît le transport aérien en Europe, avec la poursuite de la montée en puissance des acteurs low cost et la marginalisation de certains grands opérateurs historiques, s'ils n'accélèrent pas la réforme de leur modèle sur le moyen-courrier.

Il est probable en effet que les grandes low cost vont passer à l'offensive dans les mois à venir, et notamment après la période estivale 2020. Après avoir conquis en 20 ans 40% de part de marché, ils leur restent encore 60% à prendre en Europe. Ils en ont les moyens financiers et l'ambition. On l'oublie parfois : même si ses pratiques sociales sont très discutables, Ryanair n'en est pas moins la première compagnie sur le marché intra-Europe, avec 150 millions de passagers transportés en 2019.

Malgré une forte réduction de la taille du marché européen au cours des deux prochaines années, il faut s'attendre à un renforcement de la part des low cost, en particulier sur le segment « business », au travers de l'augmentation des fréquences sur de grandes lignes. De même, il est probable que les low cost vont poursuivre leur stratégie de densification du réseau, en développant une stratégie de connecting à la fois au niveau intra et extra-européen. Nous ne voyons pas d'obstacle majeur à leur montée en puissance. A cet égard, la France sera une cible privilégiée, tout comme l'Allemagne, deux pays qui ont été jusqu'ici plutôt « épargnés » par la déferlante du low cost. Tout peut devenir possible, dans un délai très rapide, si un acteur venait à libérer des créneaux sur Paris. Les Italiens l'ont appris à leurs dépens : Alitalia n'est plus que l'ombre d'elle-même et a laissé la place aux low cost au départ de Rome et Milan.

Face à ce risque, les compagnies historiques n'ont pas d'autre choix que de transférer la totalité de leur trafic point à point sur un mode « middle cost », c'est-à-dire sur un modèle proche de celui d'easyJet ou de Vueling- pour retrouver le chemin de la rentabilité. Plus encore, les compagnies historiques doivent projeter leur filiale low cost à l'extérieur de leur pays d'origine, en ouvrant des bases en Europe et en devenant de véritables acteurs pan-européens, comme easyJet l'a fait.

Si elles ne le font pas ou si elles le font trop lentement, elles seront alors condamnées à l'attrition, stratégie consistant à réduire leur taille et à libérer de précieux créneaux dans les grands aéroports. Ces mutations radicales de leur business model ne se feront pas sans une forte incitation des Etats, qui ont sauvé ces compagnies d'une faillite assurée, en mobilisant des sommes importantes (sous la forme essentiellement de prêts garantis). On peut s'étonner à cet égard que les aides publiques ne soient pas véritablement assorties d'engagements contraignants portant sur la restructuration du moyen courrier. Il est vrai qu'une entreprise comme Air France KLM a de sa propre initiative décidé d'engager la restructuration de son réseau, notamment sur le marché domestique : elle entend faire monter en puissance sa filiale middle cost Transavia et accélérer le retour à la rentabilité sur le réseau point à point.

Il existe aujourd'hui une fenêtre historique et unique pour que les grandes compagnies accélèrent leur mutation sur le moyen-courrier, en adoptant résolument un modèle en ligne avec leurs concurrents low cost. C'est sans doute maintenant ou jamais.