

MATINALES DU CEPS

## « Les objectifs de croissance de Transavia restent inchangés »



Nathalie Stubler, PDG de la compagnie Transavia.

DANS LE CADRE DE SES « MATINALES », LE CEPS (CENTRE D'ETUDE ET DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE) A REÇU, IL Y A QUELQUES JOURS, NATHALIE STUBLER, PDG DE LA COMPAGNIE TRANSAVIA. L'OCCASION DE FAIRE UN POINT SUR L'ÉVOLUTION DU MODÈLE LOW COST EN EUROPE ET EN FRANCE ET SUR LA MANIÈRE DONT TRANSAVIA, QUI NOURRIT TOUJOURS DE FORTES AMBITIONS DE DÉVELOPPEMENT, A TRAVERSÉ LA CRISE.

**D**epuis quelques années, la low cost Transavia enchaîne les excellentes performances au sein du groupe Air France. Même avec la crise du Covid-19, Transavia, qui a tout de même été mise à l'arrêt pendant trois mois, a très vite repris un fort niveau d'activité. « Le transport aérien low

cost en Europe est un secteur en forte croissance depuis de nombreuses années. Le low cost au départ de la France s'est développé de 10 % par an en moyenne entre 2015 et 2019. En 2007, le groupe Air France s'est positionné sur ce marché en créant Transavia France. Depuis, la croissance de Transavia France a été constante. En 2022, nous serons la deuxième compagnie low cost en France et la première au départ de Paris grâce au développement de notre flotte. En 2019, nous exploitons 38 avions, au cours de l'été 2022 nous disposerons de 61 appareils. Cela représente une croissance de la flotte de 60 % », explique Nathalie Stubler, PDG de Transavia France. « La crise a montré que le secteur du low cost était assez résilient. Dès que les contraintes sanitaires se lèvent, nous constatons que la demande revient rapidement. Cela s'explique par l'offre que nous proposons : des trajets à prix abordables sur des destinations où les voyages pour motifs familiaux (ce qu'on appelle les VFR (Visit Friends and Relatives) sont nombreux. Je pense par exemple au Portugal, avec qui nous entretenons des liens historiques. Les vols VFR est la première typologie de trafic qui est reparti lorsque les frontières Schengen se sont rouvertes en juin 2020. La demande touristique a ensuite été dynamique au cours de l'été 2020, tout comme durant l'été 2021 avec des destinations soleil plébiscitées (l'Espagne ou

la Grèce notamment). C'était important de desservir ces pays pour qui le tourisme représente une part importante du PIB. Concernant les voyages professionnels, nous constatons une reprise sur certaines routes qui correspondent à ce type de clientèle avec environ 20 % de passagers à motifs affaires », précise Nathalie Stubler.

## AGILITÉ ET ADAPTATION.

L'accélération de la reprise de l'activité de Transavia et des capacités mises en ligne en rapport avec le redécollage de la demande laissait entrevoir une année 2021 très bonne compte tenu des circonstances, mais l'apparition de nouveaux variants a de nouveau perturbé la forte dynamique de reprise. « Cette année, nous avons démarré l'année 2021 en forte baisse par rapport à 2019, à -75 %, de nombreuses contraintes sanitaires étaient alors en place. Au deuxième trimestre, nous étions à -55 % versus 2019. Cet été, au troisième trimestre, nous avons réussi à être en ligne avec le niveau d'activité de 2019. Au quatrième trimestre, nous avons une croissance de l'offre de 30 % (en SKO) par rapport à 2019. Nous avons adapté notre offre suite à l'apparition du variant Omicron. Une nouvelle fois, nous avons fait preuve d'agilité : lorsque le Maroc a annoncé la fermeture de ses frontières, nous avons d'abord rapatrié les Français présents sur place puis nous avons redéployé les vols prévus vers le Maroc vers les autres destinations de notre réseau », explique Nathalie Stubler.

« Durant la crise sanitaire actuelle, nous avons fait preuve d'une grande agilité pour adapter notre réseau. Si au troisième trimestre 2021, nous sommes revenus au niveau d'offre de 2019, alors que certains pays de notre réseau étaient fermés, comme l'Algérie, c'est bien parce que nous avons très vite modifié le réseau avec un préavis assez court. Nous avons

ainsi boosté la Grèce, l'Espagne. Alors que nous desservions peu les Canaries auparavant, nous le faisons maintenant vers les quatre îles avec beaucoup de fréquences. Plus récemment, nous avons retravaillé le réseau avec la fermeture du Maroc et en réaffectant les vols pour les vacances de Noël vers d'autres destinations déjà desservies. Malgré cette crise, nous poursuivons notre projet de croissance, nous fonctionnons un peu avec « deux cerveaux », l'un pour répondre aux enjeux liés à la crise sanitaire, l'autre pense notre développement ».

