

LES MATINALES DU CEPS

## LA STRATÉGIE DE QATAR AIRWAYS POUR TRAVERSER LA CRISE



IL Y A QUELQUES SEMAINES, LE CEPS (CENTRE D'ÉTUDE ET DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE) A INVITÉ THIERRY ANTINORI, DIRECTEUR COMMERCIAL ET DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE DE QATAR AIRWAYS DANS LE CADRE DES MATINALES DU TRANSPORT AÉRIEN. UNE RENCONTRE AVEC UN GRAND NOM DU TRANSPORT AÉRIEN INTERNATIONAL, QUI A EXPLIQUÉ COMMENT LA COMPAGNIE DE DOHA AVAIT TRAVERSÉ LA CRISE EN ADOPTANT UNE GRANDE SOUPLESSE ET EN S'ADAPTANT À UNE SITUATION TRÈS ÉVOLUTIVE.

« **A** partir du 11 mars, quand le Covid-19 est devenu pandémie, l'ensemble du transport aérien international a été quasiment à l'arrêt, avec un total de 15 000 avions qui ont été mis au sol et beaucoup de compagnies, dont des fleurons du transport aérien mondial, ont décidé de sortir de leur flotte soit leurs plus vieux avions, soit les avions qui étaient surdimensionnés comme les A380. En mai 2020, les compagnies ont réduit de 95 % leurs capacités. Nous sommes entrés ensuite dans une phase de recapitalisation et d'aide étatique, de mise au

chômage partiel, et de reports de livraisons de nouveaux avions pour les constructeurs. Au niveau de Qatar Airways, il y a eu un peu plus de résilience, même si les capacités étaient réduites de 86 % », explique Thierry Antinori.

### MAINTENIR UN MINIMUM DE VOLS.

Dès le début, la compagnie de Doha a travaillé sur l'énorme avantage qu'il y avait à maintenir coûte que coûte un minimum d'activité, là où de nombreuses compagnies avaient quasiment totalement suspendu leurs vols. « Nous avons pris le temps d'évaluer la situation. Nous nous sommes rendu compte que nous avions des atouts. Avec le "grounding" des avions, il y allait forcément avoir un problème pour le cargo puisque, dans notre industrie, plus de 80 % du fret est transporté dans les soutes des avions passagers. Nous avons la chance d'avoir un leadership sur le cargo et la plus importante flotte de "freighters" du monde. Nous avions déjà appris à travailler avec de fortes contraintes, parce que nous avions eu à supporter le blocus imposé par certains pays (Arabie saoudite, Emirats arabes unis, Égypte, Bahreïn, Yémen) au Qatar de juin 2017 à janvier 2021. Nous avions aussi des avions très efficaces en termes de coûts opérationnels directs avec beaucoup d'Airbus A350 et Boeing 787. Nous avons changé nos méthodes, notamment au niveau de notre "revenue management" et nous avons décidé de continuer à voler partout où cela était possible. Nous avons ainsi pu rapatrier très rapidement environ 3 millions de personnes, dont

50 000 Français. Nous avons mis en place un programme de vols minimal, le “skeleton network”, avec une dizaine de destinations vers l’Asie, dix-huit destinations en Europe, quatre destinations en Amérique du Nord, une en Amérique du Sud, ce qui nous a permis d’aider les passagers à rentrer chez eux. Par exemple, des gens qui voulaient aller de Séoul à Kuala Lumpur passaient par Doha, donc nous avons pu récupérer de cette manière une bonne part de trafic. Nous avons aussi mis en place des affrètements spéciaux en les intégrant à notre réseau, qui restait au plus fort de la crise à 35 destinations environ à Doha. Nous avons été ainsi choisis par l’ambassade de France pour rapatrier des ressortissants français d’Asie et d’Australie. Nous avons fait de même avec des passagers américains, australiens et sud-africains en les faisant transiter par Doha. Nous avons ainsi pu stabiliser nos pertes même par rapport à l’année fiscale pré-Covid. »

Comme le rappelle Thierry Antinori, les compagnies aériennes ont des coûts fixes incompressibles et des coûts opérationnels variables. Toute l’idée était de trouver des nouveaux foyers de trafics pour générer de nouvelles sources de cash, pour amortir l’impact de la crise. « Les Etats, les passagers et les agents de voyages ont donné beaucoup de valeur au fait que Qatar Airways s’était impliquée et ne les avait pas laissés tomber. Très logiquement, nous avons pris en avril, mai et juin 2020 un leadership assez clair au niveau mondial sur les routes internationales en PKT (passagers kilomètre-transportés), car beaucoup d’autres compagnies avaient quasi totalement suspendu leurs opérations. Nous avons pu générer du cash au-dessus de nos attentes par rapport à nos coûts opérationnels, donc nous avons réduit notre perte opérationnelle par rapport au mois d’avril, mai et juin 2019 (des mois affectés par le blocus), grâce aussi

à des changements opérés en interne. »

