



1

## Conférence-Débat

"AIR FRANCE EST-ELLE MORTELLE ?"

Jeudi 6 février 2014

Exposé de Claude Abraham

**M. ABRAHAM.-** Bonjour à tous. Merci d'être là. Le rapport effectivement n'était pas un rapport sur Air France mais sur les trois principaux groupes européens. Par conséquent, je ne traiterai pas d'Air France même si, bien entendu, le problème est en tête de chacun. Rapidement, je ferai un peu d'histoire. J'évoquerai les nouvelles concurrences, les problèmes qu'elles posent. Je terminerai par une évocation des scénarios que nous avons envisagés. Scénario ne veut pas dire projection, ni prévision, ni perspective. C'est une mission impossible.

Un peu d'histoire de transport aérien. Je pense que c'est à l'esprit de tout le monde. J'ai vécu une époque, quand j'étais à la DGAC, où la règle était simple : tout ce qui n'était pas formellement permis était interdit. Dans le secteur maritime, c'est exactement le contraire. Tout ce qui n'est pas formellement interdit est permis. La règle du maritime, c'était : n'importe qui peut faire n'importe quoi, n'importe quand, n'importe où, sans rien demander à personne. Nous n'en sommes pas encore là mais je pense que ce n'est pas sans intérêt d'évoquer cette question.

A l'époque également de mes débuts, la règle était extrêmement simple : En France, une compagnie, une liaison, un tarif et en fait, les choses n'allaient pas beaucoup plus loin.

**Le paysage a commencé à évoluer très rapidement aux Etats-Unis**, suite à la publication en 1978 de l'Airline Deregulation Act qui a bouleversé le paysage américain en autorisant les compagnies, d'abord à se créer, ensuite à ouvrir les lignes qu'elles voulaient et à pratiquer les tarifs qu'elles voulaient. Le résultat a été spectaculaire à la fois parce que les tarifs se sont effondrés sur les principales liaisons et parce que les compagnies aériennes se sont également effondrées à peu près à la même vitesse. A l'époque de la publication du rapport, il y avait dix grandes compagnies américaines. Pour les gens de ma génération, il y a des mots merveilleux qui s'appelaient PanAm, TWA, Braniff. Tous ces noms ont totalement disparu du paysage. Ces dix compagnies sont devenues cinq. Aujourd'hui, elles sont trois.

Simultanément, est née, aux Etats-Unis, une compagnie qui a inventé le low cost, Southwest, qui est aujourd'hui une des principales compagnies du monde. Aujourd'hui, Southwest exploite 600 appareils, tous des 737, en a 300 en commande et réalise 3 000 vols quotidiens.

Donc, un bouleversement total du paysage, avec des disparitions très nombreuses, des fusions, des acquisitions, des regroupements. D'ailleurs, ces fusions, acquisitions, regroupements ne sont pas terminés, car les concentrations aux Etats-Unis continuent.

Dès qu'ils ont inventé la dérégulation contre laquelle nous étions un certain nombre à lutter à l'époque, les Américains ont cherché à l'exporter et à vendre leur modèle de deux façons différentes. Premièrement, en essayant de signer des accords aériens dits de ciel ouvert avec un certain nombre de pays. C'étaient des accords dans lesquels les deux partenaires se donnent le droit d'exploiter les aéroports qu'ils veulent, avec les tarifs et les capacités qu'ils veulent. En vérité, ils ont signé une cinquantaine d'accords de ciel ouvert mais seulement 5 ou 6 avec des grands pays. La plupart sont signés avec des petits pays dont on se demande ce qu'ils ont à y gagner.

Surtout, ils ont cherché à vendre leur philosophie. Ils y sont arrivés rapidement, puisque l'Europe a adopté une politique extrêmement libérale. Cela a duré un certain temps. Disons que la dérégulation européenne, celle au cours de laquelle -là aussi, je caricature- n'importe qui peut faire n'importe quoi, n'importe quand, à n'importe quel tarif, s'est étalée de 1993 à 1997, avec toute une série d'étapes qui ont été effectivement assez spectaculaires.