Même si Transavia fonctionne avec les méthodes classiques d'une compagnie low cost, elle dispose en plus d'avantages qui lui permettent de se différencier face à une forte concurrence. « La force de notre groupe est de proposer des offres adaptées aux attentes des clients et aux différents besoins avec, d'une part, le modèle traditionnel de la legacy et, d'autre part, l'offre low cost proposée par Transavia. Ce modèle low cost repose sur une utilisation maximale des avions, une structure simple et un recentrage sur le cœur de notre métier. C'est ainsi que nous pouvons proposer des tarifs abordables. L'offre proposée au client s'adapte aussi à ses besoins et à sa façon de voyager : il ne paie que pour les services dont il a envie. Appartenir au groupe Air France-KLM est aussi un élément de réassurance pour nos clients et un axe de différenciation. Les tarifs Plus et MAX intègrent le programme de fidélisation du groupe en cumulant des « miles » et des « miles » qualifiants qui permettent d'accéder à différents statuts de voyageurs fréquents. Nous permettons aussi à des clients corporate d'intégrer Transavia dans les contrats qu'ils ont avec Air France ».

## GARDER UNE STRUCTURE LÉGÈRE.

Pour autant, Transavia doit conserver une structure de

coûts très légère pour pouvoir garantir des prix bas à ses passagers. « Il faut s'attacher à garder une structure de coûts compétitive, avec une structure centrale très resserrée centrée sur notre cœur de métier. 85 % de nos personnels sont des navigants. Au siège, nous avons le centre de contrôle des opérations, les services commerciaux, le revenue management, les RH, les finances. Par ailleurs, nous travaillons avec des partenaires qui nous aident dans nos opérations. Nous n'avons pas de handling en propre. Nous avons une société d'assistance qui le fait pour nous. De même, nous avons une maintenance en ligne des avions qui est assurée par Sabena Technics. Notre objectif est d'avoir la structure de coûts la plus légère possible », précise Nathalie Stubler. « La flotte de Transavia France sera de 61 appareils l'année prochaine. Sur ces 61 appareils, nous en possédons treize. Le reste est de la location. Ces contrats sont le plus souvent sur six ans ou huit ans, et cela donne de la souplesse. Actuellement nous opérons des Boeing 737-800 NG qui ne sont plus produits, c'est pourquoi nous avons recours à la location. Le groupe a lancé un appel d'offres sur la flotte moyen courrier de KLM, Transavia France et Transavia Pays-Bas. Nous augmenterons notre taux de possession des avions en propre avec des avions de nouvelle génération avec une plus faible empreinte environnementale ».

## TRANSFORMATION DU SECTEUR DOMESTIQUE.

Le fort développement de Transavia correspond aussi à un moment où le groupe Air France est en train de fortement transformer son réseau domestique. « L'arrivée de Transavia sur les vols domestiques en France s'inscrit dans le projet de plan de

transformation du Groupe. Ce projet vise à redonner de la compétitivité économique au Groupe sur les vols domestiques. Dans ce cadre, certaines routes opérées par Air France ont été fermées et d'autres, au départ d'Orly par exemple, sont désormais opérées par Transavia France. C'est le cas d'Orly-Brest, Orly-Biarritz, Orly-Montpellier plus récemment et Orly-Toulon, l'été dernier. Cette route a d'ailleurs très bien résisté à la crise puisqu'en août 2021, nous avons transporté plus de passagers qu'en août 2019. Nous avons aussi ouvert des routes transversales au départ de Brest, qui n'étaient pas desservies auparavant. Les vols domestiques représenteront 8 % de l'offre en siège kilomètre offert en 2022 », explique Nathalie Stubler.

La très bonne performance de Transavia est d'autant plus à souligner que depuis la loi « Climat et Résilience » du 22 août 2021, la low cost doit aussi faire avec les nouvelles exigences d'un plus grand partage avec le train sur le domestique. « L'arrivée du ferroviaire en France n'est pas un phénomène nouveau, d'ailleurs sur un certain nombre de destinations courtes, le train est largement majoritaire en parts de marché. Le groupe est totalement à l'aise avec le fait que l'on ne desserve pas une ligne en point à point lorsqu'il existe une alternative ferroviaire à moins de 2h30. La route Orly-Bordeaux a ainsi été arrêtée. Le train et l'avion sont deux modes de transports complémentaires. Sur certaines routes comme Brest-Nice ou Brest-Toulon, l'aérien a toute sa pertinence. Nous cherchons une complémentarité entre le train et l'avion : le Groupe a démontré cette volonté en développant les correspondances entre la gare TGV de CDG et les dessertes aériennes ».

■ Jean-Baptiste Heguy