### TROUVER DES NOUVELLES CIBLES DE TRAFIC.

Après les trois premiers mois de la crise, la crise a changé et il a fallu que Qatar Airways s’adapte à une situation très évolutive dans le temps. « En juillet, août, septembre, la concurrence est revenue. Il y a donc eu des pressions sur les remplissages et, à cette période de l’année, le prix du fioul a augmenté. Nous avons vu que certains segments de clientèle émergeaient comme les VFR (trafic affinitaire) et les marins. Pour eux, nous nous sommes inspirés de ce qu’avait fait Air France il y a trente ans en ciblant la clientèle des travailleurs pétroliers, et en créant un “Petroleum Club”, avec un lounge spécial à Paris-CDG. Nous avons aussi accéléré notre coopération avec American Airlines et IAG (dont Qatar Airways est actionnaire à 25 %). Nous nous sommes rendu compte qu’à l’est du Qatar, cela commençait à se fermer fortement, comme l’Australie. L’Asie commençait aussi à se fermer, donc nous avons mis le paquet sur les Maldives, les Etats-Unis et l’Afrique (avec six nouvelles routes ouvertes inédites pour Qatar Airways), et nous nous sommes aussi concentrés sur nos axes stratégiques proches comme l’Iran, le Pakistan et le Bangladesh. Et sur ces axes, nous avons gardé depuis notre avantage, explique Thierry Antinori. Pour nous il s’agit de flux de passagers majeurs : Iran, Irak, Pakistan, Bangladesh et Népal, que nous avons protégés et qui, même en temps normal, n’intéressent pas trop nos concurrents, parce qu’ils ne sont pas très faciles à opérer. Mais il faut rappeler qu’au Pakistan, par exemple, il y a 200 millions d’habitants, c’est la cinquième population mondiale. Le Bangladesh est aussi dans le top 10 des premières populations mondiales. Nous

avons donc rebondi là-dessus et, par exemple, maintenant, entre les Etats-Unis et le Pakistan, nous avons plus de trafic qu’en 2019, avec beaucoup de VFR (trafic affinitaire). Ces gens-là, avec la crise ou pas, ils voyagent quand ils reviennent voir leur famille. Nous avons eu un avantage par rapport aux grandes compagnies européennes grâce à notre historique sur ces liaisons et notre résilience. »

« En fait, il restait du trafic et de la demande. Nous avons vu le verre à moitié plein. En étant malins et en manageant notre force cargo, avec une flotte d’appareils à coûts opérationnels bas qui permettent de générer du cash sur les revenus cargos et passagers, en verrouillant des marchés plus rapidement que les autres, en aidant les agents de voyages plus vite que les autres, nous avons pu prendre le leadership sur les liaisons internationales pendant la crise et augmenter notre trafic de sixième liberté. Avant le Covid, notre principal concurrent (Emirates, NDLR) faisait 35 % de trafic de sixième liberté de plus que nous et, sur l’année fiscale 2020, nous avons fait 75 % de trafic de sixième liberté de plus qu’eux. Nous avons donc profité de la crise pour gagner des parts de marché et gagner en reconnaissance. Rappelons que le gouvernement français a été le deuxième plus gros client de Qatar Airways sur les premiers mois de la crise, en avril, mai et juin 2020, derrière le Canada et avant le Koweït. Cela nous a permis de solidifier notre image et notre fiabilité opérationnelle. Le président Macron a d’ailleurs appelé le cheikh Tamim pour le remercier des actions de Qatar Airways envers les ressortissants français », rappelle Thierry Antinori.

### RÉPONDRE AUX BESOINS DU CARGO.

« Sur le cargo, les tarifs ont augmenté de 70 % en 2020. Donc, avec la flotte cargo dont nous disposons, nous avons pu

réaliser 5 milliards de recettes rien que dans ce secteur. Le fait que nous ayons une flotte cargo très importante est une conséquence du blocus. Pour que le pays soit plus autosuffisant, Qatar Airways a acheté beaucoup d’avions tout cargo. Nous avons un total de 28 avions « freighters ». Des compagnies importantes comme Emirates ou Cathay Pacific n’en ont qu’entre douze ou quinze. Sur les douze derniers mois, nous avons une part de marché de 9 % sur les routes internationales cargos, devant Emirates et Cathay Pacific, qui sont à 6 %. Nous avons donc pris un gros avantage parce que nous avions la flotte disponible avant le début du Covid. »

Thierry Antinori ne cache pas que, comme les autres grandes compagnies aériennes du monde, Qatar Airways a été soutenue financièrement pour pouvoir traverser plus efficacement la crise. « Notre actionnaire étatique a recapitalisé l’entreprise à hauteur de 3 Md\$. Dans d’autres cas, ce sont des entreprises privées qui ont été aidées, comme Lufthansa, qui a reçu une aide d’Etat de l’Allemagne. Mais on peut comprendre que cela arrive, car une compagnie est un acteur économique et stratégique pour un pays. »

Le dernier axe de travail qui a été fortement suivi par Qatar Airways est évidemment la sécurité sanitaire, qui a permis aussi de redonner de la confiance aux passagers. « Nous avons été la première compagnie aérienne globale à obtenir une certification cinq étoiles sur le management sanitaire au Moyen-Orient, par Skytrax. L’aéroport HIA de Doha a aussi reçu une certification cinq étoiles sur le sujet de la sécurité sanitaire, avant d’être désigné meilleur aéroport du monde, par Skytrax. Nous avons donc tiré toutes les leçons que nous pouvions de la crise et nous en ressortirons beaucoup plus fort qu’auparavant. »

■ Jean-Baptiste Heguy