Cette libéralisation en Europe et en France a commencé par des créations nouvelles. C'est ce que j'appelle la période des Supernovæ. Ce sont ces étoiles qui explosent et qui se transforment en naines blanches. Nous avons eu nos Supernovæ qui s'appelaient à l'époque Air Lib, Air Littoral, AOM, Minerve et quelques autres, qui ont confondu *low fair* et low cost, qui n'étaient pas des compagnies low cost, qui ne savaient même pas ce que c'était. Très rapidement, face à des réactions tout à fait légitimes des compagnies en place, elles ont cherché leur salut dans des alliances avec des compagnies étrangères. Par exemple, Swissair a mis des capitaux un peu partout, qu'elle n'a jamais

revus. Je ne dis pas qu'elle est morte de cela mais il n'est pas exclu que cela ait contribué à sa mort. En tout cas, ces Supernovæ ont rapidement disparu.

**Deuxième évolution** du paysage aéronautique : c'est le quasi-abandon, même dans les accords bilatéraux, des contrôles tarifaires. Aujourd'hui, il n'y a pratiquement plus de tarifs. Les tarifs aériens sont devenus libres. J'ai vécu une période où ils ne l'étaient pas. J'ai vécu une période où l'on débarquait un passager d'un vol charter, parce qu'il ne répondait pas aux normes. J'ai vécu une période où l'on a interdit à des passagers de la Pan Am de débarquer à Paris, parce qu'ils avaient changé d'avion à Londres. Nous sommes allés en arbitrage international et que nous avons perdu dix ans après. Tout ceci est un paysage qui a disparu.

Premièrement, création de nombreuses compagnies qui ont presque partout disparu. Il y a eu d'autres créations depuis.

**Troisième évolution**, celle-là vous la connaissez bien : c'est le renforcement considérable de la stratégie des hubs. Les compagnies survivantes, actuellement, sont les trois groupes pour lesquels l'essentiel des dessertes concernent trois marchés, dont l'un est concerné par la stratégie de développement du hub, avec toutes les contraintes et difficultés que cela impose mais avec tous les avantages que cela apporte. C'est vraiment une des évolutions.

**Quatrième évolution** de ce secteur, dans le souci des grandes compagnies d'offrir à leurs passagers une gamme de dessertes extrêmement vaste, c'est le développement des alliances : les trois grandes alliances pour lesquelles effectivement, les accords inter-compagnies, quelle qu'en soit la forme, permettent d'offrir aux passagers des destinations nombreuses, avec un code de compagnie qui n'est pas forcément celui du transporteur. Il y a, dans ces alliances, de nombreuses variantes mais en tout cas, c'est une des façons d'assurer une offre extrêmement diversifiée en limitant les capacités nécessaires.

Voilà rapidement brossée l'évolution du paysage. Ce n'est pas la peine de s'attarder. Je crois surtout que ce qui caractérise l'évolution récente, celle qui me semble nécessiter le plus d'attention, c'est **l'apparition de deux types de concurrence nouvelle**, radicalement différents qui posent des défis.

Le premier, c'est l'apparition dans le ciel de **nouvelles compagnies long-courrier**, nouvelles ou renouvelées, caractérisées par des ressources en capitaux considérables, une qualité de services exceptionnelle et des ambitions démesurées. Les principales de ces compagnies, vous les connaissez, ce sont les trois compagnies du Golfe : Emirates qui est basée à Dubaï ; Qatar qui est basée à Doha ; Etihad qui est basée à Abu-Dhabi. Le rythme de développement de ces compagnies est très impressionnant. Si je reprends l'exemple d'Emirates, Emirates exploite 90 A-380 et en a 50 en commande. Le rythme de développement de ces compagnies est de l'ordre de 30 à 40 % par an. C'est absolument extraordinaire. J'espère que je ne me trompe pas dans mes chiffres ou que quelqu'un me corrigera si je me trompe.

Ces compagnies font de leur base principale dans le Golfe, une base d'échange extrêmement efficace. Elles bénéficient d'ailleurs d'avantages considérables. En particulier, elles ont des coûts aéroportuaires extrêmement faibles, voire nuls. Elles font de leur escale un atout et non pas un désavantage.

