

LES MATINS DU CEPS EN LIGNE

QUELLES PERSPECTIVES POUR LE TRANSPORT AÉRIEN ?

LE CLUB TRANSPORT AÉRIEN DU CENTRE D'ÉTUDE ET DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE A ACCUEILLI FRANÇOIS QUENTIN, ANCIEN PRÉSIDENT D'ACARE AUPRÈS DE LA COMMISSION EUROPÉENNE, AUTOUR D'UN DÉBAT EN VISIOCONFÉRENCE SUR L'ÉVOLUTION DE L'ÉCO-SYSTÈME DU TRANSPORT AÉRIEN PAR-DELÀ LA CRISE SANITAIRE.

La première crise systémique que traversent le transport aérien et la construction aéronautique civile ne pouvait laisser indifférent le Centre d'étude et de prospective stratégique (CEPS), animé par Loïc Tribot La Spière. Et l'occasion également, les contraintes sanitaires aidant, de lancer une nouvelle formule de réunion en visioconférence baptisée « Les Matins du CEPS en ligne ». Une formule inaugurée par le club transport aérien qui a accueilli François Quentin. Ce dernier a notamment présidé pendant dix ans l'Acare (Advisory Council for Aviation Research and Innovation in Europe) auprès de la Commission européenne.

Thématique de ces premiers « matins en ligne » : l'évolution de l'écosystème du transport aérien par-delà la crise sanitaire, quelles perspectives d'avenir avec quels acteurs et autour de quelles alliances ? D'abord, un constat évident : l'arrêt brutal du trafic aérien avec un parc mondial de



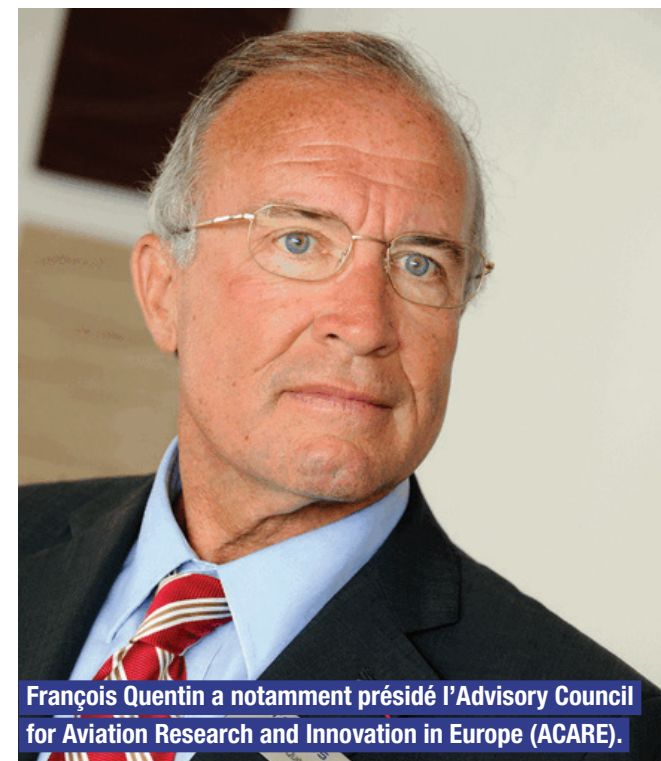
30 000 avions cloués au sol et qui laisse une filière exsangue avec des suppressions d'emplois qui se multiplient : 12 000 chez British Airways sur un effectif de 42 000, même saignée chez Ryanair.

La pandémie de coronavirus provoque une onde de choc inédite dans un secteur qui a, dans le passé, traversé et surmonté des crises : guerre du

Koweït en 1991, attentats du 11 septembre 2001 et leurs conséquences jusqu'en 2004. « L'industrie aéronautique était, il est vrai, plus simple, plus petite, et surtout plus intégrée qu'aujourd'hui. S'est ensuivie une période de sept années de croissance interrompue par la crise financière de 2008 et un brutal signal d'alerte sur le financement des avions. »

LE GRAND RETOUR DE L'ÉTAT.

« A ce moment-là, les compagnies aériennes n'avaient plus de quoi financer des appareils qui allaient décoller quelques jours après. Des solutions furent rapidement trouvées et cette crise fut heureusement sans suite, même si elle envoyait des signaux de faiblesse. » Puis, au cours des six dernières années,



François Quentin a notamment présidé l'Advisory Council for Aviation Research and Innovation in Europe (ACARE).

le transport aérien a accumulé les bénéfices malgré un modèle économique se caractérisant par des frais fixes élevés.

Des années florissantes qui ont laissé « une impression trompeuse » alors que « le ciel a commencé à s'assombrir à partir de 2018 » avec une accélération des faillites en 2019 auxquelles s'est ajoutée la crise du Boeing 737 MAX. « La violence du choc » créée par la pandémie se traduit d'ores et déjà par un retour de l'Etat. Air France-KLM va bénéficier d'une injection de 7 Md€, tandis que l'Etat allemand s'apprête à revenir au capital de Lufthansa en échange d'une aide à hauteur de 10 Md€.

