



Comment transformer une compagnie aérienne pour la rendre plus compétitive et plus rentable ?

Le 9 juillet 2024, le CEPS recevait Pascal de Izaguirre, PDG de Corsair, dans le cadre de la dernière matinale du Club Transport aérien du cycle 2023-2024. La rencontre s'articulait autour des recettes pour transformer une compagnie pour la rendre plus compétitive et plus rentable.

Les grands obstacles à relever

Les compagnies aériennes font face à de nombreux défis structurels et environnementaux. En Europe, le secteur est confronté à une **régulation lourde et à une fiscalité élevée**, ce qui crée une distorsion de concurrence par rapport aux transporteurs non européens. Par exemple, les compagnies aériennes du Golfe, de l'Inde et de la Chine opèrent dans un environnement beaucoup moins contraignant, ce qui leur confère un avantage compétitif significatif. Le déclin du pavillon français depuis deux décennies est également préoccupant, avec une perte annuelle de 1% de part de marché sur les vols européens pendant les 20 années précédant la pandémie de COVID-19. En 2020, la France ne détenait que 25% du marché européen, ce qui met en évidence la nécessité d'une réforme structurelle.

Un autre défi majeur est celui de **la décarbonation du secteur aérien**. La modernisation des flottes pour adopter des appareils moins polluants et l'utilisation de carburants durables engendrent des coûts considérables. Le financement de ces investissements reste un problème crucial, surtout dans un environnement où les coûts du carburant représentent un tiers des dépenses opérationnelles et sont sujets à des fluctuations géopolitiques et économiques. Pascal de Izaguirre, témoigne que sa compagnie a dû investir dans l'achat d'Airbus A330neo pour atteindre une rentabilité structurelle tout en respectant les normes. De plus, la stratégie

consistant à desservir des destinations stables et à fort trafic, comme l'Océan Indien et les Antilles, a permis d'assurer une certaine résilience économique. Toutefois, la question de la concurrence déloyale et des surcoûts liés aux normes environnementales reste toujours un obstacle majeur.

Les relations avec l'État

L'État joue un rôle crucial dans la réglementation et la fiscalité du secteur aérien. Les dirigeants de compagnies aériennes demandent régulièrement une équité sur la fiscalité et les normes environnementales. Cependant, le sentiment général est que les institutions françaises et européennes imposent des contraintes supplémentaires sans tenir compte des spécificités du secteur aérien. La **superposition des normes françaises et communautaires** crée une complexité administrative et financière pour les compagnies aériennes. Par exemple, en Europe, jusqu'à un tiers du prix d'un billet est dû aux taxes, ce qui augmente le coût du transport aérien pour les consommateurs. En outre, en France, la taxation élevée est détournée au profit d'autres secteurs, comme la taxe sur les billets d'avion destinée à financer des infrastructures ferroviaires, en l'occurrence un prestataire de mobilité concurrent, ce qui pénalise fortement le secteur aérien. Les politiques environnementales « punitives », telles que l'incorporation obligatoire de carburants durables (SAF) à des coûts prohibitifs, exacerbent les défis financiers. Le coût du SAF en France est de 4 000 dollars la tonne, contre 200 à 800 dollars aux États-Unis, où des politiques incitatives comme l'IRA soutiennent les industries vertes. Malgré les efforts des compagnies comme Corsair pour influencer les politiques publiques, **l'absence de lobbys pro-aérien en France** rend difficile la défense des intérêts du secteur. La perception du transport aérien comme un service de luxe, plutôt que comme une nécessité économique, limite les possibilités d'assouplissement des réglementations et des taxes.

Les relations avec les fournisseurs, les maintenanciers et les constructeurs

Les relations avec les fournisseurs, les maintenanciers et les constructeurs sont essentielles pour assurer la fiabilité et la rentabilité des opérations aériennes. Cependant, ces relations sont souvent complexes et soumises à **des défis logistiques et économiques**. Les monopoles, comme celui de Rolls-Royce sur les moteurs des A330neo, et les problèmes de

qualité et de sécurité chez Boeing, illustrent la vulnérabilité de l'écosystème aéronautique. Par exemple, les retards de livraison d'Airbus et le manque de pièces détachées immobilisent des appareils et augmentent les coûts opérationnels des sept A330neo qui composent la flotte de Corsair. Même les plus grosses compagnies sont impactées avec, par exemple, le PDG de Lufthansa, Casper Spohr, qui a déploré, le 28 juin dernier, un impact « brutal » dû à ces retards. Les sous-traitants jouent également un rôle dans cette crise d'approvisionnement. Leur incapacité à augmenter les cadences de production post-COVID a révélé **des faiblesses structurelles**. La visibilité à court terme des commandes et le manque de personnel qualifié, qui a fui l'industrie pendant la pandémie, compliquent davantage la situation. Pour les petites compagnies comme Corsair, la stratégie de regrouper les achats avec d'autres compagnies utilisatrices pourrait offrir une solution partielle. Cependant, les règles d'utilisation partagées et la gestion des stocks restent complexes. Les barrières à l'entrée pour les nouveaux acteurs et les coûts élevés des équipements et de la maintenance limitent les marges de manœuvre. Enfin, l'approvisionnement en carburants durables et la décarbonation nécessitent une collaboration étroite avec les constructeurs et les énergéticiens. Les compagnies aériennes doivent investir dans des usines de production de SAF, malgré un manque de compétences internes, pour survivre à moyen et long terme.

Samuel LEVY – CEPS