Une des compagnies du Golfe se caractérise par de très nombreuses prises de participation. Etihad, faute de pouvoir se développer directement dans l'aérien, cherche à se développer ailleurs. J'ai lu quelque part qu'elle s'intéresse à Alitalia. En tout cas, elle vient, la semaine dernière, d'annoncer la création d'une compagnie low cost européenne en prenant des intérêts minoritaires dans une compagnie suisse.

Deuxième évolution de ce domaine, vous la connaissez tous, c'est **l'importance prise par Internet** et par les possibilités de choisir son voyage par Internet avec des variations et des possibilités extrêmement vastes.

Je me suis amusé, la semaine dernière, à regarder au hasard un des sites. Sur Opodo, j'ai regardé la destination Bangkok. Sur la desserte de Bangkok, la première page d'Opodo annonce douze possibilités différentes ; Air France n'y est pas. On a des possibilités parfois tout à fait exotiques, par des aéroports parfois secondaires mais en tout cas, les passagers ont une telle variété de choix, que l'on se demande parfois s'ils sont capables de choisir, sauf s'ils ont à la recherche du tarif le moins cher.

Le phénomène sans doute le plus important, le plus spectaculaire de cette période, c'est l'apparition des low cost. Il y a aujourd'hui, en Europe, je crois, une bonne vingtaine ou une bonne trentaine de compagnies low cost dont une dizaine en France.

Sur ces 30 compagnies, il y en a trois qui dominent totalement le marché : easyJet, Ryanair, Air Berlin. En France, il y en a deux autres qui affichent de très grandes ambitions : Vueling et Volotea.

Je pense qu'il faut peut-être rappeler rapidement ce que sont les **caractéristiques des low cost** et les raisons pour lesquelles elles sont capables d'offrir des tarifs, qui ne sont pas toujours des tarifs d'appel, extrêmement importants, parce que leur modèle traditionnel, qui est **en train d'évoluer** assez rapidement, est fondé sur un certain nombre de caractéristiques.

**La première**, c'est la minoration des droits d'escale, soit en accélérant les procédures soit, même pour certaines d'entre elles, en ne desservant que des aéroports secondaires. Cela leur permet d'assurer une rotation supplémentaire de leurs appareils et d'amortir le coût de leurs appareils sur un plus grand nombre de vols.

**La deuxième** caractéristique, c'est que ces compagnies ont toutes des flottes totalement homogènes, extrêmement jeunes. Par conséquent, avec des caractéristiques qui leur permettent de réduire sensiblement leurs coûts d'entretien et leurs dépenses de carburant.

**Troisième** caractéristique : l'émergence, dans certains aéroports, d'aérogares spécialisées low cost, à service réduit mais aussi à coût réduit..

**Quatrième** caractéristique : les compagnies low cost vendent jusqu'à présent du transport pur. Elles ne vendent que du transport et un transport réduit à l'essentiel. Tout ce qui n'est pas du transport pur est payant. À commencer par, ce qui semble-t-il est un de leurs atouts essentiels, les bagages. Les compagnies low cost tireraient actuellement 20 % de leurs recettes des suppléments bagages.

Il n'y a pas que cela. Il y a le principe du *no frills*<sup>1</sup>. Pas de chichis, rien. On a même vu le président de Ryanair -je pense que c'était une boutade ou une provocation- suggérer de réduire le nombre de toilettes à bord des avions et de rendre leur fréquentation payante. Je pense que c'était une provocation mais ce n'est pas tout à fait sûr. C'était une façon de montrer que tout ce qui n'était pas gratuit était payant. Il y avait peu de choses gratuites et beaucoup de choses payantes.

**Cinquième** caractéristique : le recours au yield marketing étendu, avec une gamme de prix de billets extrêmement étendue, avec des prix d'appel délirants qui, d'ailleurs pour certaines, sont inférieurs aux redevances aéroportuaires, ce qui fait que je me demande comment ils font pour éviter la condamnation pour vente à perte, puisque c'est une vente à perte caractérisée. Il paraît que la question ne se pose pas. Enfin, avec une gamme tarifaire extrêmement large, une publicité extrêmement agressive, elles dépensent beaucoup de publicité et peuvent se le permettre, puisqu'elles ont des résultats extrêmement impressionnants.