« Un peu partout dans le monde, les compagnies aériennes du secteur privé font appel à la puissance publique. Vestige d'une autre époque, l'Etat est en passe de redevenir un actionnaire et un acteur de poids. Le système libéral s'accommode fort bien de l'argent public dès lors qu'il agit comme un garde-fou

pour la survie de nombreux transporteurs. » D'autant qu'il s'agit « de surmonter la crise des liquidités de ce très court terme que sont les deuxième et troisième trimestres 2020 », tout en « restaurant très vite sur les troisième et quatrième trimestres la rentabilité d'exploitation des compagnies aériennes en reconstruisant les réseaux ». Les années 2021 et 2022 « seront aussi cruciales, car il faudra lancer des plans d'adaptation pour trouver les liquidités et financer des opérations en vue du redémarrage. Et il est donc probable que cela nécessitera deux tours d'appel aux actionnaires et à l'Etat ».

RÉINVENTER LE MODÈLE ?

La violence du choc va-t-elle emporter avec elle les modèles économiques traditionnels de l'écosystème du transport aérien ? Ce dernier ne va-t-il pas devoir se réinventer ? On assiste à une « destruction complète des hubs et à la mise à mal des trois grandes alliances

mondiales entre compagnies aériennes. La Star Alliance, oneworld et Skyteam représentent à elles seules 75 % de l'activité mondiale. Ces alliances sont des systèmes efficaces, mais elles ne sont pas sans risques, en raison de leur caractère monolithique ». Des outils comme le « hub management » ou encore le « revenue management » seront à réinventer.

De même, l'abondance du stock d'avions disponibles, entre ceux qui attendent d'être livrés et ceux que l'on a retirés du service, ne va-t-elle pas « susciter la convoitise de nouveaux acteurs économiques désireux de lancer de nouvelles compagnies aériennes ? » Le seuil d'accès au transport aérien ne va-t-il pas s'en trouver facilité avec une force de frappe financière encore moins élevée qu'auparavant ? L'abondance du stock « générera des idées pour des usages à la marge et pour de nouveaux marchés ».

Du côté des constructeurs, les acteurs se retrouvent désormais « avec des stocks énormes à résorber, des stocks qui correspondaient à des anticipations optimistes de croissance. N'aurait-il pas fallu relativiser les carnets de commandes des avionneurs ? N'eût-il pas été plus judicieux de les comptabiliser au moment de l'appel à livraison ? Les licenciements vont concerner 30 à 40 % des effectifs. Les grands acteurs vont-ils en profiter pour réinternaliser ? »

Car, « même si les prévisions les plus optimistes tablent sur une reprise de 25 % au mois de septembre prochain, cette reprise sera lente et progressive ». Par conséquent, l'écosystème du transport aérien devra « réapprendre à fonctionner dans des capacités faibles et avec des recettes en chute libre ».

REBÂTIR DES MÉCANISMES.

« Rebâtir des mécanismes va prendre du temps, au moins dix-huit mois, pour se restructurer,

trouver de nouvelles architectures, et probablement deux ans pour retrouver une vie normale. Un tel système ne se reconstruit pas, il n'y a pas de modèle à proprement parler, ni de méthodologie à appliquer comme une recette économique qui serait reproductible. Ce système s'est construit peu à peu, il n'est pas envisageable de le reconstruire à l'identique. »

Et dans tout cela, pour les grands constructeurs et les équipementiers, la nécessité de « devoir innover et être très vite en rupture. Il leur faudra développer de nouveaux marchés et de nouvelles approches technologiques et opérationnelles ». Avec peut-être l'obligation de « repenser le modèle de l'avion ». « Le modèle de l'avion long-courrier n'a-t-il pas fait son temps ? D'autres modèles devraient émerger, encore plus économes en énergie fossile, à la vitesse opérationnelle moins consommatrice de carburant. »

« L'Europe devra lancer un programme encore plus large que celui porté par l'Acare et en définir les objectifs et le contenu très rapidement. » Et de rappeler le rôle de l'Acare dont les différents agendas en matière de recherche stratégique ont servi de lignes directrices pour la recherche en Europe. Avec à la clef l'émergence de solutions technologiques innovantes qui ont notamment abouti à la réduction de 15 % de la consommation en carburant avion. Et, plus que jamais, « la coordination entre Etats membres et l'Union européenne devra être renforcée et alignée avec les objectifs ».

Pour autant, « il ne faudra pas confondre le sauvetage à court terme et les mesures conjoncturelles avec la redéfinition stratégique en fonction des buts sociétaux et économiques ». Il faudra bien une période de dix à quinze ans pour transformer le transport aérien et préparer son avenir stratégique.

■ Yann Cochenne