Ce que l'on peut dire de cette évolution, c'est que celle-ci et celle du long courrier ont conduit aussi à une modification du paysage aérien, dans ce sens que la plupart des compagnies porte-drapeau, pas toutes, ont disparu. Certaines des plus grandes ont disparu. Je pense à Swissair ou à Sabena qui existe sous un autre nom aujourd'hui. Je pense également à celles qui ne vont pas très bien, qui cherchent des partenaires, comme Alitalia ou SAS.

---

<sup>1</sup> **No frills**, c'est-à-dire littéralement « sans chichis »

Le système s'est concentré autour de ces trois grands groupes que sont IAG, l'alliance British Airways/Ibéria ; Lufthansa avec Austrian, je crois et le groupe AIR FRANCE-KLM. Un mouvement de concentration dont on peut se demander s'il va ou non se poursuivre.

Lorsque, dans le rapport que nous avons publié, nous demandons si les compagnies aériennes européennes sont mortelles, c'est bien parce que nous nous interrogeons sur la persistance ou non de ces structures.

La réponse à la question, d'ailleurs est oui, elles sont peut-être mortelles mais il n'est pas certain qu'elles meurent. La mortalité n'est pas une assurance, c'est une possibilité.

Je reviens un tout petit peu sur l'évolution de la concurrence et sur les conséquences sur les compagnies. En gros, de façon un peu caricaturale, les grandes compagnies exploitent trois marchés :

- Le marché long-courrier en provenance des hubs, de leurs aéroports principaux ;
- Le marché moyen-courrier entre le(s) hub(s) et des points secondaires ; ce marché moyen-courrier étant lui-même le support de deux types d'activité : l'activité de trafic propre entre ces deux points et l'activité d'apport aux hubs, puisque ces liaisons que j'appelle secondaires, à tort d'ailleurs, jouent un rôle d'apport extrêmement important ;
- Et les liaisons transversales "point à point".

C'est manifestement sur ce troisième marché que les compagnies low cost ont mordu en priorité. Je rappelle qu'aujourd'hui, en Europe, les low cost représentent à peu près 50 % du marché intra européen (en France, 30 %) et que ceci continue à croître. En Angleterre, la part des low cost est stabilisée. Il semble effectivement que le marché en Angleterre soit à peu près mûr. Les low cost représentent 50 % du marché global en Angleterre et 70 % du trafic en provenance des aéroports hors Londres.

Leur modèle économique leur permet effectivement de disposer de prix de revient particulièrement attractifs. L'écart entre les prix de revient au siège offert sur le moyen-courrier serait de l'ordre d'un à deux.

Le propre des low cost est d'avoir indiscutablement développé un trafic nouveau, contribué à développer le trafic et dans des conditions considérables. Les rythmes de développement du trafic tiennent en grande partie à l'apparition de ce secteur.

Sur ces liaisons transversales, un des risques pour les compagnies traditionnelles est de s'en voir évincer, éventuellement de s'y faire remplacer par leurs propres filiales.

La concurrence sur les liaisons radiales et d'apport sur les hubs s'exerce également, peut-être un peu moins vivement, car les créneaux disponibles sur les grands aéroports ne sont pas si nombreux. Par conséquent, pour s'y installer massivement, c'est un peu plus difficile. Il n'en reste pas moins que là aussi, on voit apparaître de nouveaux venus. Leur apparition a une double conséquence.

La première, c'est qu'elle tire les tarifs, donc les revenus, vers le bas.

La deuxième, c'est qu'elle siphonne une partie du marché.

Tirer les tarifs vers le bas, c'est pour les grandes compagnies sur leurs liaisons d'apport pour lesquelles il y a des contractions tarifaires entre les points Province et les points étrangers. La nécessité de subventionner des liaisons secondaires est un peu plus forte et les difficultés sont un peu plus grandes.

Siphonner le trafic, c'est : soit dégrader le remplissage, soit détériorer les fréquences possibles, donc détériorer la qualité de service. Là aussi, il y a effectivement un risque tout à fait considérable.

Enfin en long-courrier, là aussi, la concurrence s'exerce. J'ai dit tout à l'heure la variété des offres long-courrier. On peut discuter sur l'existence ou non, un jour, d'une véritable compagnie low cost

sur le long-courrier. La plupart des experts pensent que non. En tout cas, il n'en est pas besoin. Il y a des compagnies très agressives, qui ont, pour de nombreuses raisons, des coûts un peu attractifs, qui peuvent venir jouer un rôle important.

Ce qui est caractéristique de ce long-courrier, c'est l'apparition de ces nouvelles compagnies qui, non seulement, ont des conditions de coûts attractives mais surtout, réussissent à offrir soit une qualité de service, soit une image de qualité de service absolument exceptionnelle. Elles jouent sur un double tableau. C'est le cas en particulier d'Emirates qui a gagné le trophée d'Airline de l'année deux fois ou trois fois de suite et qui joue sur sa qualité de service et sur la qualité de l'escale. Celle-ci n'est plus forcément un handicap mais est considérée comme un atout. L'escale est un point touristique parmi d'autres et pourquoi s'en priver.

Face à ces évolutions, avant de traiter des scénarios, on peut peut-être évoquer ce que l'on peut attendre des pouvoirs publics. Sûrement pas le salut. Les pouvoirs publics peuvent faire des choses plus ou moins agréables, simplifier ou compliquer la tâche des compagnies.

Il y a quand même quelques domaines dans lesquels nous avons insisté sur ce que les pouvoirs publics devraient faire ou éviter de faire.

**Le premier**, c'est d'éviter d'alourdir les charges qui pèsent sur le transport aérien. Je rappelle que le transport aérien est pratiquement le seul mode de transport qui paye la totalité de ses charges. Vous avez en face de vous, en moyen-courrier, des TGV dont certains sont largement subventionnés. Le problème des charges de toute nature se pose.

Le rapport sur les compagnies aériennes européennes sont-elles mortelles est sorti le 15 juillet. Il a failli ne pas sortir, parce que c'est ce même 15 juillet, qu'a été annoncée une augmentation de la taxe Chirac ; ce qui ne faisait pas très bien dans le tableau.

Si charge il y a, essayer de faire en sorte que tout le monde les paie, lorsqu'elles sont obligatoires. Là aussi, il y a quelques doutes.

**Deuxième** domaine pour lequel le problème des charges est difficile, c'est celui des redevances aéroportuaires, pour lesquelles on est pris dans une contradiction. Il faut que les aéroports continuent à offrir une excellente qualité de service, parce qu'en réalité, cela fait partie de la qualité de service de la compagnie. Il faut que les aéroports développent leurs capacités pour faire face à la croissance du trafic qui continue parce que les perspectives d'augmentation du trafic sont fortes. Il faut simultanément que les aéroports ne pèsent pas sur les charges des compagnies. L'équilibre n'est pas facile à trouver. Nous insistons quand même, dans notre rapport, sur l'idée de pacte de modération, en tout cas dans la recherche d'un équilibre satisfaisant, dont nous ne sommes pas sûrs qu'il soit actuellement atteint.

**Troisièmement**, s'assurer de l'équilibre de la concurrence entre les compagnies européennes elles-mêmes avec les compagnies étrangères. Là aussi, nous avons quelques doutes.

**Quatrième** domaine dans lequel nous avons des doutes, c'est l'application d'un droit du passager de plus en plus exigeant, dont on a le sentiment qu'il pèse très lourdement sur les compagnies européennes aériennes et sûrement pas de façon équivalente sur leurs concurrents et encore moins sur leurs concurrents non aériens.

**Cinquième** domaine, nous pensons que la période de la grande liberté en matière de droits de trafic devrait se tasser et qu'il faudrait de plus en plus s'assurer dans les négociations de droits, que les avantages et les inconvénients se balancent correctement.

Voilà quelques-uns des domaines dans lesquels, je pense, les pouvoirs publics nationaux ou européens pourraient faire des choses. Ils peuvent aggraver la situation ou l'améliorer mais sans doute pas, totalement la corriger.

Dans ce contexte, nous avons envisagé un **certain nombre de scénarios**, dont je rappelle qu'ils ne sont pas des prévisions, ni des prospectives. Ce sont des possibilités sur ce que pourraient être les évolutions, sachant que les évolutions réelles seront assez différentes de ce que nous envisageons.

Tous ces scénarios ont quelque chose en commun, dans l'hypothèse du maintien des compagnies, c'est que la priorité des compagnies aériennes va presque certainement demeurer la sauvegarde de leurs liaisons long-courrier. C'est là qu'est leur force, leur passé et leur avenir. Tous les scénarios ont en commun le maintien de ce long-courrier avec tous les développements que l'on peut imaginer pour le conforter.

Cela étant, cette évolution avec le long-courrier en base n'exclut pas des évolutions de toutes natures. On peut imaginer ces compagnies consolidées, regroupées. On peut imaginer des renforcements des alliances. On peut même imaginer des prises de participation au capital de compagnies européennes, sachant qu'il faudra que les capitaux restent en majorité européens pour que les compagnies continuent d'avoir des droits de trafic, pour l'instant du moins.

Cette sauvegarde du long-courrier passera par des politiques tarifaires adaptées, par une très grande exigence en matière de qualité de service et de régularité de la qualité de service. Elle passera par des partenariats multiples, peut-être même par des accords avec des compagnies étrangères, vraisemblablement dans les pays desservis où l'on peut imaginer des partenariats avec des compagnies long-courrier low cost étrangères pour améliorer et multiplier les dessertes.

À l'autre bout du scénario, il y a le problème des dessertes point à point, ne touchant pas le hub pour lesquelles, dans le *statu quo* où les compagnies garderaient leurs moyens et leurs réseaux, on peut imaginer une évolution progressive vers la disparition –je dis "progressive", je n'ai pas dit qu'elle était inéluctable– des grandes compagnies non long-courrier où elles pourraient en tout ou partie se faire remplacer par leur filiale low cost, là où celle-ci sera en mesure de le faire. Sachant que ces filiales low cost partent toutes avec un sérieux handicap, qui est celui de la taille par rapport aux trois ou quatre principaux du marché.

Ce deuxième ensemble de scénarios est celui où les compagnies risqueraient de réduire considérablement leur place ou même de disparaître du scénario point à point.

Il y a un scénario intermédiaire sur lequel on peut se poser beaucoup de questions, qui concerne les liaisons d'apport, les liaisons de rabattement sur les hubs. Je rappelle que ces liaisons remplissent un double rôle : celui de liaison point à point, proprement dit et celui d'apport aux hubs.

Les compagnies arriveront-elles à préserver leur position sur ces liaisons intermédiaires, sur ces liaisons d'apport ? Seront-elles amenées à passer des accords avec des partenaires ? Passeront-elles par elles-mêmes des accords avec des concurrents ? C'est assez difficile à dire. Ce sont certainement les marchés sur lesquels les prévisions à moyen terme sont les plus incertaines. Mais là aussi, il se passera certainement quelque chose. Le *statu quo* est difficilement envisageable.

Toutes ces évolutions n'excluent pas, je vous l'ai dit, soit des échecs, soit des concentrations. Après tout, je le répète, lorsque nous demandons si les compagnies européennes sont mortelles, la réponse est "oui peut-être".

Ira-t-on jusqu'au bout d'une concentration à l'américaine, dont je rappelle qu'elle se termine par, pratiquement deux compagnies ? La réponse est "oui, peut-être".

Passera-t-elle par des prises de participation ? La réponse est "oui, peut-être".

Je peux dire pour conclusion qu'on ne peut rien exclure : ni, dans certains cas, le dépôt de bilan avec reprise plus ou moins douloureuse, ni le maintien avec des partenariats habiles. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, je crois que l'on peut dire que le pire n'est pas toujours sûr. Et si vous me demandez un point personnel à la fin de cet exposé, je dirais simplement que, pour ma part, je suis plutôt raisonnablement optimiste.

Merci.

